

**FACULDADES EST**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

**RICARDO DE CASTRO GONÇALVES**

**A ESPIRITUALIZAÇÃO COMO PIVÔ DAS COMPETÊNCIAS PARA  
FORMAÇÃO DE LÍDERES DE ALTA PERFORMANCE NOS PROCESSOS DE  
*COACHING***

São Leopoldo

2020



RICARDO DE CASTRO GONÇALVES

A ESPIRITUALIZAÇÃO COMO PIVÔ DAS COMPETÊNCIAS PARA  
FORMAÇÃO DE LÍDERES DE ALTA PERFORMANCE NOS PROCESSOS DE  
*COACHING*

Tese para obtenção do grau de  
Doutor em Teologia pelo Programa  
de Pós-Graduação das Faculdades  
EST na Área de Concentração:  
Teologia Prática

Orientador: Prof. Dr. Júlio César Adam

São Leopoldo

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G635e Gonçalves, Ricardo de Castro

A espiritualização como pivô das competências para formação de líderes de alta performance nos processos de *coaching* / Ricardo de Castro Gonçalves ; orientador Júlio César Adam. – São Leopoldo : EST/PPG, 2020.

340 p. ; 31 cm

Tese (doutorado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Doutorado em Teologia. São Leopoldo, 2020.

1. Assessoria empresarial. 2. Teresa de Ávila, Santa, 1515-1582. 3. Espiritualidade. 4. Assessoria pessoal. 5. Liderança. 6. Inteligência espiritual. I. Adam, Júlio César, orientador. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e à Mãe Terra;

Aos Mestres Braga e Gabriel;

A Teresa de Ávila e todos os místicos cristãos;

Aos místicos orientais, especialmente os citados nesta pesquisa;

À EST, nas pessoas de todos os professores, professoras, funcionários e funcionárias;

À CAPES pela bolsa de estudos; e

Ao amigo e orientador Júlio César Adam.



## RESUMO

Esta tese tem como ponto de partida a experiência mística e de humanização de Teresa de Ávila, uma freira carmelita que viveu na Espanha no século XVI. Partindo de uma experiência real, vivida por uma mulher, líder, mística e empreendedora da Idade Média, encontramos aspectos da vida mística que servem de inspiração e referência para a construção de uma matriz de competências. Nesta matriz, elencamos um conjunto inicial de competências, por meio das quais acreditamos ser possível, através de processos de *Coaching*, desenvolver a espiritualização ou inteligência espiritual, de lideranças no contexto do trabalho, com vistas ao atingimento daquilo que chamamos de alta performance. Para isso, dividimos nossa Tese em três partes. Em cada uma delas, estudamos e destacamos pontos que julgamos relevantes, face nossa experiência profissional e, também, face nosso objetivo de pesquisa. Dentre eles: 1) passagens da vida de Teresa e de sua Teologia retiradas, principalmente, das obras que ela mesma escreveu aos seus confessores. Nesta etapa, destacamos a vida mística de Teresa, os sofrimentos e desafios que enfrentou e, também, que caminho trilhou para aquilo que apontamos como a construção de sua própria liderança. Tratamos, também, das influências que Teresa sofreu em seu tempo e como elas impactaram sua jornada. Destacamos, ainda, a experiência e o sujeito humano como centro na Teologia de Teresa; 2) aspectos que julgamos mais relevantes para a compreensão do ser humano e da teia cultural em que é feito e se faz. Para isso, estudamos o humano em seus aspectos: de espírito ou alma vivente, de possuidor de um corpo físico, de ser simbólico, de ser emotivo repleto de valores e crenças, de ser detentor de linguagem, de ser imaginativo e acumulador. Nesta etapa, olhamos, ainda, para a cultura e para a religião com um olhar paradigmático e nos detendo, ao final, no caso peculiar do ateísmo; 3) na etapa final e mais longa, apresentamos a espiritualização e as doze competências propostas para o desenvolvimento de lideranças de alta performance, visando à construção de um caminho cientificamente válido. Apresentamos o *Coaching* enquanto processo de desenvolvimento de lideranças. Tratamos do tema das competências humanas, definindo competências e como desenvolver competências humanas com foco no desenvolvimento da inteligência espiritual, no contexto da liderança de alta performance. Ao final desta última etapa, apresentamos considerações extraídas da pesquisa como um todo, sobre cada uma das doze competências propostas para o desenvolvimento da inteligência espiritual no contexto da liderança de alta performance e definido, então, o que vem a ser alta performance nos termos desta Tese.

**Palavras chave:** Mística. Humanização. Espiritualização. Inteligência Espiritual. Liderança. Matriz de Competências. Desenvolvimento de Competências. Processo de Coaching. Alta Performance.





## ABSTRACT

This thesis is based on the mystical and humanizing experience of Teresa de Ávila, a Carmelite nun who lived in Spain in the 16th century. Starting from a real experience, lived by a woman, leader, mystic and entrepreneur of the Middle Ages, we find aspects of mystical life that serve as inspiration and reference for the construction of a skills matrix. In this matrix, we list an initial set of skills, through which we believe it is possible, through Coaching processes, to develop spiritualization or spiritual intelligence, of leaders in the context of work, with a view to achieving what we call high performance. For this, we divided our thesis into three parts. In each of them, we study and highlight points that we consider relevant, in view of our professional experience and also in view of our research objective. Among them: 1) passages from Teresa's life and her Theology taken, mainly, from the works that she herself wrote to her confessors. In this stage, we highlight Teresa's mystical life, the sufferings and challenges she faced and, also, what path she took towards what we point out as the construction of her own leadership. We also deal with the influences that Teresa suffered in her time and how they impacted her journey. We also highlight experience and the human subject as a center in Teresa's theology; 2) aspects that we consider most relevant to the understanding of the human being and the cultural web in which it is made and in which it makes itself. For that, we study the human in its aspects: of spirit or living soul, of possessing a physical body, of being symbolic, of being emotional full of values and beliefs, of having language, being imaginative and accumulating. At this stage, we also look at culture and religion with a paradigmatic look and, at the end, dwelling on the peculiar case of atheism; 3) in the final and longest stage, we present the spiritualization and the twelve competencies proposed for the development of high performance leaders, aiming at building a scientifically valid path. We present Coaching as a leadership development process. We deal with the subject of human competencies, defining competencies and how to develop human competencies with a focus on the development of spiritual intelligence, in the context of high performance leadership. At the end of this last stage, we present considerations extracted from the research as a whole, about each one of the twelve competencies proposed for the development of spiritual intelligence in the context of high performance leadership and define, then, what turns out to be high performance in terms of this Thesis.

**Keywords:** Mysticism. Humanization. Spiritualization. Spiritual Intelligence. Leadership. Competency Matrix. Development of Competencies. Process of Coaching. High Performance.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>PRIMEIRA PARTE: TERESA DE ÁVILA COMO REFERÊNCIA EM SEU TEMPO E INSPIRAÇÃO PARA HOJE</b> .....	<b>21</b>
<b>1 APROXIMAÇÃO NECESSÁRIA A TERESA DE ÁVILA</b> .....	<b>23</b>
1.1 Considerações Iniciais .....	23
1.2 Teresa: mística e mulher à frente do seu tempo .....	24
1.3 A vida de Teresa e a construção da líder-doutora-mulher .....	32
1.4 Teresa: a mística da vivência pessoal e corporal .....	37
1.5 Uma nova vida .....	44
1.6 Crescendo em Consciência .....	53
1.7 Algumas influências importantes na vida de Teresa .....	61
1.8 Considerações finais .....	66
<b>2 TERESA DE JESUS DIANTE DE SEU TEMPO</b> .....	<b>69</b>
2.1 Considerações Iniciais .....	69
2.2 A oração e seu papel na vida de Teresa: do momento ao momentum .....	70
2.3 A experiência e o sujeito no centro: valorização de algo ignorado	72
2.4 Da prática medieval à alta performance atual .....	75
2.5 Audácia e luta da mulher espiritual .....	77
2.6 Inspiração de Teresa no texto bíblico .....	80
2.7 Apesar dos problemas: a defesa da verdadeira fé cristã .....	84
2.8 O sacerdócio de Teresa .....	88
2.9 A graça, o corpo, a alma e o espírito .....	94
2.10 Teresa mística - da oração à ação .....	98
2.11 A luz de Teresa para os nossos dias .....	102
2.12 Considerações Finais .....	105
 <b>SEGUNDA PARTE: ESPIRITUALIZAÇÃO: ASPECTOS RELEVANTES PARA A COMPREENSÃO DO SER HUMANO E DA TEIA CULTURAL EM QUE É FEITO E SE FAZ</b> .....	 <b>107</b>
<b>3 ALGUNS ASPECTOS DO SER HUMANO</b> .....	<b>109</b>
3.1 Considerações Iniciais .....	109
3.2 O ser humano espírito ou alma vivente .....	110
3.3 O ser humano corpo .....	114
3.4 O ser humano simbólico .....	117

3.5 O ser humano místico .....	121
3.6 O ser humano emotivo com valores e crenças .....	125
3.7 O ser humano de poder: linguagem, imaginação e acúmulo .....	131
3.8 O ser humano que busca tecnologia e felicidade .....	137
3.9 O ser humano de fé .....	143
3.10 O ser humano dotado de capital espiritual .....	146
3.11 Considerações Finais .....	150
<b>4 UM OLHAR PARADIGMÁTICO SOBRE CULTURA E RELIGIÃO .....</b>	<b>151</b>
4.1 Considerações Iniciais .....	151
4.2 A abrangência da Cultura .....	151
4.3 O caso especial do ateísmo .....	160
4.4 Considerações Finais .....	171
<b>TERCEIRA PARTE: A ESPIRITUALIZAÇÃO E AS DOZE COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DE ALTA PERFORMANCE ATRAVÉS DE PROCESSOS DE COACHING .....</b>	<b>173</b>
<b>5 PROPOSTA DE ESPIRITUALIZAÇÃO NAS EMPRESAS ATRAVÉS DE PROCESSOS DE COACHING .....</b>	<b>175</b>
5.1 Considerações Iniciais .....	175
5.2 Nossa Trajetória .....	176
5.3 A trajetória da Inteligência Emocional e do <i>Coaching</i> .....	179
5.4 Considerações Finais .....	183
<b>6 O QUE VEM A SER INTELIGÊNCIA HUMANA .....</b>	<b>185</b>
6.1 Considerações Iniciais .....	185
6.2 Um panorama sobre inteligência: indicação de uma nova abordagem .....	186
6.3 Possíveis lentes dos coaches e lideranças para compreensão da inteligência .....	190
6.4 Requisitos da teoria de Gardner para uma inteligência .....	198
6.4.1 <i>Isolamento potencial via dano cerebral</i> .....	199
6.4.2 <i>Pessoas prodígio, excepcionais e idiots savants</i> .....	200
6.4.3 <i>Possibilidade de mecanismos ou operações de processamento</i> ....	203
6.4.4 <i>História de desenvolvimento identificável</i> .....	207
6.4.5 <i>História e plausibilidade evolutivas</i> .....	208
6.4.6 <i>Apoio de tarefas psicológicas experimentais</i> .....	209
6.4.7 <i>Apoio de achados psicométricos</i> .....	210
6.4.8 <i>Suscetibilidade à codificação em um sistema simbólico</i> .....	212
6.5 Da inteligência espiritual à inteligência existencial .....	213

6.6 Possível relevância da existência de uma inteligência moral .....	219
6.7 Considerações Finais .....	223
<b>7 EM QUE CONSISTE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>225</b>
7.1 Considerações Iniciais .....	225
7.2 Em busca de um conceito para competência .....	225
7.3 Desenvolvimento de competências através do coaching executivo: uma aproximação .....	232
7.4 O processo de coaching executivo .....	243
7.5 Razão de ser de lideranças competentes em espiritualização ...	247
7.6 Os doze princípios de Danah Zohar .....	259
7.7 Considerações Finais .....	263
<b>8 AS COMPETÊNCIAS PARA A ESPIRITUALIZAÇÃO DE LIDERANÇAS DE ALTA PERFORMANCE .....</b>	<b>265</b>
8.1 Considerações Iniciais .....	265
8.2 Interioridade e exterioridade místicas .....	266
8.3 Autoconhecimento .....	268
8.4 Devoção a uma causa maior .....	269
8.5 Vida alinhada com valores profundos .....	270
8.6 Consciência de interdependência, impermanência e integratividade	271
8.7 Exercício ativo do amor e da gratidão pela vida .....	274
8.8 Escutar sem julgamento e falar com conciliação, desenvolvendo a amizade .....	275
8.9 Senso crítico que permite ir além da materialidade .....	276
8.10 Foco na solução .....	278
8.11 Foco em resultados ecológicos e sustentáveis .....	280
8.12 Prazer sem culpa: dor, frustração, crescimento e sentido .....	282
8.13 Viver com autenticidade e espontaneidade .....	285
8.14 Considerações Finais .....	289
<b>9 LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE NOS TERMOS DA TESE .....</b>	<b>291</b>
9.1 Considerações Iniciais .....	291
9.2 Discussão do tema .....	291
9.3 Considerações Finais .....	317
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>319</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>327</b>



## INTRODUÇÃO

Não sabemos dizer se todas as pesquisas têm alma, afinal, por algum motivo estranho fazer ciência ainda é visto como algo frio em que precisão e rigor parecem ser mais importantes do que vida e como ela se expressa ou pode se expressar. Ousamos dizer, contudo, que nossa pesquisa tem alma e foi guiada pelo espírito do Amor. Nosso texto tem uma métrica mais fluída, afinal, queremos fazer ciência conectada com a vida, visto sermos acadêmicos da Teologia Prática. Assim, a alma de nossa pesquisa e de nossa métrica na escrita se deve a um fato simples da vida: nosso tema de pesquisa transcende algo que fazemos profissionalmente ou aquilo que nos inquietava intelectualmente. Pesquisar espiritualização nas empresas é parte viva de quem somos.

Nos muitos anos de profissão e nos anos dedicados ao mundo acadêmico no mesmo tema, podemos afirmar que existe uma grande necessidade de temas como o nosso que pretendem conduzir as pessoas à sua espiritualização e à sua profunda humanização. Temas que possam ajudar as pessoas a conseguirem aquilo que parece ser o mais caro na vida: encontrar algo que dê sentido profundo às suas existências.

Quando começamos nosso projeto sabíamos que era necessário partir de alguém que nos servisse de inspiração e ponto de referência. Com a crescente participação das mulheres nos processos de gestão e liderança dentro das empresas, tivemos a percepção de que esta pessoa da qual deveríamos partir também deveria ser uma mulher.

Quando olhamos para o primeiro fundamento do *coaching*, o autoconhecimento, vimos que procurar entre os místicos era o mais acertado e assim o fizemos. Inicialmente pensamos em um místico homem e oriental, uma vez que o Budismo está na moda no mundo Corporativo. Depois desistimos, pois acreditávamos que o melhor a fazer era encontrar uma mulher mística, afinal, as mulheres também estão em alta e, com franqueza, acreditamos que essa alta das mulheres tem um importante papel para as mudanças que precisamos ver no mundo em geral e nas empresas em particular.

Foi neste contexto que encontramos Teresa de Ávila, que se dizia uma mulher pequena, mas que na realidade continha em si uma grande mística e uma

profunda humanização. Em nosso projeto acreditávamos que, se estudássemos suas fontes primárias, ou seja, os textos que ela mesma escreveu, encontraríamos uma riqueza muito mais útil para nossos dias, do que se nos dedicássemos a estudar outros autores e autoras que comentam seus escritos. Por esse motivo, partimos para um aprofundamento em sua Teologia, mais diretamente nestas fontes primárias.

Talvez seja pecado confessar em uma tese de doutorado, mas não queríamos produzir mais um punhado de teorias sobre teorias. Queríamos fazer desta jornada algo que, depois, nos ajudasse a salvar vidas e a dar novos rumos às lideranças organizacionais que, como veremos, sofrem de uma profunda crise de sentido. Acreditando, portanto, no discipulado teresiano, embora não sejamos católicos, nos dedicamos a conhecer seus escritos e ver se neles, conseguiríamos encontrar um pequeno fio por meio do qual poderíamos tecer um caminho para a construção de um modelo de competências humanas. Essas competências, contudo, precisavam apontar para uma direção que nos permitisse afirmar que seu desenvolvimento seria o desenvolvimento da inteligência espiritual, em especial no contexto da liderança empresarial, fazendo isso através de processos de *coaching*. Esse era nosso problema de pesquisa.

Nossa hipótese era a de que a experiência vivida por Teresa de Ávila, por ser: a) mulher, mística e humanizadora; b) por sua semelhança com outras experiências e práticas de pensadores e místicos orientais; c) por sua semelhança com as modernas teorias e práticas aplicadas em *coaching*; e d) pelo impacto que causou no pensamento místico cristão, seria capaz de fornecer, no mínimo, importantes reflexões que nos permitissem encontrar ou, melhor, criar indicadores para um pivô<sup>1</sup> que inicialmente chamamos de espiritualidade e mais tarde de espiritualização<sup>2</sup> que, para nós, constitui a base da chamada inteligência espiritual.

Nosso intento, que acreditamos ter realizado, passou pela investigação e estudo da vida e obra de Teresa de Ávila e pela averiguação dos fatores culturais de sua época para que pudéssemos compreender que cultura foi capaz de influenciar

---

<sup>1</sup> Nos termos desta tese, “pivô” significa centro, núcleo, ao redor do qual estão outras competências que o integram.

<sup>2</sup> Um construto formado por 12 competências que, uma vez desenvolvidas em processos de *coaching*, são potencialmente capazes de formar lideranças de alta performance.



alguém como Teresa. Ao mesmo tempo queríamos fazer, e fizemos, um profundo mergulho sobre nossa cultura ocidental pós-moderna para tentar encontrar elementos que nos ajudassem a compreender e fundamentar a importância da espiritualização em nossos tempos.

Nossa busca inicial em Teresa tinha uma relação objetiva com a força que a experiência de interiorização legítima pode causar em uma pessoa e como essa experiência poderia ser replicada em nossos tempos, sendo praticada por pessoas religiosas ou não. A partir daí queríamos aprofundar nossos estudos sobre a inteligência espiritual como parte das múltiplas inteligências humanas e traçar caminhos para o que viesse pós-interiorização.

Acreditávamos que esse caminho nos permitiria encontrar outros elementos, que chamamos de competências, capazes de nos permitir a criação de uma matriz ou lista de competências potencialmente capazes de apoiar o ser humano em contextos de liderança a tornar-se mais inteligente e com isso, atingir patamares mais elevados de performance no trabalho.

O caminho foi longo e algumas descobertas foram inesperadas. Tivemos, por exemplo, que modificar o título provisório de nossa tese, assim como tivemos que reformular a estrutura dos capítulos previstos em nosso projeto. Descobrimos, ainda, que esse conceito novo, “espiritualização” pode ser feliz para nosso trabalho hoje na academia e, também, para o amanhã nas empresas, uma vez que pode incluir religiosos e não religiosos em contextos de desenvolvimento visando melhorar sua inteligência espiritual e sua performance profissional.

Descobrimos, também, que não só Teresa, mas também outros místicos e até neurocientistas modernos corroboram a importância de certas práticas para uma vida melhor adaptada aos desafios da pós-modernidade, que, embora sejam muito diferentes daqueles desafios enfrentados por Teresa com forte influência da Idade Média, são ou parecem ser essenciais à nossa natureza humana e, portanto, são atemporais. As práticas a que nos referimos, guardam relação com ações e escolhas que nos dão sentido e direção na vida. Mesmo entre ateus, como veremos, é essencial que algo nos dê sentido ou nos faça perceber o sentido da vida.

O trabalho religioso e espiritual deu a Teresa boa parte do sentido de que precisava na vida. Ao lado disso, ou melhor, no centro disso, estava Deus ou Vossa

Majestade como ela dizia, cujo matrimônio espiritual foi capaz de elevar Teresa às mais profundas experiências místicas, ao mesmo tempo em que potencializava sua capacidade de fazer tudo que fez pelas Descalças, mesmo com tantas adversidades. Hoje, em um mundo marcado pela ansiedade, depressão, ciência e pelo capitalismo, as pessoas se debatem em busca de sentido, esperando que o trabalho atenda suas expectativas ou necessidades. As pessoas parecem acreditar que, por meio do trabalho, acumularão capitais e assim viverão uma espécie de céu aqui na Terra. Falar sobre espiritualização em lideranças competentes para alta performance, é tentar resgatar alguma centralidade no sentido da vida e assim apoiar os seres humanos a enxergarem sua relação com o trabalho um pouco mais além do que o mero acúmulo de dinheiro ou de pequenos poderes.

Para alcançar nosso objetivo, adotamos o procedimento de pesquisa bibliográfica cuja leitura resultou no fichamento de diversas obras capazes de cobrir todo o conteúdo pesquisado e aqui relatado. O método adotado foi o da pesquisa qualitativa<sup>3</sup> conjugado com a interpretação e não raros comentários sobre dados que encontramos, uma vez que adotamos, também, uma postura de pesquisa né natureza etnográfica.<sup>4</sup> Enquanto método qualitativo ao lado de uma postura etnográfica, ocupamo-nos acentuadamente com o processo propriamente dito da construção do nosso objeto e, neste sentido, de propósito, evitamos o confronto de autores. Assim procedendo, colhemos de todos eles o melhor que pudemos e com suas contribuições construímos nosso objeto e aqui apresentamos o resultado. Este procedimento permitiu-nos um amplo diálogo entre os autores e também a apresentação de aspectos práticos e experienciais compartilhados, que apontamos face nosso lugar de pesquisa, ou seja, o de pesquisador-coach profissional.

---

<sup>3</sup> FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.17.

<sup>4</sup> GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2015. p. 4ss. Optamos por essa abordagem em nossa pesquisa, inspirados nos ensinamentos do autor e também do estimado Mestre, professor Dr. Oneide Bobsin, em suas aulas. Sua posição em comum sobre etnográfica na pesquisa nos conduziu a compreensão de que, interpretações feitas às culturas e a seus “fenômenos” a partir de fora, por mera análise bibliográfica de obras escritas por alguns autores que já escreveram suas impressões, igualmente influenciados por impressões escritas por outros autores, nos distanciaria muito de compreender e interpretar o desenvolvimento de lideranças dentro de empresas, em especial em nossa cultura pós-moderna e líquida. Sabemos que nossa pesquisa sem um olhar etnográfico, não seria falsa, mas ficcional em alguma medida. Tal posição influenciou não só nossa pesquisa, mas nossa linguagem, o lugar de pesquisador de onde optamos falar e a forma como, nesta tese, fizemos ciência.

O texto da tese está dividido em três partes nas quais se encontram nove capítulos, sendo que a primeira parte tem dois capítulos, a segunda parte tem dois capítulos e a terceira parte tem cinco capítulos, ficando a estrutura da tese assim: Primeira Parte: Capítulos I e II; Segunda Parte: Capítulos III e IV; e Terceira Parte: Capítulos V, VI, VII, VIII e IX.

Em cada capítulo apresentamos considerações iniciais sobre seu conteúdo, nas quais o leitor e a leitora podem ver a composição do capítulo em tópicos que são comentados um a um e o que estão sendo trabalhados. A exceção encontra-se no capítulo X que igualmente tem considerações iniciais, mas é um texto corrido, sem tópicos.

Na primeira parte procuramos apresentar Teresa de Ávila como referência em seu tempo e inspiração para os dias de hoje. Neste contexto, no primeiro capítulo fazemos uma aproximação a Teresa de Ávila, também conhecida como Santa Teresa ou Teresa de Jesus, tomando-a como referência da mística de seu tempo e nos servindo de seus feitos como inspiração para a concepção da espiritualização para os nossos dias. Esta aproximação deste capítulo é feita em seis subtítulos. No segundo capítulo damos continuidade ao conteúdo relativo a Teresa de Ávila. Neste momento estudamos essa autora diante de seu tempo. Este estudo se dá em dez pontos centrados em Teresa.

Na segunda parte trabalhamos a espiritualização, destacando especificamente os seus aspectos relevantes para a compreensão do ser humano e da teia cultural em que é feito e se faz. No terceiro capítulo, que abre esta segunda parte, trabalhamos alguns aspectos do ser humano cujo estudo se torna necessário para que a espiritualização possa ser melhor compreendida. Para tanto, procuramos tratar o ser humano em diversos de seus aspectos, cientes de que não se trata de uma abordagem exaustiva, nos concentrando em cinco subtítulos ao longo do capítulo.

No quarto capítulo procuramos conectar as grandezas cultura e religião, grandezas estas que envolvem a tese como um todo, nos concentrando em aspectos que mostrassem a teia cultural que nos tece enquanto humanos, ao mesmo tempo em que nós mesmos a tecemos. Falamos brevemente, ainda, sobre o caso peculiar do ateísmo.

Na terceira parte trabalhamos a espiritualização e as doze competências são apresentadas como uma proposta para o desenvolvimento de líderes de alta performance através de processos de *coaching*. O quinto capítulo tem por objetivo servir de porta de entrada da temática central desta terceira parte e procura descrever o caminho percorrido até chegarmos à proposta de espiritualização nas empresas através de processos de *coaching*, caminho este que envolve, de um lado, a trajetória dos processos de *coaching* em si e, de outro lado, a nossa própria trajetória profissional e acadêmica. Em síntese, neste capítulo trabalhamos dois momentos que conduzem ao cruzamento destas duas trajetórias.

O sexto capítulo tem por objetivo expor o que se entende por inteligência humana, visando a sua compreensão a partir da Inteligência Emocional e sua aplicação no *coaching*. A razão de ser deste capítulo está na sua integração com a tese como um todo no sentido de que, ao se propor a espiritualização como pivô das competências para a formação de líderes de alta performance nos processos de *coaching*, torna-se necessário entender o que é e como funciona a inteligência humana. Esta temática é trabalhada neste capítulo em cinco subtítulos.

No sétimo capítulo partimos do princípio de que a empresa é hoje uma importante instância de formação pessoal e profissional, e inferimos ser razoável que em projetos de treinamento e desenvolvimento com *coaching*, as matrizes de gestão por competências contemplem a formação das lideranças, questões de natureza espiritual, existencial e moral. Nosso procedimento neste capítulo consiste em definir competência, apresentar brevemente este procedimento através do *coaching*, evidenciar a razão de ser das lideranças espiritualizadas e comentar uma das fontes da qual partimos, além de Teresa, que foi um conjunto de princípios apontados por Danah Zohar. O oitavo capítulo dá continuidade ao anterior, de forma peculiar, uma vez que se propõe a ser um grande apanhado da tese como um todo, onde, finalmente, apresentamos as doze competências propostas, sobre as quais traçamos breves comentários.

Finalmente, no nono e último capítulo, procuramos explicar sobre o que vem a ser alta performance dentro do contexto proposto que é o da espiritualização nas empresas. Com este objetivo, este capítulo se insere na tese como um todo e afunila a sua temática geral na medida em que trata da liderança de alta performance nos processos de *coaching*, orientada pela já debatida espiritualização.

Este capítulo encerra a terceira parte da tese. Ao final o leitor encontrará nossa conclusão e as referências.

Ademais, algumas observações se fazem necessárias neste momento para melhor entendimento do texto como um todo. A primeira delas é que evitamos criar um glossário de palavras não usuais ou que não circulam normalmente pela academia, mas que, em muitos casos, são largamente conhecidas na prática do processo de *coaching*. Em vez disto, inserimos estes termos em nota de rodapé. Procedemos deste mesmo modo com algumas abreviações e termos em inglês, estes em itálico. A segunda observação é a de que temos ciência de que algumas citações são longas, mas não deixamos de fazê-las tanto por sua importância biográfica quanto por sua relevância para nossa pesquisa.



**PRIMEIRA PARTE: TERESA DE ÁVILA COMO REFERÊNCIA EM SEU TEMPO E  
INSPIRAÇÃO PARA HOJE**





# 1 APROXIMAÇÃO NECESSÁRIA A TERESA DE ÁVILA

## 1.1 Considerações Iniciais

Este primeiro capítulo abre a primeira parte da tese e nele faremos uma aproximação a Teresa de Ávila, também conhecida como Santa Teresa ou Teresa de Jesus, a qual será tomada como referência inicial com a mística de seu tempo e nos servirá de inspiração para a concepção da espiritualização em nossos dias. A espiritualização será trabalhada na segunda parte desta tese e nos permitirá avançar para além do espaço religioso em direção ao espaço empresarial com o trabalho de *coaching*<sup>5</sup> na busca de potencializar do desenvolvimento humano envolto nos problemas da pós-modernidade. Daqui a importância da mística de Teresa para a nossa tese.

A estrutura deste capítulo se dá em seis subtítulos. No primeiro deles trataremos de Teresa como mística. Destacaremos o fato de ela ser mulher em um contexto, no qual todas as decisões da vida se encontravam nas mãos de homens. Este fato coloca Teresa à frente de seu tempo. No segundo subtítulo trabalharemos a vida de Teresa enquanto construção de sua própria liderança e, considerando sua maestria nos assuntos que defendeu, trataremos de sua construção como doutora da igreja, aí já inclusa a sua condição feminina.

No terceiro subtítulo trataremos de Teresa enquanto mística que destacou sua vivência pessoal e corporal, o que implicou em uma visão distinta do corpo, por exemplo, em relação a Inácio de Loyola que fixa seus exercícios ou regras de punição para o corpo dito pecaminoso. No quarto subtítulo trataremos da nova vida vivenciada por Teresa, a partir do momento em deixou de viver para si e passou a conceber Deus vivendo nela. Este momento é um divisor de águas, um novo

---

<sup>5</sup> Embora esta palavra apareça já no título da Tese, achamos por bem explicá-la neste momento do texto por questão de conveniência. Originada na língua inglesa, tem uso comum na língua portuguesa, especialmente no meio empresarial e de gestão de pessoas. Significa um processo, uma metodologia e um conjunto de competências, técnicas e habilidades com referenciais em diversas ciências. Pode ser aprendido e desenvolvido para se alcançar um objetivo na vida pessoal ou profissional. Dá-se o título de coach (plural coaches) a quem aplica este processo ou metodologia e o nome de coachee à pessoa em quem as mesmas são aplicadas. Nesta mesma oportunidade, devemos destacar que o *coaching* como um todo, ao mesmo tempo que guarda relação com diversas ciências, não é uma especialização de qualquer delas, a começar pela psicologia que é a sua principal fonte.

momento, a ponto de ela assinalar que até então tinha vivido a vida dela e, a partir de sua experiência de oração e ação, a vida não era mais dela, mas de Deus nela.

No quinto subtítulo trataremos do crescimento que se operou na consciência de Teresa a qual, em razão de sua opção de vida, passou a ser julgada por muitos que a viam com estranheza a ponto de chegar a ser processada. Destacamos que, por se tratar de uma vida que se operou na dúvida e não na certeza, Teresa se dedicou espiritualmente à causa da ação em oração. Por fim, no sexto subtítulo procuramos demonstrar que Teresa recebeu importantes influências em sua vida e isto a fez, por um lado, ser moldada pelo seu tempo e, por outro lado, ser capaz de dialogar com os seus contemporâneos. Tal diálogo consiste na conexão com a realidade de então e, de nossa parte, dele nos serviremos para nos conectar com a realidade de hoje, o que faremos ao longo do texto da tese.

### **1.2 Teresa: mística e mulher à frente do seu tempo**

Nascida em 28 de março de 1515, em Gotarendura, Ávila, Reino de Castela, foi batizada com o nome de Teresa Sánchez de Cepeda y Ahumada. Foi freira carmelita mística do século XVI, ganhando relevante importância por suas obras sobre a vida contemplativa e espiritual e por sua atuação durante a Contra Reforma. Conhecida como Teresa de Ávila, em referência à cidade em que nasceu, foi uma das reformadoras da Ordem Carmelita e é considerada cofundadora da Ordem dos Carmelitas Descalços, juntamente com São João da Cruz, também do século XVI. Teresa faleceu em quatro de outubro de 1582, com 67 anos em Alba de Tormes, Salamanca, Espanha. Quarenta anos após sua morte, foi canonizada em 1622 pelo papa Gregório XV. Mais recentemente, em 27 de setembro de 1970, o papa Paulo VI a proclamou Doutora da Igreja e reconheceu seu título de *Mater Spiritualium* (Mãe da Espiritualidade), em razão da contribuição que ela proporcionou à espiritualidade católica.<sup>6</sup>

Neste texto, a ela nos referiremos simplesmente como Teresa, já que se trata de uma pessoa simples, acessível e transparente tal como se vê em seus escritos. Desta forma, escrever sobre Teresa nos parece fácil, até porque sua obra é

---

<sup>6</sup> SCIADINI, Frei Patrício (Coord.). Prefácio. In: *Obras Completas Teresa de Jesus*. Texto estabelecido por Frei Tomás Álvares. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2015. p. 9.

vasta. Ela escreveu muito e suas narrativas são cativantes. Os desafios que enfrentou são dignos de uma pessoa gigante e suas realizações são realmente intrigantes frente à realidade em que vivia. Neste primeiro capítulo não queremos apresentar um resumo biográfico de Teresa. Também não queremos apresentar um estudo teológico sobre sua obra. O que queremos é evidenciar alguns recortes que guardam relação com nosso foco principal que é ter em Teresa, nosso ponto de partida em busca da identificação e formatação de indicadores<sup>7</sup> para a construção do que aqui denominamos de espiritualização, a qual se caracteriza como o pivô capaz de desenvolver líderes mais inteligentes espiritualmente e de alta performance.<sup>8</sup>

A humanização e a mística de Teresa resumem sua vida e obra. Quando nos referimos à humanização de Teresa, estamos seguindo seu pensamento de que a humildade é o caminho para a humanidade experimentada no caminhar, ou seja, “é a virtude primordial a ser desenvolvida por aquele que se dispõe a seguir pelo caminho de oração, a entrar no castelo interior”.<sup>9</sup> Teresa deixa claro que tal qualidade de humildade, ao lado de outras virtudes, é vivida por aqueles que colocam essa entrada no castelo interior, como centro, ou seja, que colocam Sua Majestade como centro. Esta postura leva à superação de limites e a gestão de sua vida baseada em valores e virtudes.

Quando nos referimos à mística de Teresa, estamos seguindo sua narrativa biográfica, manifesto em seus escritos como um caminhar em direção a Deus na vida, que é, ao mesmo tempo, um caminhar dentro de si; isso leva a um matrimônio espiritual que é, ao mesmo tempo, uma descoberta de Deus em si mesmo e uma autodescoberta. Mística, em Teresa, nos é apresentada como uma integração tão

---

<sup>7</sup> Indicadores são ações integradoras que indicam a existência de uma competência específica de um indivíduo detentor de um saber teórico, de um saber fazer e de um saber ser e conviver. Empoderado por determinada competência, a pessoa potencialmente está apta à tomada de decisões e à solução de problemas.

<sup>8</sup> Embora presente já no título, este é o momento mais adequado para definição desta expressão. Em *coaching* a expressão alta performance define determinada pessoa que vai além do esperado por ser capaz de estabelecer e perseguir seus próprios objetivos, fazendo-o de maneira altamente motivada e com disposição de se melhorar constantemente na busca dos objetivos mais ousados. São algumas características das pessoas de alta performance: a) Flexibilidade e capacidade de adaptação; b) Facilidade de aprendizado; c) Habilidade de autogestão; d) Ter metas e objetivos de vida claros; e) Apresentar inteligência emocional; f) Ter comunicação assertiva e clara; g) Apresentar Empatia; e h) Ter Motivação intrínseca.

<sup>9</sup> PÁDUA, Lúcia Pedrosa. *Santa Teresa de Jesus: Mística e Humanização*. São Paulo: Paulinas, 2015. p. 354; JESUS, 2015a.

profunda que só pode ser experimentada no corpo e no profundo de si mesmo, ao mesmo tempo.<sup>10</sup>

É um pouco desta mulher que queremos mostrar. Com este objetivo, não pouparemos citações diretas nas quais ela descreve aquilo de que falamos, para que fique evidente o ser humano que, para nós, está acima da Santa narrada pelos devotos. Como nossa intenção durante toda a pesquisa foi estudar algo que pudesse ser levado à prática em empresas e organizações de todos os tipos, sabemos que é muito provável que poucos líderes ou gestores(as) se aventurem nas mais de três mil páginas que lemos dela, sem falar noutros milhares de páginas de alguns dos místicos que vamos citar mais adiante, além de outros místicos cristãos lidos e não citados textualmente como João da Cruz,<sup>11</sup> por exemplo. Dizemos isso, pois uma das características que vem marcando o ambiente corporativo, em nossa experiência, é justamente a busca por respostas prontas, curtas e de rápida implantação. Assim, esperamos que as palavras de Teresa possam ajudar a despertar o interesse de alguns futuros e distintos leitores que vierem a ler esse trabalho de pesquisa. Além disto, os trechos selecionados guardam relevância para a construção das competências e de possíveis indicadores que apresentaremos noutro capítulo.

Concentramos nossos esforços nas narrativas feitas por Teresa em sua obra autobiográfica intitulada Livro da Vida. Muito embora façamos menção às suas experiências místicas, à oração silenciosa ou às meditações, não as descrevemos em detalhes aqui, pois, seguimos fielmente o esquema autobiográfico da própria Teresa, ou seja, somente mais tarde, noutras obras como Caminho de Perfeição, Castelo Interior, Fundações, tais narrativas foram detalhadas. Ao ler as linhas que seguem, veremos que não se trata de uma narrativa biográfica comum, a saber: não há uma descrição muito linear de fatos ou datas, o que, aliás, não era o ponto forte de Teresa. O que há é uma exposição orgânica que fala de si, de Deus, de suas experiências, de suas convicções e dúvidas, de suas angústias e superações de modo muito orgânico. É assim que Teresa se apresenta ao longo do texto em comento.

---

<sup>10</sup> PÁDUA, 2015, p. 338; JESUS, 2015b.

<sup>11</sup> CRUZ, São João da. *Obras Completas*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p.189-1019.

Separamos trechos de sua vida que nos permitem compreender alguns aspectos relevantes para a construção da líder que tinha presente em sua forma de pensar, sentir e agir, algumas das mais importantes características capazes de apoiar uma pessoa na busca pelo desenvolvimento espiritual, o que hoje chamamos de inteligência espiritual ou integrativa. Nosso olhar para Teresa é, desde o início, um olhar que procura compreender as forças que tornaram possível a biografia de uma mulher e líder que, diante de tantas dificuldades foi capaz de empreender e ser bem-sucedida em tempos de inquisição na Espanha e de Reforma da Europa. Acreditamos que tal olhar nos permitirá mapear as competências que devem ser um diferencial competitivo para as lideranças no século XXI.

Muito embora nossas realidades sociais, históricas e econômicas sejam muito diferentes daquelas vividas por Teresa, vemos que, em um mundo marcado por um materialismo radical, o caminho da mística se apresenta como um importante passo capaz de pacificar ciência e espiritualização na construção de uma vida boa, mais saudável e com relações de trabalho mais inteligentes. Talvez a radicalidade espiritual de Teresa, e de outros e outras que caminharam em caminhos semelhantes, seja forte o bastante para equilibrar a balança e fazer homens e mulheres de bem pisarem mais firmes no chão em busca por um sentido para suas vidas. Esperamos, ainda, que tal radicalidade ajude as pessoas a conseguirem certo esvaziamento em um mundo líquido<sup>12</sup>, tão repleto de informações confusas e inúteis. É possível que tal sentido e tal esvaziamento conduzam tanto a um contato o mais íntimo em cada pessoa, sem máscaras, quanto à vivência de sua espiritualização a partir de si mesmas.

Nossa escolha por Teresa reflete sobre o fato de que, entre todos os místicos cristãos do século XVI, ela era a única mulher e visivelmente estava muito à frente de seu tempo, mesmo sendo, também, fruto das influências dele. O fato de Teresa ser mulher foi decisivo em nossa escolha por diferentes fatores. Um deles tem relação com sua realidade e as durezas que enfrentou por ser mulher. Outro fator tem relação com o fato de que, mais de oitenta por cento dos treinamentos

---

<sup>12</sup> Isto é, um mundo repleto de incertezas propenso a mudar nossas relações com as coisas e as pessoas com rapidez e de forma imprevisível, o que caracteriza a sociedade pós-moderna. BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. Resenha de: SOUZA, Ana Heloísa Ben-Hur de Almeida. *Ponto Rev. Científica*, v. 1, n. 1, dez. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/ponto/article/download/5390/3362>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

empresariais que ministramos nos últimos dez anos, são tomados por uma maioria esmagadora de mulheres que buscam, com maior frequência que os homens, o desenvolvimento de suas competências. Em se tratando de termos em Teresa um ponto de partida e referência, não ignoramos que, em seus escritos, se encontram narrativas sobre pessoas de sua época que se referiam a ela como uma espécie de espírito inquieto e agitado. Mesmo assim, sua escolha foi mantida, pois ela se apresenta como um ser humano tão cheio de contrastes e conflitos quanto todos nós, ou seja, humana acima de tudo, uma pessoa da vida real.

A Espanha de Teresa, por sua vez, também era marcada por “contrastes, de ascensão e queda, de Renascimento e de Barroco”.<sup>13</sup> Muitos acontecimentos marcaram os séculos XV e XVI na Europa em geral e na Espanha em particular. Alguns deles foram políticos, teológicos e outros sociais, dentre os quais mencionamos: a chegada de Colombo à América (1492); o reinado de Carlos V, marcado por altos e baixos; a união da Espanha com outros reinos em 1500; a Reforma Protestante, em 1517, e seguintes, e a entrada do protestantismo na Espanha; a expulsão dos judeus da Península Ibérica também em 1517; e a invenção da tipografia, seguida da difusão dos primeiros textos impressos.<sup>14</sup> Este último fator foi muito importante, pois o surgimento de textos, inclusive canônicos em língua vernácula, permitia que os alfabetizados lessem para os analfabetos e propagassem novos saberes e novas possibilidades de pensamentos e de práticas religiosas. Conforme se sabe, a leitura individual e silenciosa é uma invenção moderna, muito distante da realidade medieval e do início da Idade Moderna.<sup>15</sup> A importância da escrita é enorme para a realidade de Teresa. Ela, que viveu grande parte do tempo dentro dos conventos que fundou, administrava-os, buscava apoio, confessava-se, propagava ideias e ajudava amigos, quase que exclusivamente por meio escrito. As instruções que passava para as irmãs dos conventos que criou eram igualmente por escrito e isso só foi possível, também, por sua coragem em defender o direito das mulheres de ler e escrever.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> SANTOS, Lúcia Lopes dos. *A Madre Fundadora e os Livros: Santidade e Cultura Escrita no “Siglo de Oro” Espanhol*. (Tese de Doutorado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. p. 22.

<sup>14</sup> SANTOS, 2012, p. 22.

<sup>15</sup> SANTOS, 2012, p. 23.

<sup>16</sup> SANTOS, 2012, p. 22.

Teresa foi crítica ao movimento da Reforma. Com efeito, no capítulo primeiro de sua obra *Caminho de Perfeição* ela evidencia as razões pelas quais fundou o Convento de São José com estreiteza<sup>17</sup> e assim se posiciona: “neste tempo, chegaram-me notícias dos danos e prejuízos causados em França por estes luteranos e quanto ia em crescimento esta desventurada seita”.<sup>18</sup> Vê-se que Teresa tomou o termo luterano em sentido extensivo, aplicando-o aos calvinistas que na época se estabeleceram neste país. Mesmo sendo crítica da Reforma, não restam dúvidas de que Teresa foi beneficiada pela facilidade gerada pelos protestantes que lutavam por traduzir a Bíblia em língua vernácula, inclusive na Espanha. É bem provável que a tradução da Bíblia tenha sido forte incentivo à alfabetização ou ao interesse pela leitura por parte das pessoas que queriam ler diretamente a palavra de Deus.<sup>19</sup> A própria Teresa mostra, em diversas passagens de suas obras, o quando a leitura direta do texto do Antigo e do Novo Testamento foi de grande valia, inclusive, para a superação de graves problemas de saúde.

Fiquei sofrendo assim por três meses; e parecia impossível que alguém pudesse suportar tantos males ao mesmo tempo. Hoje me espanto e considero grande graça do Senhor a paciência que Ele me deu, pois era claro que vinha Dele. Para tê-la, muito me serviu ter lido a história de Jó [...] Creio que o Senhor me preparou com isso, e com a oração, que eu começara a fazer, para eu poder suportar os meus males com tanta conformidade. Meu pensamento estava sempre no Senhor. Lembrava-me amiúde das palavras de Jó, que costumava repetir: Se das mãos do Senhor recebemos os bens, por que não sofreremos também os males?<sup>20</sup>

Além disso, não podemos deixar de anotar que, no tempo de Teresa, o crescente movimento dos espirituais, que veremos mais adiante, marcou fortemente sua mística. Estes fatores começaram a criar um clima de mudança e este espírito de mudança marcou não apenas Teresa e sua mística, mas também toda uma geração cristã que viveu, na mística e nas muitas influências literárias da época, sua espiritualidade para um pouco além das amarras tradicionais de Roma. A nosso, ver a grandeza de Teresa como líder e mulher à frente de seu tempo está em dois pontos que não deixam de conter certos paradoxos: 1) ela, ao mesmo tempo em que

<sup>17</sup> Estreiteza no sentido de dificuldades financeiras, conforme descreveremos a seguir, com base no relato da autora. JESUS, 2015b, p. 678-710.

<sup>18</sup> JESUS, 2015c, p. 302.

<sup>19</sup> NUNES, Claudio Omar Iahnke. *Leitura na Idade Média: A ruptura com a Oralidade. Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*. Rio Grande, 2007. p. 164.

<sup>20</sup> JESUS, 2015d, p. 45.

escrevia e cuidava de pobres e analfabetos (as), encantava letrados da Igreja e seus próprios confessores, que, por muitas vezes, a defenderam da inquisição ou a iluminaram com suas ideias e práticas e outras vezes a deixavam mais confusa; 2) enquanto arrumava tempo e disposição para escrever, inclusive suas confissões a pedido de seus confessores, fundava conventos por toda a Espanha por onde se movimentava a pé ou a cavalo.<sup>21</sup> Estes mosteiros eram tanto para mulheres quanto para homens, segundo a tradição romana e somente com autorização.<sup>22</sup> Por outro lado, ao mesmo tempo ela propagava uma nova forma de oração e meditação que contrariavam as regras tradicionais da Igreja. Além disso, ensinava mulheres a ler e falava sobre os ensinamentos do evangelho, o que era proibido para mulheres. Fez tudo isso sob tensão da inquisição espanhola, que nunca conseguiu condená-la.<sup>23</sup>

Neste aspecto, configura-se a relação interior-exterior manifesta na mística e na prática de Teresa. Esta relação corresponde a competência autoconsciência, que se manifesta na relação interioridade-exterioridade, como veremos na terceira parte da tese. Segundo esta relação a imanência e a transcendência constituem-se em duas faces da mesma moeda, na medida em que, de um lado, se assentam no diálogo interno baseado em perguntas poderosas e silêncio e, de outro lado, como prática da vida.<sup>24</sup> Com efeito, a vida de Teresa consistiu em, simultaneamente, fortalecer o interior e expandir a força deste interior para a sua prática, o que configurou a sua missão de construir mosteiros e formar pessoas.

Mesmo após sua morte, em seus processos de beatificação e de canonização pela Igreja, os desafios para ela se tornar algo que nem mesmo quis em vida, a saber: tornar-se a primeira mulher Doutora da Igreja, ou seja, a primeira mulher a ter seus escritos considerados relevantes e sua contribuição rica para a doutrina Cristã. Mesmo após sua morte, sua mística e o fato de ser uma líder mulher ou uma mulher líder, causavam desconforto para uma igreja patriarcal e machista.<sup>25</sup> Para compreender a profundidade da experiência mística de Teresa, bem como sua importante contribuição para a história da espiritualidade cristã e, em especial, sua relevância que estamos considerando como referência neste momento em que

---

<sup>21</sup> Naquela época estes eram os dois únicos meios de se movimentar por terra.

<sup>22</sup> SANTOS, 2012, p. 19.

<sup>23</sup> SANTOS, 2012, p. 25.

<sup>24</sup> JESUS, 2015a, p. 469.

<sup>25</sup> SANTOS, 2012, p.26.



vivemos a pós-modernidade,<sup>26</sup> precisamos destacar, mesmo que brevemente, alguns pontos importantes da realidade social, política e espiritual da Espanha no século XVI.

Traremos algumas passagens em que Teresa evidencia seu crescimento de clareza de consciência, sua experiência de ser perseguida e julgada como foi Cristo, ou seja, por fazer o que Deus mandava e sendo inocente de qualquer crime; e falaremos, ainda, sobre sua postura diante das experiências espirituais que tinha e sua dedicação à oração e ao aprofundamento interior.<sup>27</sup> Em seguida trataremos de apontar algumas das influências sofridas por Teresa ao longo de sua vida e que são, segundo compreendemos, pontos chave para compreender sua trajetória, seus escritos e como sua vida pode servir de inspiração para outros e outras que buscam ou a espiritualidade ou a liderança capaz de grandes feitos via espiritualização.

Desde as influências teológicas, até as influências literárias e de movimentos como os espirituais, nosso objetivo é mostrar como o meio ajudou e às vezes criou embaraços para a mãe das descalças. Nosso foco será sempre evidenciar pontos que, mais tarde, nos servirão de apoio no mapeamento dos indicadores das competências que constroem líderes mais inteligentes espiritualmente. Detalharemos, ainda, a habilidade de Teresa em responder, à sua maneira, ao mundo e aos valores que a cercavam. Sua inteligência espiritual, sem dúvidas, fez com que mesmo diante de tantos obstáculos e perseguições, ela conseguisse construir novas referências para a espiritualidade da era medieval. Muitas das ideias e práticas de Teresa eram vistas com assombro e fortes protestos.<sup>28</sup> Mesmo assim, ela não só saiu inocente de três processos inquisitoriais como foi, mais tarde, declarada a primeira doutora da Igreja.<sup>29</sup>

Abordamos de forma objetiva a oração em Teresa, assim como a meditação. Falaremos, ainda, sobre a centralidade de Cristo e do ser humano como fundamentos da vida espiritual. Abordamos a questão de se ter um modelo humanizado de referência e sua importância para o mergulho interior. Finalizaremos

---

<sup>26</sup> Conforme expusemos em nossa introdução, procuraremos demonstrar ao longo da tese que a mística de Teresa pode servir de referência para os nossos dias, quando vivenciamos uma sociedade líquida, pós-moderna.

<sup>27</sup> JESUS, 2015d, p. 244-256.

<sup>28</sup> JESUS, 2015d, p. 214-222.

<sup>29</sup> SANTOS, 2012, p. 125.

com as duras lutas de uma mulher audaciosa, que defendia a humanidade das mulheres e, ao mesmo tempo, lutava para que suas experiências não fossem vistas como atentatórias à fé ou à boa doutrina da Igreja.

Não poderíamos deixar de citar, ainda que brevemente, outras influências que construíram a cosmovisão de Teresa, em especial suas visões sobre a graça de Deus experimentada em suas vivências místicas e sua antropologia: o corpo, a alma e o espírito. A partir destas visões, Teresa demonstra quão fundo pode ser o mergulho em si mesma, a ponto de levar o leitor ao conhecimento não apenas de Deus em nós, mas de nós em Deus.

### **1.3 A vida de Teresa e a construção da líder-doutora-mulher**

O pai de Teresa se chamava Alonso de Cepeda e a mãe de Teresa se chamava Beatriz de Ahumada. Em decorrência destes dois nomes, Teresa ficou conhecida como Teresa de Cepeda y Ahumada.<sup>30</sup> Sua mãe morreu muito cedo e Teresa foi criada pelo pai e pelos irmãos. Seu pai era filho de um judeu converso e isso é relevante, pois parte da influência cultural e teológica da época passa pela visão judaica do mundo e das escrituras. Deve-se atentar para o fato de que os judeus não se convertiam espontaneamente. Naquele contexto, as conversões dos judeus estavam mais associadas à questões de sobrevivência e inclusão na sociedade marcadamente cristã, do que o convencimento interior dos judeus.<sup>31</sup> Foi neste contexto que Teresa viveu e é possível inferir que tenha recebido alguma influência desta mentalidade conflitante entre ser cristã e ser descendente do povo judeu.

Sua vida foi quase toda em Ávila, que era uma cidade cercada por muralhas. Teresa, contudo, era uma andarilha e suas andanças foram muito profícuas, conforme veremos. Ávila era uma cidade com pouco mais de cinco mil habitantes, quando Teresa nasceu. A grande maioria da população era composta de artesãos de lã. Durante sua vida, Teresa leu muitas obras e escreveu outras tantas, conforme estamos demonstrando. Apesar desta familiaridade com a escrita, não teve acesso

---

<sup>30</sup> SCIADINI, 2015, p. 9.

<sup>31</sup> PÁDUA, 2015, p. 40.

ao ensino formal. Aprendeu a ler em casa; era, portanto, autodidata.<sup>32</sup> Suas influências nem sempre foram exclusivamente religiosas. Só depois dos 20 anos é que sua leitura é quase que toda religiosa ou espiritual. Sua literatura é fortemente autobiográfica e sua forma de ensinar passa muito por sua vida e suas experiências como referência. Ela não era poeta ou musicista, mas escreveu composições também nestas áreas. Seus principais escritos assim se resumem: 1) plano da experiência: Vida (1565); Relações (1560-1581). 2) Mensagem ascética: Caminho de Perfeição (1566); Constituições (1567-1581); 3) Modo de visitar conventos (1576); 4) Ensino místico: Castelo Interior (1577); 5) Exclamações; Conceitos de amor de Deus. Comunhão e vida em grupo: Fundações (1537-1582); Epistolário; Poesias e 6) Escritos Humorísticos: Vexame; Desafio. Além disso, escreveu centenas de cartas, talvez milhares, das quais 446 estão compiladas em sua obra completa.<sup>33</sup>

Teresa escreve a obra Vida quando contava com quase cinquenta anos de idade. É por meio desta obra que ela revisita suas memórias e narra uma história que é lida por religiosos e religiosas do mundo todo a partir de sua vivência monástica e de sua experiência mística. Além desta leitura, contudo, quisemos olhar a pessoa, a mulher que se fez líder ou que foi feita líder por Deus a partir da experiência de entrar em seu castelo interior, termo muito usado por Teresa em toda sua obra. O livro Vida causou grande impacto por sua profundidade e autoridade espiritual para a época. Uma mulher que não teorizou apenas, mas que viveu o que escrevia. Uma mulher que trouxe uma mística sobrenatural vinda das profundezas da interioridade humana; uma não doutora que escrevia com propriedade sobre temas bíblicos. Para muitos, uma rebelde, para outros uma reformadora.<sup>34</sup> Para outros ainda, um ser profundamente humanizado por sua experiência de mergulho interior.<sup>35</sup> Para nós, uma fonte, um modelo de referência em busca de respostas para os desafios da liderança de homens e mulheres que buscam mais espiritualidade ou espiritualização e ao mesmo tempo, incremento em suas performances pessoal e profissional.

---

<sup>32</sup> SCIADINI, 2015, p. 11.

<sup>33</sup> JESUS, 2015e, p. 1033-1696.

<sup>34</sup> SANTOS, 2012, p. 117; 150.

<sup>35</sup> ÁLVARES, Frei Tomás. Introdução. In: JESUS, 2015d, p. 19-24.

Quando tinha vinte anos Teresa foge de casa para o convento das Carmelitas da Encarnação de Ávila onde vivia uma amiga chamada Juana Suárez. Sua fuga foi, como se pode imaginar, para evitar um casamento não desejado por ela. As carmelitas eram irmãs leigas, isoladas, que faziam voto de castidade e se ocupavam em rezar, fazer penitências e caridade. As dificuldades e contrastes encontrados por Teresa eram predominantemente sociais e eclesiais, ou seja, havia muitas irmãs, umas religiosas outras leigas, umas de famílias muito pobres e outras de famílias ricas e tais posições eram nitidamente marcadas pela forma como as mais ricas tratavam as mais pobres, que viviam para servi-las. No geral, as irmãs dependiam de esmolas e o tratamento entre elas era bem desigual. Tudo isso influenciou fortemente a visão de Teresa sobre como gerenciar as casas de oração que fundaria mais tarde. As mudanças propostas e implantadas por Teresa foram muitas, não pretendemos descrevê-las todas, mas uma delas caracterizou a forma como as irmãs ficaram conhecidas. Naquele convento onde tudo começou, as carmelitas eram conhecidas como pertencentes à ordem dos calçados ou carmelitas da antiga observância, enquanto que as irmãs e os conventos fundados por Teresa ficaram conhecidas como carmelitas descalças, ou carmelitas da nova observância.<sup>36</sup> Teresa era, também, uma feminista.

Ao ler a vida de Teresa contada por ela mesma, alguns pontos evidenciam sua humanidade e sua consciência de humanidade. São inúmeros os trechos em que ela fala no mesmo tom em que introduz seu livro: “[...] peço, por amor de Deus, que quem ler este relato de minha vida tenha diante dos olhos que fui tão ruim que não encontro santo dentre os que voltaram para Deus com quem me consolar”.<sup>37</sup>

Ela narra que escreveu porque seus confessores assim ordenaram, não havendo, portanto, qualquer interesse de autopromoção. Suas memórias muito juvenis de um pai presente que a incentivava à leitura e à virtude podem explicar muito de sua trajetória. Sua mãe também é lembrada em seus escritos com carinho. Entretanto, a morte precoce da mãe impediu Teresa de maiores detalhes e aprofundamentos.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> SANTOS, 2012, p. 18.

<sup>37</sup> JESUS, 2015d, p. 25.

<sup>38</sup> JESUS, 2015d, p. 21-36.

O que fica claro é que das figuras parentais herdou valores importantes que ela chamou *virtudes* e que, como tais, ajudaram em sua vida, reflexões e produções como líder das descalças. Ela destaca do pai a caridade, a piedade e a honestidade e da mãe a pacificidade e grande capacidade de entendimento. Seus irmãos também lhe resguardam lembranças que refletem o espírito aventureiro de Teresa e também seu precoce desprendimento da vida, especialmente quando narra suas aventuras imaginativas de visita à terra dos mouros, objetivando uma morte em nome de Deus.<sup>39</sup>

Sua relação com a própria biografia, pelo menos a inicial, é marcada por um conjunto de lembranças sobre o quanto se deixava levar por más influências e também por reflexões sobre as consequências reais e os livramentos que teve em virtude disso. Tinha muito claro que Deus cuidava dela, mesmo sendo uma mulher invejosa e de poucas virtudes, como ela mesma dizia. Mesmo mostrando uma relação com o corpo que era mais positiva para sua época do era costume no século XVI, Teresa chega a escrever que foi Deus quem lhe deu algumas doenças graves.<sup>40</sup> Durante as doenças, orações, leituras e relacionamentos com pessoas importantes como seu pai, seu tio ou algum confessor, ocorreram fatos que influenciaram essa visão positiva a respeito de doenças que quase a mataram por mais de uma vez. “Afligiam-me nesta época constantes desmaios, bem como febres. Minha saúde nunca foi muito boa. O que me ajudou foi já ter me tornado amiga dos bons livros”.<sup>41</sup> A luta de Teresa para abraçar o hábito foi grande: “lembro-me bem, e creio que com razão, que o meu sofrimento ao deixar a casa paterna não foi menor que a dor da morte”.<sup>42</sup>

As crises de Teresa com Deus foram longas. Bem como penosa sua relação com o hábito, que ela levou como ofício ou profissão. Ela se penitenciava muito por causa de pensamentos e práticas que eram pecados veniais. São longos e diversos os trechos em que ela se diz pecadora, comparando-se, a um verme. Sua visão neste sentido serve para nos mostrar o quanto uma visão positiva do futuro e uma missão alinhada com o propósito de vida e sentido de direção, podem ser poderosas na biografia de alguém, mesmo em condições inimagináveis. A vida em pobreza

---

<sup>39</sup> JESUS, 2015d, p. 27.

<sup>40</sup> JESUS, 2015d, p. 35-36.

<sup>41</sup> JESUS, 2015d, p. 34.

<sup>42</sup> JESUS, 2015d, p. 37.

extrema e em penitência, trouxe graves consequências para a vida de Teresa, que mesmo assim, triunfou em sua missão.

Mudar minha alimentação causou-me danos à saúde. Embora fosse grande a alegria, não o suportei. Os desmaios aumentaram, com uma dor no coração de tamanha intensidade que todos os que viam se espantavam, ao lado de tantos outros males. [...] Era tão grave a doença que eu ficava quase sempre privada de sentidos, chegando às vezes a perdê-los de fato. Meu pai se empenhava em encontrar algum remédio. Como os remédios daqui não resolveram, ele decidiu me levar a um lugar famoso na cura de outras enfermidades. [...] Fiquei quase um ano naquele lugar. Por três meses, padeci tanto, devido ao rigoroso regime a que fui submetida, que não sei como suportei o tormento. [...] as dores no coração, de que me fora curar aumentaram tanto que eu às vezes sentia que ele era rasgado por dentes agudos, a ponto de temerem que eu tivesse contraído raiva. Fiquei muito fraca (porque não podia comer nada, apenas bebendo um pouco, e com esforço), com febre contínua, e muito desgastada, devido a quase um mês de purgativos diários. Estava tão ressequida que meus nervos começaram a doer de maneira insuportável, não dando descanso nem de dia nem à noite. Sentia tristeza profunda. [...] todos me desenganaram, dizendo que, além de todos os males, eu estava tuberculosa. [...] o que me fatigava eram as dores, porque eram contínuas e dos pés à cabeça. [...] naquela noite, tive um paroxismo tão forte que fiquei sem sentidos por quase quatro dias. Administraram-me o Sacramento da Unção dos Enfermos, pensando que eu poderia morrer a qualquer hora. Não paravam de repetir o Credo, como se eu entendesse alguma coisa. Tinham tanta certeza de que eu morreria que até cera achei dentro dos olhos.<sup>43</sup>

Foi novamente graças ao seu pai que Teresa sobreviveu. No Convento da Encarnação a sepultura já estava aberta e monjas prontas para o sepultamento. Foi o conhecimento de seu pai sobre o pulso e sua postura firme que impediram que Teresa fosse, naquela noite, sepultada ainda viva. As consequências físicas daqueles dias seguiram com Teresa por toda sua vida. Após este episódio ela escreve que:

De tão mordida, a língua estava dilacerada; a garganta, devido a eu nada ter ingerido e à minha grande fraqueza, me deixava quase sem respirar, pois nem água eu podia engolir; eu parecia estar inteiramente desconjuntada, com a cabeça em grande desatino. Aquele tormento me fez ficar encolhida, como se fosse um novelo, incapaz de mover os braços, os pés, as mãos e a cabeça, como se estivesse morta, sem ajuda; creio que só movia um dedo da mão direita. Era difícil me tocarem, pois eu sentia tantas dores que não podia suportá-lo. Usavam um lençol, que duas pessoas seguravam, uma de cada lado, para me mudarem de posição; [...] Era tamanha minha fraqueza que posso dizer: tinha apenas ossos. Fiquei nessa

---

<sup>43</sup> JESUS, 2015d, p. 38-46.

condição por mais de oito meses. Mesmo tendo melhorado fiquei parálitica por quase três anos.<sup>44</sup>

Na prática, a construção da resiliência psicológica de Teresa e sua postura diante de tantas dores físicas e emocionais, são lições importantes que resgataremos oportunamente em nossa construção de competências para lideranças de alta performance. No contexto pós-moderno, em que as pessoas querem fugir da dor e do sofrimento a todo custo, anestesiando-se com drogas e práticas de todos os tipos, compreender o caminho místico e suas agruras, pode ser de grande valia, pois a maturidade que vemos faltar em muitas lideranças repousa, inclusive, em sua necessidade de lidar com as durezas e desafios daqueles e daquelas que se propõe a fazer grandes feitos ou simplesmente se dispõem a se posicionarem contra a multidão e os fluxos de normose.<sup>45</sup> Em semelhança aos atletas de alta performance, a dor, o sofrimento e os sacrifícios mostram ser, em Teresa, parte do caminho e do caminhar.

#### ***1.4 Teresa: a mística da vivência pessoal e corporal***

Por mais de vinte anos Teresa não pode se alimentar pela manhã e até pela tarde, pois vomitava tudo que comia.<sup>46</sup> Não é possível afirmar se foi em decorrência do que aconteceu com sua saúde ou se sua busca espiritual a fez desenvolver formas inconscientes de penitência, tão comuns em sua época. Racionalmente ela posicionou-se de forma inovadora quanto à mortificação do corpo, mas em sua vida, por várias vezes, levou seu corpo a extremos inacreditáveis para sua condição frágil de saúde.<sup>47</sup> Ela ansiava pela cura, mas narra que naqueles períodos ficou muito em oração e pedia muitas vezes para comungar. Foi, segundo ela, a presença de Deus que a fez suportar tudo aquilo com tamanha alegria.<sup>48</sup> Esta foi apenas uma das vezes que passou por problemas graves assim. Contudo, tais experiências levaram Teresa ao encontro inevitável com sua própria interioridade. Foi na quietude dos

---

<sup>44</sup> JESUS, 2015d, p. 47.

<sup>45</sup> A normose pode ser facilmente compreendida como a patologia da normalidade. Ela é definida por Pierre Weil como o “conjunto de normas, conceitos, valores, esteriótipos, hábitos de pensar e de agir aprovados por um consenso ou pela maioria de pessoas de uma determinada sociedade, que levam a sofrimento, doenças e morte”. WEIL, Pierre; LELOUP, Jean-Yves; CREMA, Roberto. *Normose: A Patologia da Normalidade*. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 18.

<sup>46</sup> JESUS, 2015d, p. 56.

<sup>47</sup> PÁDUA, 2015, p. 52.

<sup>48</sup> JESUS, 2015d, p. 48.

conventos, mas também na quietude das enfermidades, que a oração silenciosa ganhou voz em Teresa. Não só as orações, é bem verdade. Teresa se ocupava, e muito, em meditar sobre a vida, o mundo, suas leituras e suas experiências místicas.<sup>49</sup>

A ética de Teresa tratava daquilo que ela tinha experiências, conforme ela mesma relatou por diversas vezes.<sup>50</sup> Vinha daí sua autoridade, ao assim se posicionar: “do que tenho experiência posso falar: quem começou a ter oração não deve deixá-la por mais pecados que cometa”.<sup>51</sup> Por referir-se a si mesma como grande pecadora e ao mesmo tempo mostrar o caminho da meditação e da oração, Teresa apresenta a fonte de sua autoridade: a oração e a experiência. Esta autoridade, no entanto, fluía com a amizade que nutria com as pessoas com quem convivia. E embora acreditasse que o falatório, as críticas ou as más influências eram “o motivo de muitos santos irem viver nos desertos”,<sup>52</sup> deixava viva a esperança ao afirmar que:

[...] é próprio do humilde não confiar em si mesmo, mas acreditar que o Senhor lhe dará auxílio em atenção àqueles com quem conversa, pois a caridade aumenta ao ser transmitida, havendo mil benefícios a ser obtidos, de que eu não falaria se não tivesse grande experiência da enorme importância disso.<sup>53</sup>

Embora não pretendamos tratar aqui da oração mística, fazemos menção a este ponto importante, visto que estamos falando da vida de Teresa. Para ela o processo de oração e interiorização foi realmente um “pro-ces-so”. Ou seja: ao descrever as quatro etapas da oração, em especial pela alegoria que chamou de tirar água do poço na primeira etapa, e contar com chuvas frequentes (ação de Deus) na última etapa, Teresa evidencia que este procedimento (oração) requer esforço. Em suas palavras:

Pode-se dizer dos que começam a ter oração que apanham a água do poço, o que é muito trabalhoso, como eu disse, porque eles têm de cansar-se para recolher os sentidos, algo que, como não estão acostumados, a concentrar-se, requer muito esforço. É preciso que eles vão se habituando a não se incomodar com o que veem ou ouvem, fazendo-o efetivamente nas

<sup>49</sup> JESUS, 2015d, p. 40.

<sup>50</sup> JESUS, 2015b, p. 592-595.

<sup>51</sup> JESUS, 2015d, p. 63.

<sup>52</sup> JESUS, 2015d, p. 61.

<sup>53</sup> JESUS, 2015d, p. 61.



horas de oração, ficando em solidão e afastados para pensar em sua vida passada. Na verdade, todos devem fazer isso com frequência, tanto iniciantes como os que estão avançados, pensando mais ou menos nisso, como depois direi.<sup>54</sup>

Conforme já mencionado, Teresa passou por dificuldades de saúde e encontrou algumas resistências em seu empreendimento.<sup>55</sup> Pode-se mesmo dizer que nada foi fácil em sua vida e liderança. Nem mesmo suas experiências místicas. Ela realmente dedicou-se e muito, aproveitando os piores momentos para tirar deles algo que fosse bom. Uma visão atraente de um relacionamento com o sagrado era sua meta e foi vivida plenamente mesmo encarando, reconhecendo e até mesmo sofrendo com suas próprias limitações. Como ela mesma se dizia inconstante e face à sua grande ligação com a humildade, é natural que os impulsos que teve para frente fossem atribuídos como mérito de Sua Majestade como ela se referia a Deus e não às ações dela mesma. Conforme veremos, sua forte antropologia não matou sua Teologia cristocêntrica. Contudo, é bom que se diga, nem tudo Teresa colocou sob a responsabilidade de Deus. Mesmo colocando Deus como pivô de tudo que lhe aconteceu, ela nunca deixou de ressaltar a importância, por exemplo, dos letrados e dos livros em sua vida e trajetória, sem deixar, é claro, de criticá-los quando cabível. Seu senso crítico era notório. Seu reconhecimento por homens de bem, por exemplo, é notório neste trecho da obra Livro da Vida:

Falaram-me de um culto sacerdote (Mestre Gaspar Daza) neste lugar, cuja bondade e vida santa o Senhor começava a mostrar às pessoas. Eu o procurei por meio de um fidalgo santo (Francisco de Salcedo) que vive aqui. É casado, mas tem vida tão exemplar e virtuosa, e de tanta oração e caridade, que em todo seu ser resplandece a bondade e perfeição. É com muita razão, porque grande bem tiveram muitas almas por seu intermédio, visto ter ele tantos talentos que, embora a sua condição não o ajude, não pode deixar de praticar boas obras: é muito inteligente e muito amável com todos; sua conversa não é monótona, mas suave e graciosa, além de reta e santa, dando grande contentamento a quem com ele se relaciona. Ele tudo faz para o grande bem das almas com quem conversa, não tendo outro desejo senão beneficiar a todos, dando-lhes contentamento. Pois esse bendito e santo homem, com seu engenho, me parece ser disso o princípio da salvação de minha alma. Sua humildade me provoca admiração.<sup>56</sup>

Ao mesmo tempo em que elogia os letrados, Teresa se diz desgostosa em ouvir de homens de valor e instruídos queixas de falta de vocação. Ela observa que

<sup>54</sup> JESUS, 2015d, p. 76.

<sup>55</sup> Teresa escreve sobre suas dúvidas e dificuldades encontradas para fundar o primeiro mosteiro, o de São José. JESUS, 2015d, p. 214-229.

<sup>56</sup> JESUS, 2015d, p. 151.

há uma diferença entre quem começa a vocação apenas com livros, como os letrados de seu tempo faziam e aqueles que, como no caso dela, começam pela experiência. Em suas palavras:

[...] Como sofri muito, compadeço-me de quem começa só com livros, porque eu me admiro ao ver como se compreende, neles, uma coisa que a experiência revela bem diferente. [...] Para mulherzinhas como eu, fracas e pouco constantes, creio que convém como Deus agora o faz comigo: conduzir-me com regalos, para que eu tivesse. Mas, para servos de Deus, homens de valor, instruídos, inteligentes, desgosta-me ouvi-los se queixarem tanto de que Deus não lhe dá devoção.<sup>57</sup>

Teresa admirava os mestres instruídos, inteligentes, experientes e de bom entendimento<sup>58</sup> e sabia que nem todos podiam ser tudo isso. Por isso valorizava a experiência, o bom entendimento, a vivência e o cuidadoso exame meditativo somados aos estudos. Sabia que quem já havia caminhado mais podia ajudar quem vinha chegando. Sua visão de que um mentor era fundamental no processo de desenvolvimento espiritual, mesmo dizendo que é Deus quem opera na interioridade, é uma combinação muito avançada para seu tempo. Sua crítica de ficar só nos livros e não abraçar a experiência não pode ser mais atual, sendo que hoje a internet ocupa esse lugar de manter afastadas as pessoas da vida, da experiência. Não eliminar a vida vivida e o ser humano deste processo de mergulho místico é algo que realmente torna a obra de Teresa interessante e, ao mesmo tempo, atual.

A primeira casa fundada por Teresa foi São José em homenagem ao Pai de Jesus, em 24 de agosto de 1562. Um convento feminino regido por novas diretrizes. Ela fundaria mais de 15 outras casas, na sua maioria para mulheres, mas também para os Carmelitas Descalços. A primeira casa para homens foi fundada com a ajuda de João da Cruz, em 1568, a casa de Duruelo.<sup>59</sup>

O empreendedorismo de Teresa era sem precedentes. Além das distâncias percorridas e dos problemas graves de saúde, do voto de pobreza, das perseguições eclesiais, das resistências de algumas comunidades, da falta de apoio financeiro e dos preconceitos por uma mulher estar ensinando e fundando casas de

---

<sup>57</sup> JESUS, 2015d, p. 79-89.

<sup>58</sup> JESUS, 2015d, p. 90.

<sup>59</sup> SANTOS, 2012, p. 20.

oração, fazem longa a lista aparentemente impossibilitante, mas que não foi obstáculo definitivo para uma “mulherzinha inquieta e desobediente” como era chamada.<sup>60</sup> Como viveu e venceu tudo isso, falava com propriedade e era ouvida, mesmo por seus superiores, grande parte das vezes. Era a autoridade da ação.

O empreendedorismo de Teresa só não foi maior do que sua liderança. Além da permissão para abrir conventos, da qual necessitava por ter votos de obediência, era preciso arrumar dinheiro e apoio de homens para as reformas que eram necessárias nos prédios que ela conseguia alugar para os novos conventos.<sup>61</sup> Alugar prédios naquela época não era tarefa fácil, especialmente para uma mulher que não tinha nada para dar em garantia. Mas, nem mesmo as burocracias cartorárias e as exigências dos proprietários de imóveis eram capazes de frear o fogo que ardia naquela mulher. Sua experiência mística, que não aprofundaremos aqui, era de tal profundidade que nada parecia capaz de impedi-la.<sup>62</sup> Era tudo novo e difícil para ela, mas depois que enfrentava de corpo e alma, aprendia e na próxima vez, já tinha alguma experiência para lidar com certas nuances sociais e do mundo dos negócios. Lendo o livro das Fundações podemos conhecer o quanto algumas experiências podem ser extremas e o quanto o ser humano é capaz de resistir e enfrentar quando tem uma visão clara, em sua mente, do que lhe dá sentido na vida.

As adversidades relacionais, humanas, de saúde, geográficas, climáticas, políticas, institucionais, burocráticas, cartorárias, sociais e espirituais dão conta da força empreendedora e de liderança das descalças de Ávila, e de Teresa em especial<sup>63</sup>. Mostram, sem dúvidas, muitas características de um modelo de liderança que hoje chamamos de situacional, ou seja, que exige diferentes abordagens em diferentes situações e, para tal, alto nível de atenção e compreensão da realidade circundante.

Não fosse tudo isso muito, Teresa ainda arrumava tempo e disposição para escrever suas confissões, e uma quantidade inacreditável de cartas por meio das quais mantinha a gestão de todas as casas que havia fundado, além de outras tantas cartas que escrevia para pessoas ilustres como o próprio Rei da Espanha,

---

<sup>60</sup> JESUS, 2015d, p. 222.

<sup>61</sup> JESUS, 2015b, p. 678-710.

<sup>62</sup> JESUS, 2015b, p. 592.

<sup>63</sup> JESUS, 2015b, p. 671.

Felipe II,<sup>64</sup> para autoridades eclesiais de quem precisava pedir apoio e driblar perseguições políticas e também para amigos com problemas pessoais ou amigas que precisavam de apoio para se arrumar no amor. De conformidade com as informações disponíveis em suas obras, em especial em suas Cartas, Teresa era casamenteira.<sup>65</sup> Além disto, empregava grande parte do seu tempo em escrever, de onde decorre sua vasta produção de textos hoje disponível. Sua obra completa ultrapassa três mil páginas em letras bem pequenas. O detalhe que não nos pode fugir é que a maioria dos homens da época era composta de analfabetos. Mulheres alfabetizadas então, eram algo muito, muito raro. Seguindo esta lógica, é de se inferir que se existisse alguma escritora seria uma raridade ainda maior. É neste contexto que se encontra e se destaca Teresa. Além de ser alfabetizada, Teresa batalhou para que todas as Descalças também pudessem lê-lo. E mais: escreveu obras tão ricas e inspiradoras que teve em muitos de seus confessores homens e padres da Igreja, a figura de protetores seus e de seus escritos contra as fogueiras inquisitoriais.

O pouco tempo de que disponho não me favorece, sendo preciso que Sua Majestade trabalhe por mim; pois tenho de estar com a comunidade e cuidar de muitas coisas, por estar em casa recém-fundada (São José) [...]. Por isso escrevo com muitas interrupções, pouco a pouco, e não como gostaria.<sup>66</sup>

É interessante observar que o mergulho da oração foi construindo em Teresa sua missão. Ela deixa claro que nunca se achou digna dos “favores de Vossa Majestade”,<sup>67</sup> isto é, de Deus; mas que, por alguma razão, Ele resolveu usá-la. Ao descrever as difíceis situações que enfrentou durante suas experiências místicas, Teresa o faz de tal modo, que podemos ver como pensava, o que valorizava, as dificuldades que tinha em exprimir o que sentia e via, e o quanto foi marcante conseguir chegar a níveis tão intensos de união com o sagrado no íntimo

<sup>64</sup> JESUS, 2015e, p. 1097.

<sup>65</sup> ROMIO, Assunta. *Teresa de Jesus e o acompanhamento espiritual: um estudo sobre o encontro com Jesus Cristo no epistolário teresiano como base para uma proposta de itinerário de acompanhamento espiritual hoje.* (Dissertação de Mestrado). São Leopoldo, 2016. p. 76-84. Ela escreveu cerca de 400 cartas. JESUS, 2015e p. 1037-1696. Estas cartas eram sobre diferentes assuntos e destinadas a diferentes pessoas. Em algumas destas, Teresa mostra ser casamenteira, na medida em que escreve sobre casamentos, e enxovais, por exemplo. JESUS, 2015e, p. 1268 e 1269.

<sup>66</sup> JESUS, 2015d, p. 95.

<sup>67</sup> Não raro Teresa se referia a Deus nestes termos e será reproduzido nesta Tese em outras ocasiões.

de si mesma. Ao mesmo tempo a ajudara a lidar com as misérias do mundo e com as misérias e mesquinhas humanas. Neste contexto, ela escreve:

Sua Majestade sabe que, além de obedecer, tenho a intenção de despertar nas almas avidez por um benefício tão elevado. Não vou falar de coisas que não tenha vivenciado muito. Assim, quando comecei a escrever sobre esta última água (nível de oração), parecia-me impossível tratar disso, pois é mais difícil do que falar grego. Por essa razão, parei de escrever e fui comungar. Bendito seja o Senhor, que tanto favorece os ignorantes! Ó virtude de obedecer, que tudo podes! Deus me esclareceu o entendimento, às vezes com palavras e, outras vezes, sugerindo-me como exprimi-lo, como o fez na oração passada; tal como então Sua Majestade parece querer dizer que eu não posso nem sei fazer.<sup>68</sup>

Sua consciência ao ensinar aquilo que viveu, além de sua ética e humanização, mostram sua sensibilidade com a diversidade. Tereza ganhou de seu tio Pedro de Cepeda, o livro Terceiro Abecedário, de autoria de Francisco Osuna.<sup>69</sup> Segundo narra no Livro da Vida, havia livros da época que ensinavam formas de oração. Como tinha ganhado o referido livro, Teresa conhecia seu conteúdo, conforme ela mesma narra.

Em seu escrito, Teresa demonstrou respeito com as doutrinas espirituais da época. Em termos gerais, pode-se dizer que havia entre os monges dúvidas quanto aos caminhos possíveis para a oração silenciosa. De fato, alguns deles defendiam a existência de elementos corpóreos determinantes, o que ancoraria a tese do flagelo físico. Outros monges, por entender que o corpo não interfere na oração, defendiam o contrário.<sup>70</sup>

Teresa, por seu turno, defendia certos limites para o quanto os flagelos autoimpostos deveriam ser usados e dizia que, estando Deus em toda parte, era natural admitir as influências do corpo nos processos místicos. Como sempre se concentrou em dizer o que experimentou amplamente, dizia que não ia contradizer quaisquer autores, “porque os autores são letrados, pessoas espirituais, que sabem o que dizem; além disso, Deus conduz as almas por muitos caminhos e veredas”.<sup>71</sup> Sua radicalidade estava em Cristo e no corpo de Cristo. Ela não admitia algum caminho espiritual que se afastasse disso, mas dizia, também: “talvez eu esteja

---

<sup>68</sup> JESUS, 2015d, p. 115.

<sup>69</sup> JESUS, 2015d, p. 39.

<sup>70</sup> JESUS, 2015d, p. 74-81;145.

<sup>71</sup> JESUS, 2015d, p. 142.

enganada, mas vou contar o que me aconteceu”.<sup>72</sup> Ser livre era, para ela, estar presa por vontade.

A humanidade de Cristo foi muito valorizada por Teresa. Isso, sem dúvidas, influenciou muito sua vida, sua obra e sua liderança. Um valor importante para ela era a humildade. Esse *humus*, muito próximo do conceito de humanidade e de humano em Teresa, seguramente influenciou também sua mística e a relação que criou com o corpo.

É muito importante, enquanto vivemos e somos humanos, ter um apoio humano [...] a falta de humildade, que faz a alma querer se levantar antes que o Senhor a eleve, e não contentar-se com meditar uma coisa tão preciosa, pretendendo ser Maria antes de ter trabalhado como Marta. [...] não somos anjos, pois temos um corpo; querer ser anjo estando na terra [...] é um disparate, devendo-se ter um apoio material para o pensamento; ainda que algumas vezes a alma saia de si ou ande tão plena de Deus que não precise de coisas criadas para atingir o recolhimento, isso não é algo tão comum; quando não é possível ter tranquilidade, quando se anda às voltas com negócios, perseguições e sofrimentos, e em tempo de aridez, Cristo é um amigo muito bom, porque o vemos homem, com fraquezas e sofrimento e permanecemos em sua companhia; e, quando nos acostumamos, encontramos-Lo com facilidade junto a nós, embora haja dias em que não conseguimos nem uma coisa nem outra.<sup>73</sup>

Neste particular, tratando-se da humildade, temos em Teresa mais um dos indicadores para a liderança de alta performance, a saber: o viver uma vida alinhada com valores profundos, tema este que trabalharemos na terceira parte da tese. Adiantamos que, viver nestes termos passa a ser o propósito do viver em si. A experimentação da vida como sentido e como propósito da própria vida. Os valores base parecem ser caracterizados, a partir de Terese, pela humildade, pela compaixão, pelo serviço, pela união e pela cooperação. Tais valores são muito fortes em nossos místicos cristãos e se acham presentes com outras roupagens na mística oriental. Aqui, também, como veremos, encontramos relação com prazer e dor que trabalharemos nas competências.

### **1.5 Uma nova vida**

Em dado ponto de sua biografia, Teresa passa a dizer que aquilo que escrevera até ali eram a sua vida. Interessante observar que, até então, sua

---

<sup>72</sup> JESUS, 2015d, p. 142.

<sup>73</sup> JESUS, 2015d, p. 145.

descrição do que chamava de sua vida, era uma narrativa de alguns fatos e uma grande aula sobre a importância da meditação e da oração, em forma de experiências que teve e como fazer para reproduzir tudo aquilo. Parte daquilo que Teresa chamou de sua vida, foi ensinar e ensinar para, ou seja, um ensinar a oração, não como regra da Igreja, mas como caminho para uma vida maravilhosa. A partir do capítulo 23 do Livro Vida, Teresa descreve uma nova vida nos seguintes termos:

Daqui por diante, é um novo livro, isto é, uma vida nova. A que levei até aqui era minha; a que passei a viver depois que comecei a falar dessas coisas de oração é a que Deus vive em mim. Porque entendo que era impossível sair por mim mesma em tão pouco tempo de costumes e ações tão maus. Louvado seja o Senhor, que me livrou de mim mesma.<sup>74</sup>

Teresa descreve, então, sua relação com outros homens santos, para os quais submeteu suas experiências e a partir dos quais fez algumas ponderações. Dentre eles comenta, por exemplo, seu contato com os membros da Companhia de Jesus e de sua busca por pessoas espirituais que pudessem lhe explicar as orações que tinha. Sua busca por mentores foi importante para ela e traço significativo de sua inteligência espiritual como líder em construção. Mesmo tendo vivido suas experiências, busca referências em outros para evitar estar enganada.

Havia certo senso crítico sempre vivo em Teresa. Sua relação com seus confessores e mentores nem sempre a agradou, mas sua gratidão é expressa inúmeras vezes. Mostra, com isso, o valor que tem a criatura humana na vida de outra criatura humana, mesmo no contexto da experiência com Deus, ou quando discordam de nós ou nós delas.

Na terceira parte da tese, ao trabalharmos as competências para a formação de líderes de alta performance, voltaremos a este ponto que se manifesta no amor à vida em sua inteireza e a compreende de forma holística. Adiantemos, contudo, que o amor à vida faz as pessoas visitarem o conceito de bem-estar que é a nova forma como a ciência encara a chamada vida feliz na modernidade.

Escreve Teresa: “[...] esse bendito e santo homem, com seu engenho, me parece ter sido o princípio da salvação da minha alma. Sua humildade me provoca

---

<sup>74</sup> JESUS, 2015d, p. 149.

admiração”.<sup>75</sup> Foi a partir do seu contato com outros que Teresa evolui sua compreensão sobre aquilo que estava vivendo e coloca sob forte reflexão crítica suas verdades e as verdades que outros líderes lhe propunham.

Enfim, entendi que o recurso que ele me oferecia não me levaria a me remediar, por serem adequados a uma alma mais perfeita, enquanto eu, embora avançada nas graças de Deus, mal começava a praticar as virtudes da mortificação. Se eu tivesse de tratar somente com ele, receio que certamente minha alma nunca iria progredir, porque a própria aflição que me dava por eu ver que não fazia – nem parecia poder fazer – o que ele me dizia era suficiente para que eu perdesse a esperança e abandonasse tudo. [...] e vejo que tudo foi para o meu maior bem, para que eu não conhecesse e me relacionasse com pessoas tão santas quanto as da Companhia de Jesus.<sup>76</sup>

Outro ponto que destacamos na vida nova de Teresa foi sua compreensão instrumental daquilo que chegava às suas mãos. Depreende-se da leitura de suas obras, que ela demonstrava forte ligação com o autoaperfeiçoamento, mesmo que, forçada por seu contexto monástico, atribuísse tudo que lhe acontecia à bondade de Vossa Majestade. Pode-se ler em suas próprias palavras, quando assim narra:

Estando num oratório, desfeita, sem saber o que haveria de ser de mim, li num livro que o Senhor parece ter posto em minhas mãos, o que dizia São Paulo: Deus é muito fiel e jamais consente que os que amam sejam enganados pelo demônio (1 Cor 10,13). Isso me trouxe muito consolo. Comecei a cuidar de minha confissão geral, anotando todos os males e bens, narrando a minha vida de maneira mais clara que podia, sem omitir nada.<sup>77</sup>

Muitos eventos marcaram a vida nova de Teresa e o fizeram de diferentes modos. Suas orações e sua relação com seus confessores merecem destaque. Nelas, Teresa viveu sua mística e, também, experimentou a reflexão e a escrita de suas experiências, dúvidas, angústias e gratidão. Anotar era a terapia ocupacional de Teresa. Dizia que Deus a havia alertado para nunca abandonar a oração e que graças a isso recebeu grandes bênçãos. Chegou a sentir-se uma pessoa diferente por causa das graças que alcançou, ficando confusa até poder compreender sua própria alma.

---

<sup>75</sup> JESUS, 2015d, p. 151.

<sup>76</sup> JESUS, 2015d, p. 152.

<sup>77</sup> JESUS, 2015d, p. 155.



A autora narra que a orientação que recebera dizia para orar concentrando-se na Paixão, mais especificamente na humanidade de Cristo. Diz, então, que foi justamente isso que permitiu seguir e dirigir sua vida de forma determinada e não se desviar de seus propósitos, como fez até o fim da vida. Quanto aos seus confessores, que eram da Companhia de Jesus em sua maioria, dizia que buscava atendê-los, mesmo sabendo que o fazia com bastante imperfeição.<sup>78</sup> Vivia a humildade de que fala em seus livros. Graças às suas confissões e registros, foi possível conhecer sua rica obra que lhe rendeu o título de Primeira Doutora da Igreja, ou seja, a primeira mulher cuja obra é considerada relevante para a compreensão da vida e da fé cristãs.<sup>79</sup>

Suas experiências melhoravam sua alma, dizia ela. A mulher medieval que já nos falava sobre a importância das experiências. Com isso, algo importante aconteceu. Teresa pensava que, para receber de Deus o que ela chamava de gostos e regalos de Deus<sup>80</sup>, era preciso viver em total isolamento, fato que depois percebeu ser irrelevante. Para alguém que mergulha fundo em sua inteligência emocional e espiritual, as regras e limites institucionais ficam claras. Daí segui-las ou não, é ato de liberdade de escolha e não de imposição institucional.

[...] consegui que Sua Majestade me ensinasse; porque antes, eu pensava que, para que ele me desse regalos na oração, precisava de total isolamento, e quase não me atrevia a me mexer. Depois percebi que isso pouco adiantava; porque, quanto mais eu procurava me distrair, tanto mais o Senhor me cobria de uma suavidade e de uma glória que me pareciam rodear por inteiro, deixando-me sem condições de fugir.<sup>81</sup>

Até este momento, Teresa resistia muito aos gostos e regalos de Deus. Não parecia ser algo que ela recebesse com conforto, e por muitas vezes até aqui, dizia achar-se em profunda dúvida, inclusive sobre sua sanidade ou sobre a legitimidade divina daquilo que experimentava. Por muitas vezes em sua obra, vemos sua suspeita dos ardis do demônio. Isso nos chama atenção, pois é uma característica importante de sua vida e liderança: sua inteligência espiritual estava ativa, suspeitava de si mesma, mantinha a dúvida sempre viva. A dúvida é uma característica da mística e da liderança de Teresa.

---

<sup>78</sup> JESUS, 2015d, p. 155.

<sup>79</sup> SANTOS, 2012, p. 141.

<sup>80</sup> JESUS, 2015d, p. 157.

<sup>81</sup> JESUS, 2015d, p. 157.

Acontecia-me algumas vezes – o que ainda acontece, embora com menor frequência – sentir sofrimentos interiores, ao lado de tormentos e dores corporais tão violentas que eu não tinha alívio. Outras vezes, eram males corporais mais graves que, não sendo acompanhados pelos da alma, eram suportados por mim com alegria; mas, quando vinha tudo junto, a dor era tamanha que eu não sabia o que fazer. Eu me esqueci de todas as graças que o Senhor me dera, restando apenas uma vaga lembrança, semelhante a um sonho, para dar pena; porque, nessas circunstâncias, o intelecto fica entorpecido, trazendo mil dúvidas e suspeitas, dando a impressão de que eu não conseguira entender, de que talvez eu tivesse enganada. Eu pensava: não era suficiente que eu estivesse enganada, sem enganar os bons? Via-me tão ruim que julgava que todos os males e heresias surgidos eram causados pelos meus pecados. Tratava-se de uma falsa humildade que o demônio inventava para me tirar a paz, tentando levar a alma ao desespero. Agora, já tenho tantas experiências com as coisas do demônio que ele, percebendo que o entendo, já não costuma me atormentar tantas vezes. Quando o demônio age, percebemo-lo com clareza na inquietação e no desassossego com que ele começa, na agitação que traz à alma enquanto dura a sua ação, e na obscuridade e na aflição que ele deixa, ao lado da aridez e da pouca disposição para a oração e para fazer algum bem. Ao que parece, ele afoga a alma e amarra o corpo para que nada aproveite.<sup>82</sup>

De modo geral pode-se dizer que, a partir da modernidade e inclusive neste momento definido como pós-modernidade, a figura do demônio pode receber certo aspecto mítico. Assim, mesmo para quem acredita na existência do demônio como entidade espiritual real, há, em nossos tempos, certo distanciamento entre o demônio e o indivíduo. Analisando os relatos de Teresa com o olhar de hoje, contudo, tal distanciamento não é absoluto, se considerarmos a forma com que ele nos é apresentado, ou seja, como crises e dúvidas que dividem o ser humano e o faz se esquecer de tantas maravilhas já recebidas na vida.

Mesmo parecendo ser o demônio algo que Teresa assumia como mal, os resultados dos tormentos podiam redundar em um bem. Com efeito, suas reflexões e dramas fizeram sua compreensão e ações evoluírem muito e seu poder de concretização aumentar ao longo da vida. Essa humanidade, também presente no Cristo e que modelava a mulher pequenina de Ávila, é parte fundamental de uma espiritualização saudável. Para ela, a interiorização e a vivência plena das virtudes internas davam forças e eram, ao mesmo tempo, as penitências que valiam ser experimentadas para ajudar a melhor servir aos propósitos da sua intimidade com o Cristo.

---

<sup>82</sup> JESUS, 2015d, p. 198.

Neste contexto, Teresa sustentou que acostumar-se com rotinas muito pequenas como a prática diária das virtudes levou-a e às suas irmãs, a alcançarem vitórias muito grandes.<sup>83</sup> A consciência de otimismo como competência, só revelada pela psicologia moderna no século XXI e a gestão baseada em valores apresentada pelos novos gurus da gestão, já eram práticas correntes entre as carmelitas da idade média.

As perseguições que Teresa sofreu lhe geraram temores profundos. Em seu conjunto, tais perseguições formaram parte sua conexão espiritual que a manteve de pé. Não nos parece tratar-se de uma fé cega, mas de uma experiência profunda, desafiadora, que pode ser detectada, por suas palavras, naquilo que ela vivia e o sentido que depois dava para tais experiências que direcionavam sua força e calma frente às adversidades. Sua intimidade com a voz interior que, para ela, vinha direto de Deus, a fez compreender que podia seguir em frente sem apegar-se aos obstáculos que apareciam.

Falta-me tudo, Senhor meu. Mas se não me desamparardes, não serei eu quem vai falhar a Vós. Levantem-se contra mim todos os doutos, persigam-me todas as coisas criadas, atormentam-me os demônios, mas não me faltei Vós, Senhor, pois já tenho experiência dos benefícios que concedeis a quem só em Vós confia. Encontrando-me eu com grande fadiga (até então, eu não tinha começado a ter visões), bastaram-me estas palavras para me tirar dela e apaziguar-me por inteiro: *Não tenhas medo, filha, pois sou Eu, que não te desampararei; não temas*. Na condição em que me encontrava, parece-me que eram necessárias muitas horas para que eu me convencesse a ficar calma, e ninguém seria capaz de consegui-lo. E eis-me sossegada, só com essas palavras; eis-me forte, disposta, segura, em quietude e iluminada, e a tal ponto que vi minha alma transformada por inteiro. Naquele momento eu teria enfrentado o mundo inteiro [...].<sup>84</sup>

A partir do momento em que alcança a quietude, Teresa, que antes se dizia muito atormentada por demônios, passou a ser temida por eles.<sup>85</sup> Teresa se achava, de fato, inserida em uma cosmovisão que lhe permitia este diálogo com o que, hoje, poderíamos denominar de demônios interiores.

Ademais, pode-se dizer com certo grau de certeza que hodiernamente haveria a possibilidade de alguém utilizar-se das lentes da psiquiatria e vislumbrar

---

<sup>83</sup> JESUS, 2015c, p. 341.

<sup>84</sup> JESUS, 2015d, p. 167.

<sup>85</sup> JESUS, 2015d, p. 168.

nas declarações de Teresa elementos alucinatórios e esquizofrênicos.<sup>86</sup> Entretanto, de forma muito lúcida, Teresa dizia que os demônios eram a própria mentira. Em outras palavras, a missão de Teresa era posta à prova por obstáculos internos e externos. Ela enfrentou e venceu todos eles com profunda humanidade, ou seja, nunca precisou ver-se perfeita para seguir em frente e vencer. Neste contexto, sua luta e vitórias contra os demônios são muito relevantes para nossos dias.

Com efeito, em coaching, grande parte do que impede as pessoas de agirem em direção aos seus objetivos são as chamadas crenças limitantes, ou pensamentos falsos que elas alimentam dentro de si mesmas por medo, insegurança, necessidade de aceitação e tantas outras projeções mentais ou traumas. É deste modo que se apresentam em muitas lideranças os demônios pós-modernos, os quais podem ser identificados, por exemplo, nas mentiras que contamos para nós mesmos. E, assim como se deu com Teresa, parte de nossa proposta nesta tese é que tais demônios da contemporaneidade podem ser “exorcizados” pela inteligência espiritual. Investigar esta inteligência, aliás, é parte do nosso propósito profissional e o faremos em mais detalhes na terceira parte da tese.

Vale ressaltar que Teresa não venceu seus perseguidores antes de vencer a si mesma e os demônios que a atormentavam. Ela, é claro, não atribuiu méritos para si naquelas batalhas e vitórias, mas os atribuiu a Deus. Referindo-se à retidão da alma, dizia ela: “a minha com certeza não é [reta], por ser muito miserável, inútil e cheia de mil defeitos. Mas Deus não é como as pessoas: ele entende nossas fraquezas”.<sup>87</sup> Mesmo não considerando sua alma reta, percebia, ao mesmo tempo, sua contribuição em cada uma das etapas, mesmo que pequenas, pois em sua visão, Deus habitava dentro dela até o dia em que passou a viver por ela. Essa visão integrativa de Teresa é parte importante de sua obra, ou seja, o humano e o divino andam juntos, no corpo, quando se tem vida interior, mesmo que as imperfeições nunca cessem. A mística de Teresa é bela, poética e muito útil para nossos dias.

Começam as visões espirituais na vida nova de Teresa. Para além do fenômeno em si, e de outros fenômenos descritos em suas memórias, a visão de Cristo ao seu lado é muito emblemática. Por mais questionáveis que sejam tanto as

---

<sup>86</sup> ELLIADE, Mircea. *O Xamanismo e as técnicas arcaicas do êxtase*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes - selo Martins. 2002. p. 37-47.

<sup>87</sup> JESUS, 2015d, p. 169.

visões quanto os fenômenos corporais como levitações, por exemplo, o fato é que Teresa tinha um modelo e esse modelo lhe servia de inspiração e lhe dava forças para seguir, para enfrentar as dificuldades e também para renovar-se.<sup>88</sup> Além do modelo, fica evidente na obra de Teresa que as experiências de mergulho interior lhe trouxeram conhecimento e guardavam certa ritualística. Em que pesasse seu voto, não era uma fé cega ou pura obediência. Esse conhecimento foi de um tipo muito especial, pois, por mais que ela mesma gostasse de ler e lutasse para que as mulheres tivessem esse direito, ela passa a falar e a viver experiências que não constavam dos livros (que se sabe ela teve acesso), pelo menos não, com os detalhes por ela narrados.

Parece-me que esta última comparação explica algo deste dom celestial, porque a alma se vê, num átimo, sábia e tão instruída sobre o mistério da Santíssima Trindade e de outras coisas muito elevadas que não há teólogo com quem ela não se atrevesse a argumentar acerca da verdade dessas grandezas. É tamanho o espanto que basta uma graça dessas para provocar uma reviravolta na alma, levando-a a não amar senão Aquele que ela vê, sem nenhum trabalho seu, torna-la capaz de tão grandes bens, comunicando-lhe segredos e tratando com ela com tanta amizade e amor que não é possível descrever.<sup>89</sup>

Experiências como essas abrem em Teresa uma perspectiva de valor muito importante. Ela compreende Deus como incapaz de fazer distinções, amando a todos e todas de igual modo. Sua graça não era mais uma teoria teológica, mas algo vivido, experimentado. Sendo Aquele que a instruía tão amoroso e igualitário, era natural que ela mesma também assim procedesse, em resposta de gratidão pela Sua ação na vida dela. Sua busca pela inclusão das mulheres e da oração silenciosa para todos são algumas provas de como viveu essa graça de forma autêntica.<sup>90</sup>

Em uma visão mais ampla, não nos parece exagerado observar que a forma como Teresa narra suas experiências se assemelha a descrições feitas por mestres Hindus<sup>91</sup> e hoje em dia por estudiosos da física quântica em suas teorias de

---

<sup>88</sup> JESUS, 2015d, p. 173.

<sup>89</sup> JESUS, 2015d, p. 176.

<sup>90</sup> JESUS, 2015d, p. 177.

<sup>91</sup> SADHGURU, Jaggi Vasudev. *Inner Engineering: A Yogi's Guide to Joy*. New York: Spiegel & Grau and Random House, 2016. p. 7-24.

campo,<sup>92</sup> ou ainda por psicólogos do inconsciente coletivo,<sup>93</sup> ou ainda por pensadores consagrados que tratam do pensamento complexo sistêmico.<sup>94</sup> Entretanto, a narrativa que Teresa apresenta de suas experiências indica que ela avançou para além da igualdade e do acesso ao conhecimento. Ela acessou e nos conta sobre a coragem que chamou de loucura. Dizia palavras profundas, difíceis e muito perigosas para seu tempo e também para nossos tempos. Viveu uma radicalidade típica das pessoas que vivem intensamente aquilo que acreditam, ou mais, aquilo que comprovaram por experiência:

Quão rico ficará quem deixou todas as riquezas por Cristo. Que honrado será quem não quis honrá-la por amor a Ele, mas se comprazia em ver-se muito abatido. Quão sábio quem folgou por ver que o tinham por louco, pois o levaram à própria sabedoria! Quão poucos assim há agora, devido aos nossos pecados! Sim, parece que se acabaram aqueles que as pessoas tinham por loucos ao vê-los realizar façanhas heroicas de verdadeiros amantes de Cristo. Ó mundo, mundo como tens ganhado honras por haver poucos que te conheçam. E, no entanto, pensamos que se serve mais a Deus se se é considerado sábio e discreto! Sem dúvida assim é, a julgar pela moda da descrição. Desse modo, parece-nos pouco edificante não ter muita compostura e dignidade, cada qual em seu estado. Até o frade, o clérigo e a monja têm a impressão de que usar hábitos velhos e remendados é uma novidade, um escândalo para os fracos, ocorrendo o mesmo com o recolhimento e a oração. O mundo está de tal maneira, e estão tão esquecidas as coisas da perfeição e os grandes fervores que os santos tinham, que não se vê que o pretense escândalo causado por religiosos que mostrem em obras o que dizem com palavras – a pouca importância que se deve dar ao mundo – não contribui tanto para as desventuras desta época quando o desejo de ser tido por sábio e discreto. Desses pretensos escândalos o Senhor obtém grandes proveitos. E, se uns se escandalizam, outros se arrependem.<sup>95</sup>

Se todas as lideranças brasileiras do século XXI tivessem metade da coragem de Teresa em dizer e fazer parecido com o que ela disse e fez em tempos de inquisição, talvez tivéssemos uma nação de empreendedores e empreendedoras de grande sucesso ao invés de tantas pessoas adoecidas por suas relações de trabalho, como veremos mais adiante. É claro que a radicalidade de Teresa é tipicamente religiosa, ou melhor, profundamente espiritual. Mas quem disse que isso é um mal? Quem pode negar que o trabalho nos dias de hoje é uma nova cara da própria religião ou religiosidade? Será possível enxergar a dimensão espiritual da

<sup>92</sup> CAPRA, Fritjof. *O Tao da Física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental*. São Paulo: Cultrix, 2000. p. 168.

<sup>93</sup> JUNG, Carl Gustav. *Psicologia do Inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 2016. p. 75-91.

<sup>94</sup> GLADWELL, Malcolm. *O ponto de virada: como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009. p. 11-19.

<sup>95</sup> JESUS, 2015d, p. 178.

vida corporativa? Não nos parece possível que alguém negue lucidamente a relevância de tais reflexões. A paixão de Teresa, que vem de sua profunda mística, é experimentável na vida em outras dimensões que não apenas a religiosa. Por tudo que lemos de sua obra e dos autores que a estudaram, inferimos que Teresa não mostra ter clareza sobre os caminhos que sua vida tomaria. Nem tudo foi estudado minuciosamente por ela ao longo da vida. Ela mesma escreve que não sabia o que fazer e que Vossa Majestade era Quem lhe dizia para ter calma que tudo se resolveria. Segundo ela narra, este estado de dúvida aconteceu para que ela pudesse aceitar ser freira,<sup>96</sup> para ela poder entender que os arrebatos que experimentava vinham mesmo de Deus.<sup>97</sup> A dúvida era parte importante de sua experiência.

O que fica claro é que não havia limites para viver aquilo que ela acreditava ser o seu caminho, seu sentido, a sua direção. Tudo o que existia em abundância eram dificuldades e mais dificuldades. Mas foi a radicalidade de Teresa que permitiu sua obra e seus feitos serem lembrados e servirem de referência até hoje. No final do livro onde narra em detalhes como foi a aprofundamento em seu interior, Teresa narra que a edificação de obras pouco tem relação com seu tamanho, e muito tem relação com os seus fundamentos, ou seja, era muito claro para ela que tudo aquilo que fizermos só terá valor se fundamentado em algo mais profundo.

Em suma, irmãs minhas, concludo dizendo que não edifiquemos torres sem alicerces sólidos, porque o Senhor não olha tanto a grandeza das obras quanto o amor com que são realizados. E, desde que façamos o que pudermos, Sua Majestade nos dará forças para fazê-lo cada dia mais e melhor. Não nos cansemos logo. No pouco que dura a vida – e talvez seja ainda menos do que pensamos – ofereçamos interior e exteriormente ao Senhor o sacrifício que pudermos.<sup>98</sup>

## **1.6 Crescendo em Consciência**

Outra parte importante da experiência de Teresa que merece destaque tem relação com o que pode ser chamado de grau de consciência. Muito embora ela não mostrasse clareza sobre o futuro, com as exceções garantidas por Deus em suas palavras de consolo durante as experiências místicas, e mesmo atormentada por

---

<sup>96</sup> JESUS, 2015d, p. 37- 41.

<sup>97</sup> JESUS, 2015d, p. 189-195.

<sup>98</sup> JESUS, 2015a, p. 586.

dúvidas e fragilidades na saúde, Teresa demonstra que a vivência mística desperta uma relação com a realidade que torna a possibilidade de seguir em frente mais leve e menos sofrida. Além de tudo isso, reconhecimento e gratidão pelas pessoas coroam, ainda, sua humanidade:

Tenho certeza de que nem comecei no serviço de Deus, mas nas graças recebidas de Sua Majestade, estou próxima de muitas pessoas boas; sou a própria imperfeição, exceto no desejo e no amor, pois nestes últimos tenho certeza de que o Senhor me favoreceu para que eu o pudesse servir em algo. Tenho plena convicção de que O amo, mas me desconsolo diante de minhas obras e das inúmeras imperfeições que vejo em mim. Outras vezes me acomete uma estupidez na alma – eu digo que é – que me dá a impressão de que não faço bem nem mal, mas ando por ver andar os outros, como se diz: sem pesar e sem glória, nem viva nem morta, sem prazer nem sofrer. Parece que não se sente nada. Eu penso que a alma anda como um jumentinho que pasta e que se sustenta porque lhe dão de comer, comendo quase sem sentir. Porque a alma nesse estado não deve estar sem comer algumas grandes graças de Deus, já que, tendo vida tão miserável, não é para ela um peso viver, e o seu ânimo não arrefece; no entanto, não se sente movimentos nem efeitos para que a alma o entenda. [...] Isso acontece com os grandes ímpetos de amor de que falei, que atuam nas pessoas a quem Deus os dá. É semelhante a umas fontezinhas que tenho visto brotar: nunca cessa de haver movimento na areia, empurrada por elas para cima. Este exemplo ou comparação me parece compatível com o estado das almas que aqui chegam: o amor sempre está borbulhando e pensando no que fará. Ele não cabe em si, assim como a terra aquela água parece não caber, borbulhando sempre.<sup>99</sup>

Em continuidade à narrativa sobre suas experiências, Teresa comenta sobre os tormentos que sofria quando lhe diziam algo de bem que ela tinha ou fazia.<sup>100</sup> Comenta que chegou e pedir a Deus, em oração, que revelasse às pessoas que pensassem bem dela, todos os males e pecados que tinha. Ela mesma narra que seus confessores a repreendiam por estes excessos.<sup>101</sup> Mais tarde pôde reconhecer que lhe faltava mortificação, ou seja, consciência de que, quem anda com Deus ou tem vida espiritual boa, não se aflige com o que pensam de bem ou de mal sobre suas práticas. Eis o enorme salto de consciência a que nos referimos. Tal despreendimento, que Teresa chamou de indiferença, é típico de quem entra em contato com a profundidade de sua própria identidade ou algo que está para além da identidade, a vida em si. Descrições

---

<sup>99</sup> JESUS, 2015d, p. 202.

<sup>100</sup> JESUS, 2015d, p. 203.

<sup>101</sup> JESUS, 2015d, p. 204.



muito semelhantes são vistas e estudadas pela chamada ciência védica, com seus diferentes níveis de consciência.<sup>102</sup>

De conformidade com essa abordagem, aquele que penetra nesse ambiente profundo torna-se ciente de si próprio, quer pelos favores de Deus, quer pelo seu próprio escrutínio. De uma ou de outra forma, aquele que penetra nesta experiência profunda passa a vivenciar uma liberdade de consciência conhecida hoje como auto-empoderamento. Tal nível de consciência pode se apresentar enormemente complicado para quem não opera no mencionado mergulho interior.<sup>103</sup> As narrativas de Teresa sobre a consciência deixam o ensinamento que pode ser aproveitado inclusive nos dias atuais, quando vivenciamos a era das vaidades e dos melindres. A partir de suas profundas reflexões, as pessoas de hoje podem se reconhecer sem máscaras e, nesta condição, dar de si o melhor que podem, em sua inteireza:

Eu não sabia cantar direito. Sentia tanto se não tinha estudado o que me mandavam (e não por cometer uma falta diante do Senhor, o que seria virtude, mas por causa de muitas pessoas que me ouviam) que, por puro amor-próprio, me perturbava a ponto de dizer muito menos do que sabia. Mais tarde, tomei a resolução de, quando não o sabia muito bem, dizer que nada sabia. No início, foi doloroso, mas depois passei a gostar disso. Desse modo, a partir do momento em que já não me importava o fato de perceberem a minha ignorância, passei a cantar muito melhor. É que a negra honra antes me impedia de fazer bem o que devia, essa honra que cada qual põe onde quer, e que eu colocava nessas coisas. Essas pequenas coisas, que nada são – sendo eu ainda menos, visto me incomodar com elas -, pouco a pouco se traduzem em atos.<sup>104</sup>

Por sua caminhada mística, aprofundava-se em Teresa o sentimento de compaixão. Era tamanho o sentimento, que abraçava inclusive os luteranos que, segundo ela, já eram membros da Igreja pelo batismo, mas haviam feito ações que os condenavam.<sup>105</sup> Foi então, que em uma conversa com uma amiga e companheira, Dona Guimar, veio à tona a vontade que já tinha consigo de fundar um mosteiro.

Ela começou a esboçar planos para obter recursos, planos que agora vejo não serem muito viáveis, parecendo-nos que eram devidos ao nosso desejo. Mas eu, por outro lado, estando muito contente na casa em que

---

<sup>102</sup> MAHESH, Maharishi. *Sua santidade Maharishi Mahesh Yogi comenta o Bhagavad-Gita*. Nova tradução e comentários Capítulos 1 a 6. São Paulo: Best Seller, 1967.

<sup>103</sup> JESUS, 2015d, p. 209.

<sup>104</sup> JESUS, 2015d, p. 213.

<sup>105</sup> JESUS, 2015d, p. 215.

estava (Mosteiro da Encarnação), que me agradava muito, assim como a cela que ocupava, que muito me servia, ainda me detinha. Contudo, combinamos de encomendar muito a Deus o nosso plano. Certo dia, depois da comunhão, Sua Majestade me ordenou expressamente que me dedicasse a esse empreendimento com todas as minhas forças, prometendo-me que o mosteiro não deixaria de ser feito e dizendo que ali seria muito bem servido. Disse-me que devia ser dedicado a São José; esse Santo glorioso nos guardaria uma porta, e nossa Senhora, a outra; Cristo andaria ao nosso lado e a casa seria uma estrela da qual sairia um grande resplendor. Além disso, embora as religiões (ordens religiosas) estivessem relaxadas, eu não devia pensar que Ele era pouco servido nelas, pois o que seria do mundo se não houvesse religiosos? O Senhor me ordenou ainda que revelasse tudo ao meu confessor e que lhe rogasse, em Seu nome, que não se opusesse ao projeto e nem criasse obstáculos a ele. Fiquei muito pesarosa porque, em parte, imaginei os grandes desassossegos e sofrimentos que isso me causaria. Por outro lado, eu já vivia muito contente no meu convento; embora tratasse do assunto como antes, já não tinha tanta determinação nem certeza de que o projeto se realizaria.<sup>106</sup>

Com este propósito, ambas passaram à execução do projeto. Começaram com pouco, bem pouco mesmo. O voto de pobreza e o querer fazer uma casa sem renda não facilitaram sua vida. Mesmo assim compraram uma casa pequena. Este procedimento, no entanto, não foi assim tão simples. De fato, os clérigos envolvidos mudaram de ideia quanto à permissão. Além disto, tiveram problemas com a lavratura da escritura de compra e venda. E as dificuldades não pararam por aí, já que suas companheiras de mosteiro criticaram sua iniciativa, que ficou lida como uma crítica à vida de santidade que tinham. Soma-se a tudo isto o fato de os moradores da cidade criticarem a iniciativa. E o faziam porque, segundo suas palavras, nada de bom poderia fazer uma mulherzinha como ela. Por fim, sobreveio-lhe o menos esperado: seu confessor se posicionou como se Teresa o tivesse desobedecido em uma dada fase do processo de abertura do Convento. Com efeito, em carta, seu confessor mandou que ela esquecesse tudo aquilo e não mencionasse o nome dele, pois os escândalos criados já eram em demasia.<sup>107</sup>

Todos estes acontecimentos marcaram Teresa de forma indelével. Entretanto, seu regozijo era passar por sofrimentos e perseguições por causa e em nome de Deus. Muito aconteceu a partir de então. Se, por um lado, Teresa passou por muitas dificuldades, por outro lado, ela teve muitas visões espirituais. No momento certo, a ajuda veio finalmente através dos dominicanos que intervieram em Roma.

---

<sup>106</sup> JESUS, 2015d, p. 218.

<sup>107</sup> JESUS, 2015d, p. 220-247.

Neste contexto, algo fundamental aconteceu na vida de Teresa. Como as eleições em seu mosteiro original se aproximavam, seu nome foi cotado para ser a próxima priora (líder do convento). Teresa narra que ter sentido grande pressão.<sup>108</sup> Usando rapidez nos tratos legais e eclesiais, sem que o Provincial a ordenasse sob outra jurisdição eclesial, no dia 24 de agosto de 1562 ela consegue fundar o Convento de São José. A sede foi estabelecida no imóvel que fora a casa de seu cunhado. A compra desse imóvel foi para disfarçar o empreendimento o melhor possível, como ela mesma narra. Naquele momento Teresa estava correndo o risco de ser chamada, às pressas, em seu convento original. Entretanto, com o estabelecimento do Convento de São José, Teresa se instala nele e dá início ao que seria a sua grande missão, com a iniciação das monjas. Quatro monjas iniciaram neste convento, a saber: Antônia Henao, que passou a se chamar Antônia do Espírito Santo; Maria de La Paz, que passou a se chamar de Maria da Cruz; Úrsula de Los Santos; e Maria de Ávila que se tornou Maria de São José.<sup>109</sup>

É claro que Teresa foi julgada por isso. Temia ir ao cárcere por sua iniciativa. Lembrou-se muito do julgamento de Cristo, pois ela, que também nenhum mal fizera, era perseguida por fazer a vontade de Deus. Embora tivesse medo, sua narrativa ganha em maturidade. Precisou fazer confissão pública de sua culpa em cerimônia de acusação perante o Provincial. Foi obrigada a justificar suas ações frente às irmãs e sofrer acusações de não poder criar um mosteiro onde o rigor religioso fosse maior se ela mesma não era capaz de seguir as regras de sua ordem atual para abri-lo. A confusão foi grande. Teresa descreve que muitas pessoas e até autoridades locais procuravam prejudicá-la por tal iniciativa. Ela temia que a fundação fosse desfeita. Ela foi, finalmente, obrigada a se afastar de tudo, para minimizar o falatório. Algumas acusações fizeram muito mal a Teresa, como, por exemplo, a de que o mosteiro fazia mal à cidade. Mais tarde, para que o mosteiro fosse aceito, Teresa teve que ceder à já mencionada pressão de que fosse um mosteiro que tivesse renda e não um mosteiro com voto de pobreza. Ela não queria, mas cedeu já com o pensamento de depois de algum tempo, abrir mão da renda.

---

<sup>108</sup> JESUS, 2015d, p. 214-229.

<sup>109</sup> JESUS, 2015d, p. 220-247.

Foram muitos meses até que a cidade abraçasse o convento e ele pudesse receber noviças.<sup>110</sup>

[...] Quando se começou a rezar o Ofício, o povo começou a ter grande devoção com esta casa. Recebemos mais noviças, e o Senhor começou a mover os que mais nos tinham perseguido para que muito nos favorecessem e dessem esmolas. Assim, foram aprovando o que tanto haviam reprovado e, aos poucos, desistiram do pleito, dizendo-se convencidos de ser a casa obra de Deus, já que, com tanta oposição, Sua Majestade desejara que fosse adiante. [...] É para mim um grande consolo estar aqui com almas tão desapegadas. Sua preocupação é encontrar meios de avançar no serviço de Deus. A solidão é o seu consolo, e elas não pensam em ver ninguém a não ser para mais se inflamarem no amor de seu Esposo; até o contato com os parentes é penoso. Por isso, não vem a esta casa quem não está voltado para o serviço de Deus, pois nela não encontra consolo nem contenta as religiosas. As monjas só sabem falar de Deus, razão por que só as entende e é entendido quem fala a mesma linguagem. [...] agora, ainda que haja algum rigor, porque nunca se come carne a não ser em caso de necessidade, praticando-se o jejum de oito meses e outras coisas presentes na Regra primária, as irmãs tudo acham pouco, dedicando-se a outras austeridades que julgamos necessárias para cumprir a Regra com mais perfeição [...] a casa proporcionava grande facilidade para que vivam em paz as que quiserem fruir a sós com Cristo, seu Esposo. E isso é o que elas sempre devem querer: viver a sós apenas com Ele. E que não sejam mais de treze. Pelas muitas opiniões que ouço, é isso que convém; sei por experiência que, para se viver com o espírito com que aqui se vive, só de esmolas e sem ter de pedir, não podem ser um maior número. [...] quem considera áspero o nosso modo de vida deve culpar a sua falta de espírito, e não o que se observa aqui (porque pessoas delicadas e não saudáveis, tendo o espírito, podem suportá-lo com muita suavidade), devendo ir para outro convento, onde se salvará de acordo com o espírito que o anima.<sup>111</sup>

Noutro momento Teresa mostra que sua relação conceitual com a pobreza, também havia passado pelo filtro da espiritualidade. Quem se rendesse à pobreza aprenderia que ela leciona grandes ensinamentos e traz consigo um tipo diferente de honra, que o dinheiro não pode trazer. Para ela não se devia, por amor a Deus, perder tempo pensando em esmolas, pois quem o fizesse correria o risco de perder a verdadeira pobreza, que ela chamava de “grande soberania”. Para ela a pobreza era quem trazia “todos os bens do mundo”.<sup>112</sup> Só uma confiança verdadeira em sua vida com sua Majestade poderia explicar como ela conseguia explicar que essa verdadeira pobreza era quem traria a honra que a todos se impõem e que o dinheiro não pode comprar.

<sup>110</sup> JESUS, 2015d, p. 249-253.

<sup>111</sup> JESUS, 2015d, p. 254-256.

<sup>112</sup> JESUS, 2015c, p. 305.

Como é claro nas citações anteriores, o rigor da nova regra trazida por Teresa era grande. Sua habilidade de cuidar e de transmitir sua visão não fez apenas com que os obstáculos fossem vencidos. Permitiu que mais e mais pessoas, primeiro mulheres e depois homens, viessem integrar a nova ordem das descalças e dos descalços. Seu poder de compartilhar visão e missão era grande, o fazendo com simplicidade. É importante lembrar que havia outros conventos na época para onde religiosos poderiam ir, e cujas regras eram mais leves. Sua experiência mística e sua humanização, contudo, cativavam as pessoas e as faziam viver ali e mais, com alegria. Teresa dizia que os “conventos devem ser lugar de boa educação, e inclusive de ensino”<sup>113</sup> e isso era, para a época, verdadeiramente revolucionário. Talvez ela tenha sido também a inspiradora daquilo que hoje chamamos de universidades corporativas.

Observa-se dos seus escritos que acabamos de citar, que Teresa, ao mesmo tempo em que mergulha na solitude com Deus, volta-se para a diversidade e celebra esta diversidade, partilhando os seus dons e capacidades com as outras freiras e, por extensão, com a comunidade. Assim, Teresa demonstra ter plena consciência de interdependência, impermanência e integratividade. Por suas palavras se percebe que ela enxerga uma interligação entre o todo e as partes dos quais participa na oração e na ação, respectivamente. Esta integração entre o todo e as partes é importante princípio para a defesa de boas relações das pessoas entre si e entre as pessoas e a vida. Se tudo muda e está tudo ligado, aquele ou aquela que ora e age, necessita partilhar com a comunidade interna e externa. Este agir comunitário rompe com o puro individualismo sem, contudo, desprezar o sujeito. Ele abraça o coletivo, sem abandonar os desejos, necessidades e preferências individuais. Assim, em síntese, temos mais um indício das competências para a formação de líderes de alta performance de que trataremos na terceira parte da tese.

Suas visões espirituais também marcaram fortemente sua biografia. Sua postura diante delas também é intrigante, uma vez que se sentia ao mesmo tempo encantada com tudo aquilo e em profunda angústia por não se sentir merecedora ou mesmo pela dúvida de ser aquilo possível ou um disparate total. A dúvida nunca

---

<sup>113</sup> JESUS, 2015d, p. 260.

abandonou Teresa e isso, por contraditório que pareça, marca sua clareza de consciência. Mesmo mergulhada num ambiente religioso e sendo ela mesma profundamente devota e religiosa, sua posição diante dos eventos permitia que refletisse sobre eles e os apresentasse não como verdade universal, que deveria ser aceita por todos, mas tão somente como narrativas íntimas levadas aos seus confessores, com muita vergonha, mas que lhe renderam também bons momentos de consolo.

Estando uma noite tão doente que queria ser dispensada da oração, peguei um rosário para me ocupar vocalmente, procurando não recolher o intelecto, embora tivesse retirada num oratório. Mas quando o Senhor quer, pouco valem esses esforços. Mantive-me assim por algum tempo, vindo-me um arrebo de espírito de tamanho ímpeto que não tive como resistir-lhe. Tive a impressão de estar no céu, tendo visto ali, em primeiro lugar meu pai e minha mãe. E vi coisas sublimes – num espaço de tempo breve como o de rezar uma Ave Maria – que fiquei bem fora de mim, considerando aquilo uma graça grande demais para mim. [...] receei que fosse alguma ilusão. Não sabia o que fazer, pois tinha vergonha de levar isso ao meu confessor. Ao que parece, não por humildade, mas por julgar que ele zombaria de mim, dizendo: temos então São Paulo e São Jerônimo para ver coisas do céu! Justamente por terem esses gloriosos santos passado por coisas assim, era maior ainda o meu temor, e eu só fazia chorar muito, pois achava ser tudo um disparate. Por fim, se bem que muito o sentisse, procurei o confessor, pois jamais ousei omitir alguma coisa, por mais que sofresse em dizê-la, devido ao grande medo de ser enganada. Ele, vendo-me tão aflita, muito me consolou, dizendo-me boas palavras que me tiraram toda a angústia.<sup>114</sup>

Foram muitas as visões e seus ensinamentos são ricamente partilhados. É bem verdade que nem todas as visões foram gloriosas, já que ela narra ter também visão de demônios e de pessoas mortas.<sup>115</sup> Não é nosso foco, contudo, aprofundar em tais experiências aqui. Queremos mostrar que suas consequências fizeram de Teresa nossa protagonista inspiradora. Não temos dúvidas em afirmar que os conflitos vividos por Teresa tinham duas dimensões básicas. Uma era a dimensão externa, enfrentando dificuldades, pobreza, perseguições, críticas e a luta com pessoas diferentes com as quais convivia no comando dos conventos. Haviam, ainda, as lutas internas que fazia de Teresa uma mulher com grandes necessidades de certeza e conforto. Ela não se sentia digna das graças que recebia, tinha dúvidas se eram verdade ou não as experiências pelas quais passava. Sofria muito fisicamente com doenças estranhas com claros fundos emocionais de uma psique

<sup>114</sup> JESUS, 2015d, p. 261.

<sup>115</sup> JESUS, 2015d, p. 266-270.

que era fruto de um tempo de muitas pressões religiosas que até hoje produzem muita culpa, além das pressões sociais e políticas.<sup>116</sup> Assim como muitos fazem hoje com seus esportes, meditações, músicas, *ioga*, dentre outros, Teresa também descobriu um caminho para seu bem-estar, para evitar ou lidar com o que hoje chamamos de estresse. Sua escolha para nossa pesquisa não poderia ser mais feliz, pois ela é diferente em tudo, inclusive do imaginário de uma pessoa santa, pura, perfeita. Suas contradições, crises, dúvidas e proximidade com o Cristo humanizado e humano, são toda a santidade de que precisamos na modernidade. Seu caminho lhe rendeu, também, algo muito importante para sua liderança: a capacidade de inspirar, motivar, animar. Em seu mergulho interior ouvia a voz de sua Majestade confortando-a. Sua dedicação aos mergulhos internos lhe rendiam certezas da alma. Para ela, a espiritualização é como tudo o mais na vida, exige treino, esforço, dedicação e empenho. Eis a consciência que vimos em Teresa para nossos tempos de hoje.

### ***1.7 Algumas influências importantes na vida de Teresa***

A figura marcante do Cardeal Francisco de Cisneros, arcebispo de Toledo desde 1495, com sua veia inquisitorial e reformadora, impulsionado pelo Concílio de Trento (1563) com inúmeras medidas dogmáticas e disciplinares em virtude do movimento da Reforma e das fortes tensões entre teólogos tradicionais e místicos marcou a forma como Teresa viveu e enfrentou suas questões espirituais mais profundas.<sup>117</sup>

Parte significativa destas reformas referia-se a uma busca pela espiritualidade interior. Os reis nomeavam bispos de vida exemplar e com dedicação pastoral. União com Deus, perdão, amor e sabedoria eram dons destacados e essa busca por uma vivência pessoal com Deus marcou fortemente a Espanha nos tempos de Teresa.<sup>118</sup> A pobreza e a vida austera são tão fortemente exaltadas quanto a oração como caminho para uma vivência com Deus. Enquanto algumas literaturas circulantes estimulavam a busca por diferentes formas de oração, nas

---

<sup>116</sup> JESUS, 2015d, p.102, 235; JESUS, 2015a, p. 508-510; JESUS, 2015c, p. 408; JESUS, 2015e, p. 1350.

<sup>117</sup> PÁDUA, 2015, p. 32.

<sup>118</sup> PÁDUA, 2015, p. 33.

universidades, a Teologia se apresentava mais marcada pelo positivismo e por novos recursos filosóficos e históricos, com uma versão da Bíblia em mais de um idioma. Essa nova espiritualidade é fortemente marcada pela literatura de místicos como Francisco de Osuna, que influenciou muito Teresa.<sup>119</sup>

A escolástica consistia em um método de aprendizado que associava pensamento filosófico e fé cristã e vigorou durante a maior parte da Idade Média, um período bastante influenciado pelo pensamento socrático e platônico, então caracterizado como neoplatonismo inaugurado pelo filósofo Plotino (c. 205 – 270 d.C.). A Escolástica se ocupou em discutir e problematizar questões ditas universais. Neste período o pensamento cristão se firma como filosofia cristã, que mais tarde se torna em Teologia. Um dos expoentes da escolástica foi Tomas de Aquino (1225-1274 d.C.).<sup>120</sup>

Neste contexto, era notória e a influência do pensamento de Tomás de Aquino sobre a maneira de pensar dos tempos de Teresa. Entretanto, surgem movimentos que buscavam a espiritualidade subjetiva, baseada na descrição de experiências pessoais com Deus, com conceituações novas e desafiadoras para os padrões da época. Estes movimentos achavam-se em contraposição com a espiritualidade objetiva puramente baseada em esquemas fixos de oração vocal e livros impostos por autoridades eclesiais históricas. E foi justamente a oração mental, marcada pelo recolhimento, que vai seduzir Teresa e serviu de grande trunfo para sua mística.<sup>121</sup>

Influenciados primeiramente pelos franciscanos e depois por sua própria experimentação, Teresa e João da Cruz vão representar o estandarte de um movimento denominado de os espirituais, que são aqueles cuja experimentação, em oração, é mais destacada do que os conhecimentos formais teológicos. Isso mostra, desde já, uma importante característica da mística de Teresa, ela é marcada pela experiência em primazia à formação acadêmica ou intelectual, mesmo sendo esta, segundo Teresa, importante para a vida espiritual.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> ROMIO, 2016, p. 26.

<sup>120</sup> REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. *História da Filosofia: Patrística e Escolástica*. v. 2. São Paulo: Paulus, 2003, p. 30.

<sup>121</sup> PÁDUA, 2015, p. 34.

<sup>122</sup> PÁDUA, 2015, p. 34.



As fontes bíblicas ao lado dos pais da Igreja, como Santo Agostinho, somadas aos franciscanos através de São Boaventura, de algum modo, marcam a espiritualidade da época por uma busca de renovação do homem interior, pelo cristocentrismo, pela habitação trinitária na alma do justo e pela busca de Deus através do ápice da mente. Surge ainda, com São Dionísio uma influência da chamada Teologia apofática ou negativa, segundo a qual não é possível descrever Deus sem limitá-lo. Outros como São Bernardo, vão defender o matrimônio espiritual com Deus. Uma influência antropológica humanista recheia o coração dos espirituais de tal forma que surge uma Teologia da pessoa humana como imagem trinitária de Deus. Doutrinas como a do amor como conhecimento e da vontade como potência, impulsionariam cada vez mais para dentro, aqueles que buscam Deus para além do positivismo e das tradições fechadas.<sup>123</sup>

A mística muçulmana e a vivência espiritual dos sufis contribuem, ainda, com uma busca incansável pela experiência de entrar no amor divino, mergulhando em Deus ao invés de tentar defini-lo.<sup>124</sup> A necessidade de superação do ego para se viver a experiência mística ganha força na mística ocidental, pois é somente assim que se pode experimentar a verdadeira liberdade do mundo das aparências e conhecer o estado de união com Deus. Vê-se, portanto, que tanto o platonismo quanto a mística oriental inclusive com a ideia oriental da roda que gira sem cessar conhecida como samsara<sup>125</sup> entram no cristianismo, em especial na mística do

---

<sup>123</sup> PÁDUA, 2015, p. 37-39.

<sup>124</sup> PÁDUA, 2015, p. 40.

<sup>125</sup> Samsara é uma palavra proveniente do sânscrito-devanagari que significa literalmente o ato de perambular e, por extensão, o fluxo incessante de nascimentos através dos mundos experimentados pelos seres sensitivos que teriam algum nível de consciência das diversas formas de vivenciar a existência. Esta concepção se acha presente na maioria das tradições da Índia, incluindo o Hinduísmo, o Budismo e o Jainismo. Dela deriva a concepção de ciclos de morte e renascimento, os quais são entendidos como um fato natural. O termo pode ser visto de forma negativa, já que engendraria a ignorância. Por outro lado, indica a possibilidade de uma visão superior capaz de entender os fenômenos como efêmeros. Esta noção de fenômenos cíclicos parece ter alguma relação com a noção de história cíclica e busca de sua superação. Esta mesma noção influenciou autores europeus, como Arthur Schopenhauer (1788 —1860), o qual procurou uma forma de libertação da vontade se baseando em escritos budistas e na filosofia oriental, os quais sustentam que a única forma de se libertar da vontade é a total renúncia de todos os desejos, a qual resulta no Nirvana. SCHOPENHAUER, Arthur. *O mundo como vontade e como representação*. São Paulo: UNESP, 2005. p. 356-370. Na página 359, o autor cita textualmente Shiva, o Deus supremo do Hinduísmo, que se caracteriza por ser destruidor e regenerador em um eterno ciclo de ações.

século XVI para dar uma importante contribuição. Talvez possam contribuir ainda com o século XXI, como veremos mais adiante.<sup>126</sup>

Os inúmeros judeus convertidos da época também deram sua contribuição para a mística do séc. XVI. A leitura do texto bíblico, a exegese doméstica, a força do Antigo Testamento, a busca por sabedoria e caracterização dos convertidos como menos apegados às cerimônias e mais apegados à vida de amor e interioridade para uma vivência com Deus, também aparecem na mística de Teresa, cujo pai era um judeu convertido.<sup>127</sup>

O ponto de partida dos espirituais da época era profundamente relevante para o atendimento da atualidade, ou seja, eles partiam da visão antro-teológica, ou seja, do conhecimento de si mesmo. Para eles, o encontro com Deus acontece no íntimo de nós mesmos. Esta deve ser, portanto, a direção a ser trilhada por aqueles e aquelas que querem viver essa íntima e profunda experiência mística. O ser humano é visto como microcosmos diante do macrocosmo e até centro do universo em alguma medida, razão pela qual tanto a imanência quanto a transcendência são incluídas na visão de espiritualidade que influenciou Teresa. Em Teresa, esta busca pelo profundo de Deus em nós, antro-teológico, é extremada por sua visão cristológica e trinitária.<sup>128</sup>

Como o caminho até Deus é feito a partir da pessoa e dentro da pessoa, a dimensão corporal está presente, mesmo que através da mortificação<sup>129</sup> que era uma linguagem corrente na época entre os espirituais. Embora Teresa louvasse os sacrifícios que as irmãs faziam, em especial aquelas que ao invés de reclamar louvavam a Deus durante longos jejuns, o radicalismo era combatido por Ela. Assim também com os arroubos que algumas se acometiam quando perdiam os sentidos. Sem querer entrar em detalhes sobre as práticas das irmãs narradas por Teresa, o que queremos destacar é sua visão do papel e da importância do corpo, em uma superação inicial dos sacrifícios corporais radicalmente marcados na vida mística medieval.

---

<sup>126</sup> PÁDUA, 2015, p. 40.

<sup>127</sup> PÁDUA, 2015, p. 40.

<sup>128</sup> PÁDUA, 2015, p. 41.

<sup>129</sup> Embora o processo de mortificação do corpo envolvesse disciplina rígida, restrições alimentares, silêncio e isolamento, Teresa tinha muito claro que “Deus está em toda parte e vê-se engolfado nele (corpo)”. JESUS, 2015d, p. 141. Por essa razão se posicionava contra os castigos corporais e disciplinas excessivamente severas.

Não vejo nenhum benefício nessa fraqueza corporal – já que não se trata de outra coisa, mesmo que tenha tido bom começo. Mas ela deve servir para que se empregue bem esse tempo em que a alma ficou embevecida: há muito mais mérito num ato ou no despertar muitas vezes a vontade de amar mais a Deus do que no deixá-la entorpecida por isso, aconselho as prioresas a se dedicarem com vigor a evitar assombros tão demorados, que, a meu ver, só servem para tolher as faculdades e os sentidos, para que a pessoa não faça aquilo que sua alma manda; assim agindo, as pessoas provam dos benefícios que poderiam proporcionar-lhe se se mantivessem alertas. Se perceber que se trata de fraqueza, a prioresa deve proibir os jejuns e disciplinas (refiro-me aos não obrigatórios, embora possa haver situações que justifiquem plenamente a proibição de todos) e dar às irmãs tarefas que as distraiam.<sup>130</sup>

Mergulhada num ambiente onde fervilhavam pensamentos como os de Francisco Osuna, por exemplo, Teresa experimentou que a subida até Deus acontece na descida dentro de si. São muitas as passagens em que Teresa mostra o quanto sofreu as dores do corpo nos processos espirituais que passou. As forças que a impulsionariam a este mergulho são a vontade e o entendimento, sendo que aquela é mais importante do que este, na medida em que experiências como as de amor profundo simplesmente são capazes de calar o entendimento e reforçar a vontade de manter-se firme em direção ao que mais à frente chamaremos de devoção.<sup>131</sup>

O pensamento de Agostinho sobre o chamado ápice da mente, centro da alma na linguagem de Teresa, ou dentro do coração como dizia Osuna, indicava o caminho para uma vivência com Deus que era imanência e transcendência ao mesmo tempo, face ao espírito humano. O intelecto poderia até participar do processo, mas sem supremacia, uma vez que outras operações chamadas de intuitivas ou contemplativas, ou ainda memória sensitiva, comporiam um conjunto de sentidos interiores e exteriores, formando potências que impulsionariam uma dinâmica onde o corpo contribuiria com os sentidos, a alma com as potências e o espírito com a parte superior unificado os outros dois elementos em uma impressão da imagem de Deus.<sup>132</sup>

Teresa usa linguagem própria para definir semelhantes temáticas dizendo que só pode explicar aquilo que conhece e como conhece, mesmo não sendo culta, como ela mesma diz sobre si, em diferentes momentos. Ela diz, por exemplo, ao

---

<sup>130</sup> JESUS, 2015b, p. 621.

<sup>131</sup> PÁDUA, 2015, p. 42.

<sup>132</sup> PÁDUA, 2015, p. 43.

explicar o recolhimento dos sentidos e o uso das potências que um rei, que mora no castelo interior ou a alma chama como um bom pastor que assovia chamando suas ovelhas, com um assovio tão forte e suave que todos que ouvem abandonam a exterioridade e entram no castelo. Em toda sua obra, Teresa escreve de maneira simples e poética. Sua simplicidade e sua sensibilidade são cativantes e suas metáforas poéticas apresentam riqueza de sentido. Para sentir estes aspectos, basta a leitura do livro *Castelo Interior*. No século XVI, a doutrina comum deixava muito claro que alma e corpo são distintos e em contraste. Era forte a distinção entre a morada interior e o mundo exterior. Entretanto, Teresa consegue trabalhar simultaneamente o interior em diálogo com o exterior. Talvez hoje, em uma sociedade complexa e líquida como a nossa, essa visão dialética não seja tão feliz e a ideia de sagrado e profano precise ser revista com um olhar da Teologia Prática, com luzes mais integradoras que segregadoras. Talvez o dualismo já tenha separado as pessoas por tempo demais e se não puder ser eliminado, possa ser integrado por novas formas de ver o mundo, com alguma influência da integração promovida pela mística.<sup>133</sup>

### **1.8 Considerações finais**

Do exposto, conclui-se que Teresa pode ser tomada como referência da mística de seu tempo e nos servir de inspiração para a concepção da espiritualização em nossos dias. Esta inspiração pode ser retomada na adoção da espiritualização que nos permite avançar para além do espaço religioso em direção ao espaço empresarial com o trabalho de *coaching*. Inspirados em Teresa, podemos resolver problemas de pessoas e de empresas da pós-modernidade.

Destacamos o fato de Teresa ser mulher em um contexto no qual todas as decisões da vida se encontravam nas mãos de homens. Este fato coloca Teresa à frente de seu tempo. Ficou evidente na vida de Teresa que ela foi construtora de sua própria liderança, o que serve de base ou modelo para a construção de lideranças nos processos de *coaching* moldados pela espiritualização. Conclui-se também que a construção de liderança implica em se envolver de corpo e alma na solução de problemas, como vimos em Teresa neste capítulo. A tomada de decisões alinhadas

---

<sup>133</sup> PÁDUA, 2015, p. 44.

com o que lhe dava sentido na vida, constituiu para ela a entrada em uma nova fase da vida. E é exatamente isto que se espera das lideranças de alta performance. Conclui-se que, com este tipo de atitude, opera-se o crescimento das lideranças em consciência, o que implica em enfrentar desafios, como vimos em Teresa. Da mesma forma que a vida de Teresa, a vida do líder ou da líder também acontece em meio à dúvida, o que pode ser trabalhado a partir da espiritualização. Por fim, da mesma forma que Teresa recebeu importantes influências em sua vida e isto a fez, por um lado, ser moldada pelo seu tempo e, por outro, ser capaz de dialogar com os seus contemporâneos, as lideranças de alta performance de nossos dias são moldadas pelo seu meio cultural e empresarial e com eles devem dialogar. Tal diálogo consiste na conexão com a realidade de modo profundo e autêntico. Desta sorte, a mística de Teresa é capaz de inspirar a ação formativa e atuante das lideranças de alta performance, e os processos de *coaching* podem ser um caminho para isso, nos dias de hoje.



## **2 TERESA DE JESUS DIANTE DE SEU TEMPO**

### ***2.1 Considerações Iniciais***

Este segundo capítulo dá continuidade ao conteúdo relativo à Teresa de Jesus, sendo, neste sentido, a continuidade do primeiro capítulo, onde temos uma aproximação a Teresa de Jesus. No presente capítulo, estudamos Teresa de Jesus diante de seu tempo. Este estudo se dá em dez pontos centrados em Teresa, os quais são tratados nos dez subtítulos que integram este Capítulo. O primeiro subtítulo pontua o papel da oração na vida de Teresa. O segundo destaca a experiência do sujeito, o que corresponde a uma prática de valorizar algo que na sua época era ignorado. O terceiro trata da herança medieval que chegou até Teresa e como esta herança a adaptou para o seu agir.

O quarto subtítulo destaca o modo audacioso e delicado com que Teresa agiu para alcançar seu objetivo. O quinto refere-se ao aspecto feminino da missão de Teresa, inspirado no Novo Testamento. O sexto acentua a defesa da fé cristã que foi necessária diante dos problemas que se apresentaram a Teresa. O sétimo procura mostrar Teresa no exercício da missão, com base no seu entendimento de que uma mulher pode levar Cristo, o evangelho e o próprio Deus ao povo, o que contrariava o procedimento de sua época e, em parte, ainda encontra resistência dentro da Igreja Católica até nossos dias, reticente com relação ao ministério feminino.

O oitavo subtítulo tem por objetivo como Teresa trabalhou a graça, o corpo, a alma e o espírito e o nono subtítulo mostra que a ação de Teresa não se limitou à mística, mas atuou ao longo de sua vida como um pêndulo que foi da oração à ação. Escrevemos um décimo subtítulo procurando evidenciar que a mística de Teresa não ficou estacionada na oração, mas partiu para a prática e pode ser utilizada como luz para os nossos dias, no sentido de nos inspirar em sua prática para o que chamaremos, na segunda parte da tese, de espiritualização. Por fim, acrescentamos que este segundo capítulo encerra a primeira parte da tese.

## 2.2 A oração e seu papel na vida de Teresa: do momento ao momentum<sup>134</sup>

Outro fator marcante teologicamente nos tempos de Teresa foi a oração como caminho espiritual. Era por meio da oração que se podia integrar e unir com Deus. Na época, a oração vocal não era apenas predominante, era uma forma de controle muito importante para a Igreja e vinha sustentada por séculos de formalismo e visão patriarcal da Igreja Romana. As mulheres, naquela época, não eram vistas como capazes de compreender os ensinamentos espirituais ou as escrituras, muito menos poderia se admitir que elas fossem capazes de trilhar um caminho de oração interior. Pensar isso por si só já seria visto, como foi pelos opositores de Teresa, como um verdadeiro absurdo. O que se primava era pela utilização das orações padrão da Igreja. A proposta da oração mental vinha da ideia de que se é no interior mais profundo de nós que encontramos e nos unimos a Deus, a oração deveria vir e atuar neste mesmo profundo do ser. Novamente Osuna ilustrou o papel do corpo neste contexto ao comparar a oração mental e seus estágios com o beijo. Ele dizia que o primeiro estágio de oração mental seria como um beijo nos pés; num segundo como um beijo nas mãos; e num terceiro como um beijo na boca. Estes estágios compreenderiam purgação, iluminação e perfeição, respectivamente. Assim não é difícil compreender o que Teresa dizia na sua obra *Caminho de Perfeição*: para ela, o amor tem primazia como critério de ação e critério de fim da oração. Com a oração profunda e mental a união entre vontade humana e vontade de Deus cresce de tal modo que torna uma união insuperável e inseparável.<sup>135</sup>

A leitura das obras de Teresa dá a entender que ela se encontrava à frente de seu tempo e na contramão da maioria eclesial e masculina. Assim, por exemplo, defendia a presença de Deus dentro da alma, a dimensão profundamente afetiva da espiritualidade e a incrível valorização da experiência humana pessoal no processo de espiritualização. Além das influências sufi e judaica já mencionadas, a influência de Agostinho e de Platão deixam destacado que a busca por uma vida espiritual é, sem dúvidas, uma busca pela ativação de virtudes e potencialidades humanas que conduzem a um processo que é, ao mesmo tempo, de autodescoberta e de

---

<sup>134</sup> Momento é um instante qualquer e “momentum” ganha *status* dinâmico pelo uso da expressão em latim. CUNHA, Antônio Geraldo da. *Dicionário Etimológico nova fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 529.

<sup>130</sup> PÁDUA, 2015, p. 46.



descoberta do Divino e do Sagrado em nós. Teresa deixa claras estas questões tanto no Castelo Interior como nas Moradas.<sup>136</sup>

Não é muito diferente quando vemos a questão da afetividade espiritual, onde o relacionar-se com Deus e unir-se a Ele é o caminho de tornar-se um como Ele, transformar-se em Deus em alguma medida das virtudes, por exemplo. Esse fato, é claro, levantou suspeitas durante a Inquisição Espanhola, da qual Teresa foi uma vítima vitoriosa. Em suas obras, Teresa não fala em esvaziar a mente, em ficar no silêncio, ou em suspender completamente o entendimento, como muitos leigos pensam ser o método de meditação típico da mística oriental.

Teresa fala do coração e num mergulho arrebatador no Divino, através do qual é inevitável aprender, crescer, transformar-se e, acima de tudo, agir em certa direção.<sup>137</sup> Por não falar da busca pelo silêncio, leigos podem imaginar uma distância enorme entre a mística de Teresa, ocidental e cristã, da mística Oriental, que para muitos leigos é vivida sem Deus.<sup>138</sup> Quando estudamos e vivemos a profundidade da meditação ou da oração silenciosa, por outro lado, a percepção muda muito. Teresa vai deixar claras as semelhanças nas obras acima mencionadas, entre as duas formas de mística, Ocidental e Oriental, e relatar que pela oração silenciosa e meditação, encontramos no profundo de nós ninguém menos que Vossa Majestade.

A oração silenciosa guarda, portanto, a maior semelhança com os mantras orientais que também ajudam no mesmo caminho interior. Em ambos os caminhos, tecnologicamente falando, são os sons que levam o Ser ao contato com uma dinâmica de amor capaz de fazer o experimentar em formas de silêncio, de êxtase, ou de felicidade. Para Teresa, essa forma de unificação com a fonte da vida é feita de modo tão dinâmica, forte, profundo, transformador e radical, que comparou tal experiência com o casamento, uma união com o sagrado, eterna e indissolúvel. Para os estudiosos e praticantes das meditações orientais o que é descrito por Teresa

---

<sup>136</sup> PÁDUA, 2015, p. 47-48.

<sup>137</sup> PÁDUA, 2015, p. 47-48.

<sup>138</sup> Ressaltamos parecer-nos que se trata da diversidade da compreensão de Deus e não de sua existência ou não.

não é, em nada, diferente da compreensão mais singela do conceito de *Yoga*, por exemplo.<sup>139</sup>

Como podemos observar, o que o tempo de Teresa lhe ofertou, a exemplo da oração silenciosa, não era nem algo fácil, tampouco algo corrente, aceito como o caminho de Deus ou para Deus. Mesmo assim e com todas as dificuldades, ela soube, de algum modo, aproveitar o que lhe chegou às mãos e fazer bom disso. Fez o mesmo com quanto aos mestres que lhe ensinaram, mesmo que nem sempre concordasse com eles ou se sentisse à altura de seus ensinamentos.

Não é difícil ver semelhanças entre a vida de Teresa e a vida de Yogananda<sup>140</sup> que foi quem trouxe a *Yoga* para o ocidente, até porque ele mesmo cita textualmente Teresa por diversas vezes em sua obra mais consagrada. Entre os místicos, ligados ou não a alguma religião, seus caminhos têm enormes semelhanças. Neste caso, o caminho interior de oração ou meditação, vivido na solidão e isolamento quase total dos conventos, não difere em nada das experiências místicas narrada nos mosteiros da Índia ou nas escolas fundadas por Yogananda nos Estados Unidos. Essa característica de usar o que se tem nas mãos, de enfrentar as dificuldades dos métodos, treinar e praticar incessantemente, construiu em Teresa aspectos relevantes para nossa busca por competências para a espiritualização humana nos contextos da liderança e da gestão.

### **2.3 A experiência e o sujeito no centro: valorização de algo ignorado**

Valorização da experiência pessoal é, sem dúvidas, o grande momento da doutrina dos espirituais para a modernidade. Ainda no século XVI eles foram capazes de perceber e vivenciar experiências espirituais profundas e valorizar isso de tal modo, que parecia o prenúncio do que mais tarde seria brado não só das diversas expressões da ciência moderna, como também, bandeira de estratégias corporativas para cativar clientes e, acima de tudo, anseio de uma população inteira de crentes e de não crentes.<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> SADHGURU, 2016, p. 271.

<sup>140</sup> YOGANANDA, Paramahansa. *Autobiografia de um Yogi*. Rio de Janeiro: Lótus do Saber, 1999, p. 73; 241; 526.

<sup>141</sup> Nesta tese utilizaremos o termo crente para designar todos os que creem, independentemente do segmento religioso a que se encontrem ou mesmo se pertencem ou não a algum sistema

Para os místicos, e Teresa em especial, é o mergulho interior (seja no amor de Deus, no Deus que temos dentro de nós ou no campo transcendental), e não o uso da razão, que nos permite entrar em contato com nossa realidade última do ser em si, ou seja, a vida que somos. É por esse motivo que os iogues na Índia e os místicos da época na Europa buscavam tais experiências na ascese ou na vivência espiritual de união com o Absoluto. A ética profunda de Teresa também repousa neste ponto, ela “não falará nada que não tenha por experiência”,<sup>142</sup> ou seja, mesmo que em seu discurso tudo viesse e fosse em razão de Sua Majestade, Teresa, ao dar tanta ênfase à sua própria experiência como forma de legitimar seu discurso, colocou-a no centro, junto com esse mesmo Deus que tanto amava. Esse protagonismo compartilhado, mesmo à luz da humildade e devoção religiosa, colocou o ser humano e sua experiência em lugar de destaque. Eis aí mais um ponto para a atualidade de Teresa e da mística: em tempos pós-modernos onde o ser humano não é só o centro, mas é o centro (muitas vezes) sem Deus, ou ainda, tendo como deus o mercado e como lugar de mergulho, o consumo.

No vazio que esse deus moderno proporciona, os seres humanos voltam-se novamente para Deus, mas agora, acostumados com a ideia de serem consumidores e, portanto, clientes, muitos não se contentam com o Deus da religião. Homens e mulheres da pós-modernidade querem um Deus próprio, que atenda suas necessidades, que não lhes cobre tantas mudanças e formatações religiosas. Em uma sociedade assim, que veremos em detalhes mais adiante, nos parece natural que clientes exigentes apreciem um Deus que pode ser encontrado no mergulho íntimo da oração silenciosa ou da meditação. A esse Deus íntimo, doméstico, velho conhecido, amigo, é mais fácil seguir e obedecer. Ele é, ainda, um Deus sem intermediários, que permite expressões de fé e manifestações de vontade livres e que são interpretadas por cada um, segundo sua própria subjetividade.<sup>143</sup> Esta força da subjetividade alimenta a circulação de fiéis que podem se movimentar livremente entre as várias religiões, conforme expõe Faustino Teixeira em sua obra *Religiões no Brasil*, em resenha de Christina Vital da Cunha, nos seguintes termos:

---

religioso. Por outro lado, utilizaremos o termo descrente ou não-crente, para designar todos os que se caracterizam como agnósticos ou ateus.

<sup>142</sup> YOGANANDA, 1999, p. 73; 241; 526.

<sup>143</sup> TEIXEIRA, Faustino; MENEZES, Renata. *As Religiões no Brasil: Continuidades e Rupturas*. Petrópolis: Vozes, 2006, apresentam uma visão panorâmica deste fenômeno.

A circulação e mesmo o múltiplo pertencimento, antes impensado, ao catolicismo, ao esoterismo, ao espiritismo e ao pentecostalismo já são observados na própria dinâmica da realidade social. O intenso trânsito religioso pelos textos do livro revelado se apresenta como fruto do voraz processo de individualização da pessoa na modernidade. Os vínculos religiosos apontam para uma experimentação. A fusão das várias crenças numa nova forma de ser fiel a uma religião é resultado das várias experiências religiosas vividas pelo indivíduo. A forma de ser católico, espírita, budista e mesmo evangélico se configura, na modernidade, como o resultado desse percurso de múltiplos contatos com "os sagrados". Existe ainda, neste trajeto, a possibilidade de constituição de uma religiosidade própria, "mixada" a partir das várias ofertas presentes no "mercado religioso" atual. Evidenciam-se assim os chamados "sincretismo tradicional" e "sincretismo pós-moderno".<sup>144</sup>

Se algo não está bem, procuramos outra forma. Paramos de meditar e buscamos outros recursos. O Deus do íntimo de cada um age conforme nossas próprias interpretações, sem que ninguém diga qual é, de fato, aquilo que muitos líderes religiosos chamam de vontade de Deus, desde que essa tal vontade, seja aquela por ele interpretada.

O chamado socratismo cristão, dualista, guarda outro contorno interessante aos místicos da época de Teresa e sem dúvidas, a ela mesma. Ao defender o claustro para as irmãs e seu isolamento quase total, ou ao lamentar visitas de parentes que traziam infortúnios e tentações às irmãs, Teresa mostra, inclusive no livro das Fundações, que as irmãs mais puras e santas guardavam mais isolamento e, com isso, podiam conhecer melhor a si mesmas. Também ao restringir a doze o número de irmãs nos conventos, além das questões econômicas e de conflitos possíveis para administrar, deixava claro que o conhecimento próprio e a vida íntima com seu noivo Jesus, como ela dizia, eram muito mais profícuos. Conforme já mencionado, a negação de si e até mesmo a mortificação eram típica da época.<sup>145</sup> Em Teresa essa dimensão é amorosa em alguns momentos e muito radical em outros, conforme já demonstramos. Para ela, o conhecimento de Deus é primordial para o conhecimento de si e estar diante da riqueza que é a experiência de mergulhar em Deus, evidencia, inevitavelmente, nossa profunda miséria, tamanha sua grandeza, e de nossa grandeza face à Sua bondade. Para ela, esse ver-se

---

<sup>144</sup> CUNHA, Christina Vital. *Religiões em Movimento: subjetividade e fronteiras no cenário religioso brasileiro*. *Relig. soc.*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 198-204, julho/2007.

<sup>145</sup> PÁDUA, 2015, p. 52.

mísero e grande ao mesmo tempo nos permite ter com Deus uma relação de entrega e confiança num nível pessoal e profundo, de impactante devoção.<sup>146</sup>

Essa devoção, embora dualista, consegue colocar o humano com algum destaque, com algum valor, e não apenas como um mísero pecador. Assim, quando falamos hoje da dimensão da experiência como algo relevante para as pessoas modernas, não estamos falando do mesmo tipo de experiência que Teresa propunha ou vivia. São claras as diferenças. Contudo, ao destacar a experiência íntima e individual como parte do processo espiritual, Teresa consegue ser atual na medida em que hoje, mesmo com tantas conexões possíveis em um mundo de tecnologias mil e da *internet*, temos visto as pessoas sofrerem de uma necessidade muito profunda por conexões reais consigo mesmas e com os mais próximos delas. Vemos também, que essa busca, para muitos, tem sido intensificada, num contexto pessoal e íntimo, vivido na vida e no cotidiano da vida e do trabalho, e não, necessariamente (ou exclusivamente), nas religiões.

#### **2.4 Da prática medieval à alta performance atual**

Outro ponto que merece destaque no movimento dos espirituais que tanto influenciou Teresa é a centralidade de Cristo. Para eles, Cristo é humanidade e divindade. É caminho a ser seguido, levando-nos a morrer com Ele, a ser crucificado com Ele. Franciscanos, beneditinos, dominicanos e agostinianos professam assim sua mística.<sup>147</sup> Escreviam assim sobre ela. As descrições que se seguem neste contexto trazer à tona um tipo de oração mais contemplativa, que levaria o devoto a contemplação não da presença corporal da perfeição, mas da divindade inacessível. Em resumo, não é a contemplação da humanidade do Cristo que conta mais profundamente, mas uma atenção a sua porção Superior. Em Teresa a discussão que chegou a ser enfrentada em Universidades da época, chegou a patamares inéditos. No livro das Moradas, onde narra as sete etapas da sua experiência mística, ela carrega de radicalidade a humanidade sagrada de Cristo em encontro com a Trindade. Esse radicalismo humanista de Teresa na figura humana de Cristo é um chamado à nossa própria humanização, pois é justamente a partir desta

---

<sup>146</sup> PÁDUA, 2015, p. 52.

<sup>147</sup> Uma visão sobre estas congregações pode ser vista em detalhes em PÁDUA, 2015, p. 61-126, correspondentes aos capítulos 2 e 3 desta obra.

experiência, que a Teresa que nos interessou compartilhar com líderes e gestores(as), se apresenta como uma grande líder, capaz de feitos inacreditáveis para uma mulher de sua época e ainda mais, frente às suas muitas fragilidades físicas e de saúde.<sup>148</sup>

Sua dimensão ética é muito útil para os nossos dias, pois é focada na experiência espiritual que se converte não em discursos ou texto acadêmicos ou teológicos, muito menos em pregações fervorosas, mas em ações concretas para que a última instância da vida para muitos que seria Deus, seja a primeira e grande instância para a vida de outros, os místicos e místicas. Sua experiência narrada em sua obra, e descrita em depoimentos de testemunhas e documentos, evidenciam que a devoção de Teresa levou-a a enfrentar questões paradigmáticas de sua época e a superá-las, tais como a valorização do corpo no processo místico, a concretude da vida e da espiritualidade na vida e não fora dela apenas, a valorização da história e da sua própria história mesmo se sabendo tão pecadora e imperfeita.<sup>149</sup>

Essa centralidade dos místicos e das místicas em uma figura de referência, Jesus, é muito interessante. Ser guiado por um modelo de perfeição tem seus desafios e pode sim, conectar as pessoas com uma utopia do Ser. Ao humanizar a figura de Cristo, Teresa aproxima o modelo de referência, sem tirar dele seu caráter Divino, mas reforçando esse caráter ao mostrar um Jesus amigo, fiel, companheiro e inspirador. Esse caminhar junto e essa visão da face frágil do Cristo, aproximam-se muito de nós. Ser o filho de Deus, distante e poderoso, puro e perfeito, geraria temor ao que tudo indica, historicamente falando. Ser o filho de Deus sofredor, amigo que caminha de pés descalços, haveria de aproximar essa figura das pessoas que viviam sua fé com muito mais medo de punições do que felizes pela relação íntima que se construiria com Ele na vivência mística. Nossa percepção é que essa lição continua atual. Muitos ainda são distantes da espiritualidade por causa dos erros de alguns no comando das religiões. A possibilidade de uma experiência com Deus no íntimo da vivência de fé, mesmo fora de grandes templos, tem atraído muitas pessoas, em tempos de desigrejados.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> JESUS, 2015a, p. 433-588.

<sup>149</sup> PÁDUA, 2015, p. 54.

<sup>150</sup> MACIEL, Rebecca F. L. Andrade. Cristãos sem igreja: um olhar a partir da contemporaneidade. *Rev. Sacrilogens*, Juiz de Fora, v. 12, n. 2, p. 87-99, jul-dez/2015.

Quando falamos em tempos modernos ou pós-modernos, é inevitável falarmos em trabalho e em capital, que parecem ser mesmo a nova religião do mundo. Quando falamos em trabalho e em capital, falamos de desempenho, pois no mundo competitivo de hoje, desempenhar bem é fundamental para a realização de metas organizacionais, ou seja, de lucro. Teresa não apenas trabalhou muito, como teve um desempenho notável. Com recursos escassos e muitas dificuldades físicas fundou conventos por toda a Espanha, tanto para homens quanto para mulheres e deixa clara em sua obra, a importância de ter a humanidade de Jesus como referência, mesmo nos momentos mais difíceis. A humanização de Cristo é fundamental para a mística de Teresa e para sua postura de inclusão da mulher, como veremos a seguir.

É muito importante, enquanto vivemos e somos humanos, ter um apoio humano [...]. não somos anjos, pois temos um corpo; querer ser anjo estando na terra – ainda mais do modo como eu estava – é um disparate, devendo-se ter um apoio material para o pensamento; ainda que algumas vezes a alma saia de si ou ande tão plena de Deus que não precise de coisas criadas para atingir o recolhimento, isso não é algo tão comum; quando não é possível ter tranquilidade, quando se anda às voltas com negócios, perseguições e sofrimentos, e em tempo de aridez, Cristo é um amigo muito bom, porque o vemos Homem, com fraquezas e sofrimentos, e permanecemos em Sua companhia; e, quando nos acostumamos, encontramos-Lo com facilidade junto a nós, embora haja dias em que não consigamos nem uma coisa nem outra.<sup>151</sup>

## **2.5 Audácia e luta da mulher espiritual**

Embora os espirituais fossem conhecidos, também, como anti-intelectualistas, visto que primavam pela vida de oração e contemplação, por meio da qual poderiam aprofundar a experiência com Deus, Teresa valorizava muito os letrados e gostava de confessar-se com eles. Dizia que era da opinião de que todos os cristãos deveriam procurar ter relação com os instruídos, ainda mais se fossem espirituais.<sup>152</sup> Para ela “os verdadeiramente cultos nunca se enganam”.<sup>153</sup> As brigas entre letrados e espirituais, portanto, não impediu que Teresa aproveitasse o melhor dos dois. Ela, mulher, não letrada e espiritual, sofreu muito, inclusive de males físicos, climáticos, políticos, financeiros, sociais e eclesiais, mas, diante de seus tantos mergulhos em Deus e em si mesma, voltava sempre à ação em condições de

<sup>151</sup> JESUS, 2015d, p. 145.

<sup>152</sup> JESUS, 2015d, p. 90.

<sup>153</sup> JESUS, 2015d, p. 43.

fazer ações inacreditavelmente humanas e, para ela, divinas, na realidade cotidiana dos espanhóis do século XVI. Sua audácia é tamanha que a leva para além de seus colegas espirituais. Eles se ocupavam da experiência e do que a pessoa poderia fazer na oração; Teresa ousa falar de Deus e dizer o que Ele faz em nós e no mundo através de nós.<sup>154</sup>

Algumas concepções teológicas da época merecem destaque. Nos tempos de Teresa alguns pensamentos ganham força e criam fortes mudanças. Alguns deles são: a) a concepção do homem como imagem de Deus; b) a concepção da lei natural como parte da lei eterna; c) a concepção de integração entre os estudos teológicos e à vida política e social; d) o surgimento de defensores do direito internacional e dos direitos dos povos; e) a aceitação progressiva das sumas teológicas de Tomás de Aquino no que diz respeito ao caminho que leva a Deus ser o caminho das virtudes; f) o crescimento do pensamento metafísico; g) o crescimento do pensamento de Deus como causa primeira de todas as coisas; h) a maior valorização da subjetividade humana pelos místicos; i) os confrontos e perseguições entre grupos de pensamentos discordantes, o que resulta no caminho da virtude em oposição ao caminho da mística.<sup>155</sup>

Estes elementos assinalados criaram um cenário no qual Teresa se apresenta como mulher, espiritual, leiga, doente, escritora, teóloga e perseguida pela inquisição por duas vezes num verdadeiro processo de caça aos místicos. Nestes processos sua obra literária, suas cartas, seus conventos e suas ideias crescem e influenciam inclusive altos escalões da igreja,<sup>156</sup> mesmo diante de tantos obstáculos. Ela soube fazer tudo isso enfrentando os conflitos e críticas, com humildade e sem guerra. Ela tem a “audácia de falar sobre Deus”,<sup>157</sup> de ensinar sobre Deus e mesmo assim, vence com a verdade.

O chamado movimento dos espirituais trouxe, ainda, um posicionamento otimista e inclusivo para a vida espiritual. Segundo ele, todos podem simplesmente se recolher e ter uma experiência com Deus, independentemente de fatores como: condição social (pobres ou ricos), posição eclesial (sacerdotes ou leigos), sexo

---

<sup>154</sup> PÁDUA, 2015, p. 56-59.

<sup>155</sup> PÁDUA, 2015, p. 31.

<sup>156</sup> PÁDUA, 2015, p. 60-74.

<sup>157</sup> PÁDUA, 2015, p. 59.



(mulher ou homem), nível de instrução (culto ou analfabeto) ou estado civil (casado ou solteiro).<sup>158</sup> Consta-se com certa facilidade que tal posição gerou conflitos em especial com os cultos, homens e casados que não poderiam aceitar a ideia de que uma mulher, pobre e leiga poderia ter algum tipo de experiência com Deus, que eles, homens, ricos e cultos, não tinham. A mulher não teria, segundo estes, sequer a condição de ler e compreender as escrituras, quanto mais entrar em contato com Deus, conhecer de seus mistérios e ainda ensinar como fazê-lo. O lugar da mulher seria ao lado do homem e em silêncio. A oração proposta pelos místicos era escandalizante e campanhas difamatórias contra mulheres santas eram comuns.<sup>159</sup>

O preconceito com a mulher bateu contra Teresa. O que muitos pensavam sobre Teresa pode ser resumido na frase do núncio papal ao descrevê-la com estas palavras: “mulher inquieta e andarilha, desobediente e contumaz [...] intenta más doutrinas ensinando como mestra e indo contra os ensinamentos de São Paulo, de que as mulheres não ensinassem”.<sup>160</sup> Seu texto mais feminista foi, obviamente, censurado. Nele, Teresa faz fortes denúncias sobre a condição das mulheres da sua época, sempre “encurraladas e julgadas incapazes, reprimidas, sem poder falar algumas verdades que choram em segredo, desqualificadas pelos juízes do mundo, que são todos varões e não conseguem ver a virtudes de mulher sem suspeita”.<sup>161</sup> No Livro Caminho de Perfeição ela estimula todos e todas à prática da oração mental e sua vida e obra integram uma espécie de ação feminista militante, mas também com grande força de amor e solidariedade em favor dos pobres e leigos e porque não dizer, da sororidade em relação às outras mulheres.<sup>162</sup>

Não fosse essa luta árdua o bastante, luta contra a visão de herética que recaia sobre ela e os espirituais por introduzirem ao lado das escrituras e das tradicionais orações vocais, a oração mental. Os pontos questionados aqui diziam respeito à concepção “aristotélico-tomista e a concepção platônico-agostiniana do conhecimento”.<sup>163</sup> De um lado os dominicanos, racionalista, que queriam que a ciência fosse mais forte e queriam entregar-se ao conhecimento de Deus e das

---

<sup>158</sup> PÁDUA, 2015, p. 75-80.

<sup>159</sup> PÁDUA, 2015, p. 75.

<sup>160</sup> PÁDUA, 2015, p. 80.

<sup>161</sup> PÁDUA, 2015, p. 80.

<sup>162</sup> PÁDUA, 2015, p. 80.

<sup>163</sup> PÁDUA, 2015, p. 82.

coisas da vida, sem grande importância para a oração. Para eles, Deus é um problema. De outro lado os franciscanos com sua subjetividade platônica agostiniana que não é vista separada da ciência, mas cujo objetivo primeiro é a salvação, são os espirituais ou místicos para os quais a oração é importante e Deus é um mistério. A abertura do espaço sagrado para todos pelos místicos é motivo de revolta dos racionalistas. O interior humano é visto e apresentado como o grande templo onde podemos encontrar Deus e a liberdade ao mesmo tempo. E isso é muito complicado para uma elite eclesial, política e social que perde força no seu discurso de controle.<sup>164</sup> Mas uma mulher, pequenina e inquieta, compra essa bandeira e realiza feitos extraordinários.

Eu pensava que as minhas lágrimas eram coisinhas de mulher, ineficazes, pois eu não conseguia com elas o que desejava. No entanto, acho que me valeram; porque, especialmente depois dessas duas vezes de tão grande arrependimento e de tanta dor no coração, passei a me dedicar mais à oração e a me afastar das coisas que me pudessem trazer a perdição, embora não o fizesse de todo, contando com a ajuda de Deus para delas me separar. Como Sua Majestade só esperava alguma correspondência de minha parte, as graças espirituais foram aumentando da maneira como vou contar. Trata-se de algo incomum, porque o Senhor as costumava dar aos que têm maior pureza de consciência.<sup>165</sup>

Observa-se nestas palavras de Teresa que ela passou por uma conversão interna, uma mudança de perspectiva, uma tomada de consciência. O autoconhecimento a levou à reformulação da mente, o que constatamos como uma competência possível para a formação de líderes de alta performance. Uma de suas características, como veremos na terceira parte da tese, reside exatamente em conhecer e reconhecer padrões comportamentais, padrões emocionais, enquadrar o que hoje chamamos de crenças limitantes e romper paradigmas. Superar com isso o drama psicológico como instância única ou mais importante da realidade ou da vida nos parece parte fundamental para a superação da crise de sentido na pós-modernidade, da qual também trataremos em capítulo próprio.

## **2.6 Inspiração de Teresa no texto bíblico**

A figura de Cristo é a primeira que faz parte do processo místico de Teresa. Além da experiência mística em si, é inegável que o conhecimento de Teresa sobre

---

<sup>164</sup> PÁDUA, 2015, p. 83.

<sup>165</sup> JESUS, 2015d, p. 69.

a forma como Jesus se relacionou com as mulheres narrada nos textos bíblicos inspira o feminismo possível de Teresa. Seja a passagem da mulher samaritana ou a vida e devoção de Maria, Marta ou Madalena, o que parece verdade é que para Teresa estava muito claro que as mulheres são vistas e amadas por Jesus exatamente como Deus as ama. Esta passagem nos mostra que a experiência mística conduz a um pensamento integrador, inclusivo, mesmo que os reflexos disso em Teresa sejam vistos em uma vida de claustro.<sup>166</sup>

A humanidade de Cristo é tão importante para Teresa que ela constrói sua mística ao redor dela, deixando claro só ser possível atingir o cume da contemplação justamente por causa de Sua humanidade, pois é nessa humanidade de Jesus que se constrói a amizade dele conosco. A proposta clara nos escritos de Teresa é profunda: o amor e a amizade com Jesus não se devem apenas ao fato de O considerarmos como sendo Deus ou Filho de Deus, mas também por sua humanidade que O aproxima tanto de nós que nos leva, inevitavelmente, a reconhecê-Lo como amigo verdadeiro.<sup>167</sup>

Essa percepção de Teresa é muito rica para nosso trabalho, pois não temos dúvidas de que um aspecto muito importante da espiritualização humana é fazer da vivência espiritual uma espécie de escola de humanização e amizade. Nossa experiência de construção fraterna das relações não precisa ser construída apenas sob o império da crença de que somos todos irmãos, filhos de Deus, mas também sob o fato de que, em nossa condição humana comum, extingue-se a possibilidade razoável de qualquer criatura humana se colocar acima ou abaixo de outra. Abre-se, também, a possibilidade de ampliarmos nossa compaixão e empatia, na medida em que reconhecemos que nossa humanidade nos une tanto em nossas forças e virtudes quanto em nossas dificuldades e fraquezas.

Além disto, a humanidade de Cristo abre, em Teresa, a possibilidade de ver a mulher e de fazê-la lutar pela mulher, pois não é mais a condição de igualdade entre homens e mulheres perante Deus, o criador. Essa verdade pode servir para quem tem fé, mas a questão aqui ganha outro contorno: no trecho que a seguir transcrevemos, Teresa vê no exemplo da pessoa de Jesus no contexto da Judéia, a

---

<sup>166</sup> PÁDUA, 2015, p. 238.

<sup>167</sup> PADUA, 2015, p. 235-237.

prova de que um grande homem jamais aceitaria a condição de inferioridade da mulher! Todas as criaturas vivas são vistas, notadas, respeitadas por grandes seres humanos. Eis as mencionadas palavras de Teresa, nos seguintes termos:

Nunca penseis que, por mais enclausuradas que estejais, o mal ou o bem que fizerdes ficará oculto. E pensais, filhas, que mesmo que não vos desculpeis haverá de faltar quem vos defenda? Vede como o Senhor respondeu por Madalena na casa de Fariseu e quando a sua própria irmã a culpava. Ele não vos tratará com tanto rigor quanto tratou a si próprio, pois, quando teve um ladrão como Seu defensor, Ele já estava na cruz; assim Sua Majestade fará que alguém vos defenda e, quando não o fizer, é que não será necessário.<sup>168</sup>

Além da relação de Jesus com as mulheres de seu tempo, sua filiação em Maria também foi importante. Um homem de tamanha grandeza, mesmo não aceito por muitos como um Deus, haverá de ter recebido de sua mãe uma referência tal de mulher que construiria ou apoiaria sua forma de tratar as mulheres. Admitida a condição divina de Jesus, a figura de Maria se avoluma ainda mais. Maria foi uma mulher que enfrentou algo muito difícil de admitir mesmo em tempos modernos: apresentar-se grávida sem ter sido conhecida por seu esposo. O desafio de José seguramente foi grande, especialmente em uma sociedade patriarcal e machista, conforme consta dos sinóticos em especial Mateus 1,19 e seguintes.

Mesmo assim, os acontecimentos se deram de tal forma, que a história nos conta o sucesso de Cristo em sua missão. Ao falar, por exemplo, sobre o caminho mais seguro para a contemplação não estar em elevar o espírito às coisas superiores, mas sim permitir que o próprio Senhor o eleve e, ao defender que contemplar a humanidade de Cristo é o meio mais sublime de contemplação que existe, Teresa alerta sobre algumas ilusões e usa os exemplos de vida de Maria e Marta para ilustrar suas explicações.

Quando Deus quer suspender todas as faculdades, como nos modos da oração que vimos, está claro que, mesmo sem desejarmos, essa presença nos é tirada. Que ela vá em boa hora; essa perda é ditosa, pois serve para fluirmos mais do que temos a impressão de perder; porque, então, a alma se entrega toda a amar aquilo que o intelecto procurou conhecer, ela ama o que não compreendeu, regozija-se no que não poderia se comprazer tão bem se não perdesse a si mesma para melhor ganhar. O que não me parece correto é que, intencional e cuidadosamente, acostumemo-nos a não procurar com todas as forças ter sempre diante dos olhos – e quisera o Senhor que fosse sempre – essa sacratíssima Humanidade; fazê-lo é ter a

---

<sup>168</sup> JESUS, 2015c, p. 342.

alma no ar, como dizem; porque parece que ela não tem apoio, por mais que pense estar plena de Deus. É muito importante, enquanto vivemos e somos humanos, ter um apoio humano, sendo este o outro inconveniente de que falo. O primeiro, como comecei a dizer, é a falta de humildade, que faz a alma querer se levantar antes que o Senhor a eleve, e não contentar-se com meditar uma coisa tão preciosa, pretendendo ser Maria antes de ter trabalhado como Marta.<sup>169</sup>

Noutra passagem, ao tratar da fundação do Convento de São José, Teresa mostrava o quanto estava sendo difícil a vivência das regras da nova ordem, com jejuns de oito meses, por exemplo, mas que mesmo assim, as irmãs “tudo achavam pouco, dedicando-se a outras austeridades que julgamos necessárias para cumprir a Regra com mais perfeição”.<sup>170</sup> E completa dizendo que queria todo esse rigor da primeira Regra, para a glória e louvor do Senhor “e para a honra da gloriosa Virgem Maria, cujo hábito trazemos [...]”.<sup>171</sup> A visão de Teresa sobre a figura do feminino vai, é claro, muito além do hábito que vestiam. Ela, mesmo que sutilmente, não deixava de evidenciar a figura do feminino em uma posição de destaque, inclusive, na natureza profunda e misteriosa do próprio Deus.

Com efeito, no livro Vida, capítulo 38, verso 17, Teresa diz sobre o Filho: “[...] repousa no seio do Pai”.<sup>172</sup> Embora aqui o seio possa significar colo, encostado junto ao peito, cuja origem possível seja em 4 Macabeus 13,17 ou a outra passagem do Novo Testamento que possa ter marcado Teresa, concordamos com a visão de que aqui o Pai é “[...] realidade frontal, identificada com a figura feminina pela forma com que é descrito: em seus peitos está Cristo”.<sup>173</sup>

Nesta discreta menção à figura do seio ou peitos, a figura do Pai é apresentada com seio e embora isso não seja explorado fortemente na doutrina sobre Teresa, ao ler sua obra completa, não temos dúvida de que, assim como os místicos orientais, Teresa, ao mergulhar fundo em si e ao entrar em contato com o Divino em si, percebeu a porção feminina da natureza Divina. Mesmo que isso não seja aprofundado em seus textos literalmente, fica claro o suficiente em sua vida e em suas obras, em forma de humanização profunda e amor ao próximo.

---

<sup>169</sup> JESUS, 2015d, p. 144.

<sup>170</sup> JESUS, 2015d, p. 255.

<sup>171</sup> JESUS, 2015d, p. 255.

<sup>172</sup> JESUS, 2015d, p. 267.

<sup>173</sup> PÁDUA, 2015, p. 244.

A divina humanidade descrita por Teresa deixa claro que não há que se falar em homens ou mulheres, mas sim em humanidade, ou seja, somos todos um só. A mulher, antes de tudo é humana. Teresa afirma a sagrada humanidade de Jesus como:

[...] única porta para Deus porque ele é o revelador do seu amor. Por ele conhecemos a Deus. Essa afirmação doutrinal calca-se na experiência pessoal e sagrada da Humanidade em sua dimensão inseparável da humanidade e divindade como uma única realidade interna. Ela é Cristo Filho de Deus, cheio da glória e majestade, o mesmo Filho da Virgem, Crucificado e Ressuscitado. O caminho para Deus é a contemplação e o seguimento da sagrada Humanidade, caminho sustentado pela realidade divina dessa Humanidade.<sup>174</sup>

## **2.7 Apesar dos problemas: a defesa da verdadeira fé cristã**

Os problemas enfrentados por Teresa e que também a influenciaram no contexto da Espanha de seu tempo não ficavam restritos, é claro, à oração mental, às questões terminológicas, às questões conceituais ou inclusivas ou às questões das mulheres. Também esbarravam em questões de revelação da fé. Como o povo católico poderia se importar com experiências místicas, se já conhecia a fé revelada pela Igreja e que deveria levar, inevitavelmente à prática das virtudes? Só aos cultos e letrados é que os mistérios superiores poderiam ser revelados, e isso era certo. O resto seria engodo, ação maligna. Essa visão elitista dos mistérios e da fé e virtudes como único caminho, são enfrentadas por Teresa que apresenta em suas obras e práticas, um convite à uma intimidade muito mais simples e acessível com Deus e seus mistérios.

O movimento dos alumbrados que se declarava como iluminados por Deus era uma espécie de gnose mística que pareceu afastar-se tanto da ideia trinitária de Deus e de outros elementos tradicionais da fé cristã da época, que levou a grandes riscos os místicos, os quais passaram a ser vistos como alumbradistas, inclusive Teresa. Assim, as possibilidades de Teresa ser presa pelos tribunais do Santo Ofício ficaram ainda mais sérias. A postura de Teresa, contudo, foi de perceber os riscos que corria e exercer seu magistério sobre oração com discernimento, que ela dizia vir de Deus. Seus confessores também a ajudaram a revisar seus materiais,

---

<sup>174</sup> PÁDUA, 2015, p. 246.

confissões escritas inclusive, e evitar contratempos.<sup>175</sup> Os murmúrios e perseguições começaram entre monjas e outras pessoas do próprio convívio de Teresa.

Contudo, Vós sabeis, meu Senhor, que eu clamava muitas vezes diante de Vós, desculpando as pessoas que murmuravam contra mim, pois achava que elas estavam cobertas de razão. Isso, Senhor, ocorreu depois que a Vossa bondade me tomara pela mão para que eu não Vos ofendesse tanto, quando eu já estava me afastando de tudo o que me parecia poder desgostar-vos [...]. [...] Quando o perceberam, as pessoas começaram a ter uma boa opinião daquela cuja maldade ainda não tinham visto, embora fosse translúcida. Começaram os murmúrios e as perseguições o que, a meu ver, era bem motivado; e eu não ficava inimiga de ninguém, mas suplicava a Vós que percebêsseis quanta razão tinham. Elas diziam que eu queria me fazer passar por santa, inventando novidades, pois não tinha sequer chegado a cumprir toda a minha Regra, nem igualar as boas e santas religiosas que havia na casa (nem creio que chegarei a fazê-lo, se Deus, pela sua bondade, não fizer tudo sozinho), sendo mais capaz de tirar o que havia de bom e introduzir costumes que não o eram; eu pelo menos fazia o que podia para introduzi-los, e era grande a minha capacidade para o mal. Logo, as que me acusavam não tinham culpa. Não eram somente as monjas, mas outras pessoas que me mostravam verdades, pois Vós o permitíeis.<sup>176</sup>

Por causa de suas invenções Teresa foi perseguida, mas não sofreu sozinha. Teve apoio de confessores que, junto com ela, sofreram perseguições também. Suas ideias eram diferentes e seus posicionamentos chocavam algumas pessoas, que a acusavam de agir por influência do demônio. Poucos feitos naquela época poderiam ser comparáveis com tais acusações. A inquisição levava as pessoas à fogueira se tais assuntos fossem levados a julgamento.

Meu confessor (Padre Baltazar Alvares), que era um padre bem santo da Companhia de Jesus, dizia, segundo eu soube, o mesmo que eu. Ele era muito discreto e humilde; e essa humildade tão grande me deu muito trabalho, porque, embora ele fosse homem de muita oração e deveras instruído, não tomava a si mesmo por critério, já que o Senhor não o conduzia por esse caminho. Ele sofreu muito, e de muitas maneiras, por minha causa. Eu soube que lhe diziam que se acautelasse de mim e que não deixasse o demônio enganá-lo para fazê-lo acreditar em alguma coisa do que eu lhe dizia. Davam-lhe exemplos de outras pessoas. Tudo isso era muito cansativo para mim, que vivia temendo não ter com quem me confessar, que todos fugissem de mim. A única coisa que eu fazia era chorar. Foi pela providência divina que ele quis continuar a me atender; era um servo de Deus tão virtuoso que tudo faria por Ele. Dizia-me que não ofendesse a Deus, não me desviasse de seus conselhos e não temesse que ele me abandonasse; sempre me animava e acalmava. Ordenava-me sempre que não lhe escondesse nada, e eu obedecia. Ele me falava que, se eu seguisse isso, mesmo que tudo fosse ação do demônio, eu nenhum dano sofreria, pois antes do Senhor tiraria bem do mal que o demônio

<sup>175</sup> PÁDUA, 2015, p. 85-90.

<sup>176</sup> JESUS, 2015d, p. 121.

quisesse fazer à minha alma; o Senhor sempre procurava aperfeiçoá-la em tudo o que poderia. Como vivia cheia de temor, eu lhe obedecia em tudo, mesmo imperfeitamente; ele muito sofreu comigo durante os três anos e tanto (que depois se viu foram 6 anos no total) em que me confessou, em meio a tantas dificuldades. Porque, nas grandes perseguições que me fizeram, e nas muitas circunstâncias em que o Senhor permitiu que me julgassem mal, na maioria das vezes sem que eu tivesse culpa, as pessoas o procuravam e lhe lançavam a culpa, apesar de ele ser totalmente inocente.<sup>177</sup>

Mesmo durante o processo de fundação do primeiro convento, o de São José, Teresa enfrentou o que chamou de “uma enorme perseguição”.<sup>178</sup> Tanto ela, quanto suas companheiras sofreram até os limites de suas forças. Teresa chegou a ser abandonada pelas autoridades que pareciam lhe dar apoio e até mesmo a comunidade local tomou conta de suas pretensões e pressionou a igreja local, alegando tratar-se de um escândalo uma monja querer fundar um convento.

Tão logo se soube do projeto do lugar, caiu sobre nós uma enorme perseguição cujo relato levaria muito tempo: choveram insinuações e risadas, bem como afirmações de ser um disparate. Diziam-me que eu estava bem na minha casa, perseguindo tanto minha companheira a ponto de deixá-la aflita. Eu não sabia o que fazer, em parte, parecia-me que tinham razão. Quando eu estava muito fatigada, encomendando-me a Deus, Sua Majestade começou a me consolar e animar. Ele me disse que, através daquilo, eu veria o que tinham passados os santos fundadores das religiões, devendo passar por tribulações muito maiores do que eu podia imaginar, mas que não devíamos ter medo. Ele acrescentou algumas palavras que eu devia transmitir à minha companheira, e o que mais me espantava era que logo ficávamos consoladas pelo que tínhamos sofrido e com ânimo suficiente para resistir a todos. Na realidade, entre as almas de oração a até na própria cidade, não havia quase ninguém que na época não se opusesse a nós nem considerasse tudo um enorme desatino. Foram tantas insinuações e alvoroço no meu mosteiro que o Provincial julgou impossível ter de enfrentar todos, razão por que mudou de opinião e retirou seu apoio. Ele afirmou que a renda não era suficiente, além de pouco segura, bem como muitos de nossos opositores. Ao que parece devia estar coberto de razão. O fato é que retrocedeu e cancelou a licença. Quanto a nós, veio-nos a impressão de que esses eram os primeiros golpes, o que nos trouxe muito pesar; sofri em especial por ver o Provincial opor-se, visto que, se assim não fosse, eu teria que me desculpar diante dos outros. E já não queriam absolver a minha companheira caso ela não desistisse do projeto, dizendo-lhe que tinha a obrigação de interromper o escândalo.<sup>179</sup>

Teresa, sem dúvidas, correu inúmeros riscos por posicionar-se ainda em acordo com certas práticas que contrariavam os ditames tradicionais da Igreja. Ela se posicionava contra os excessos de demonstrações exteriores como orações

<sup>177</sup> JESUS, 2015d, p. 187-188.

<sup>178</sup> JESUS, 2015d, p. 219.

<sup>179</sup> JESUS, 2015d, p. 219.



vocais não litúrgicas, restrições alimentares, jejuns muito longos e disciplinas exageradas. Por outro lado, deixa clara a importância a) da vida religiosa no convento em isolamento, portanto; b) de votos muito claros e sérios para uma vida de perfeição; c) das cerimônias da Igreja; d) da iconografia em especial na fundação dos conventos; e e) das procissões que a aproximavam da religiosidade popular, sendo esta outra forte influência que marcou Teresa.

Essas posturas mostram que ela era uma mulher muito à frente de seu tempo, capaz de perceber ou intuir que algo que fosse importante ou ao menos útil para que pudesse servir aos propósitos que sua devoção exigia e/ou escapar bem das perseguições que sofreu. Ela não mostra em sua obra nenhuma malícia neste sentido e sim uma obediência à experiência com o sagrado que a impulsionava tanto mesmo diante de tantas dificuldades. Ela vencerá tudo isso, inclusive a si mesma, pois repetidas vezes se dizia pecadora e limitada para tudo que Deus lhe propunha. Teresa nunca foi condenada mesmo em processo aberto após sua morte. Sua inteligência era visível tanto em suas obras, no que se refere, por exemplo, a linguagem que usava para falar do espiritual, como também por afirmar que os “teólogos são luz para a Igreja”.<sup>180</sup>

Por outro lado, Teresa não deixou de afirmar, também, que se os teólogos não tivessem oração, não mereceriam o nome de capitães. De fato, ela tinha razão, pois foram justamente os doutores da Igreja que não deram espaço à humanização da Igreja. Eles engessaram a espiritualidade em ritos e orações prontas e decoradas e que restringiram o uso da Bíblia em língua popular. Além disto, eles defendiam não ser apropriado o uso e o estudo da bíblica por mulheres, solteiros ou pobres. Sua coragem firmou-se ao lado de uma espiritualidade simples, humanizada e popular, defendendo que todos, independentemente de qualquer posição, e em especial as mulheres e as pessoas simples, pudessem ter acesso a Deus por sua experiência. Sem dúvidas ela nos apresenta uma Teologia leve, mais distante da ortodoxia e das linhas positivistas, apologética e metafísica.<sup>181</sup>

Constata-se, destas posturas de Teresa, mais uma das competências possíveis para a formação de líderes de alta performance, as quais trabalharemos

---

<sup>180</sup> PÁDUA, 2015, p. 91-95.

<sup>181</sup> PÁDUA, 2015, p. 91-96.

na terceira parte da tese, a saber: o senso de vocação. Este consiste em um tipo de radicalidade que leva o líder ou a líder a lutar pelo que acredita e o faz de modo não violento, devotando-se a uma causa maior, a partir do momento em que se sente tocado ou tocada por algo tremendo, um imperativo da consciência que orienta a tomar as rédeas de sua vida e abraçar sua missão de líder. Juntamente com o senso de vocação nasce a capacidade de se sacrificar, carismaticamente, pela causa que abraça.<sup>182</sup>

## **2.8 O sacerdócio de Teresa**

São grandes as influências que Teresa sofre em seu tempo. Além das já mencionadas podemos destacar algumas que mostram como ela construiu sua cosmovisão, mas mostram, também como foi capaz de transpor certos limites a partir da interiorização mística. A religiosidade popular de Teresa a manteve muito envolvida com a comunidade, em diferentes níveis sociais, permitindo que, por exemplo, diferentes pessoas contribuíssem em momentos chave com a expansão dos conventos das descalças. É importante destacar, ainda, que em seu tempo a iconografia estava muito fortemente presente na religiosidade local juntamente com as festas e a liturgia da Igreja. Isso, sem dúvidas, influenciou Teresa em sua visão mais humanizada de Deus.<sup>183</sup>

No primeiro ou segundo domingo do Advento do ano de 1568 (não me lembro qual), foi dita a primeira missa naquele portalzinho de Belém, pois não me parece que fosse melhor do que o próprio. Na Quaresma seguinte, passei por lá, a caminho da fundação de Toledo. Cheguei pela manhã. Frei Antônio estava varrendo a porta da igreja, com o ar alegre de sempre. Eu lhe disse: “Que é isto, meu Padre? Que é feito da honra?” Ele, muito satisfeito, respondeu: “Maldigo a época em que a tive!”. Ao entrar na igreja, fiquei espantada ao ver o espírito que o Senhor ali pusera. E não só eu me espantei, mas também os dois mercadores amigos meus, que me acompanhavam desde Medina: eles não paravam de chorar. Havia tantas cruzes! Tantas Caveiras. Nunca vou me esquecer de uma cruzinha de madeira que estava perto da água benta. Tinha pregada uma representação de Cristo em papel. Ela me parecia produzir mais devoção do que se fosse uma peça bem lavrada.<sup>184</sup>

<sup>182</sup> WEBER, Max. *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 2. Brasília: Universidade de Brasília - UNB, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. p. 331.

<sup>183</sup> PÁDUA, 2015, p. 97-105.

<sup>184</sup> JESUS, 2015b, p. 652.

Seus conhecimentos sobre a Bíblia estão esparramados por suas obras e, sem dúvidas, deixam claras evidências de sua humanização fruto do exemplo de Jesus. Não há evidências de que Teresa tenha sido uma profunda conhecedora do texto, mas sim que teve acesso a textos dos evangelhos. Fato notável, sem dúvidas, é sua capacidade de absorver e praticar o espírito do evangelho, em uma época em que as mulheres sequer sabiam ler e escrever em sua maioria. Para muito além de quaisquer probabilidades, em uma sociedade medieval, patriarcal e machista, Teresa ousou, mesmo que sem intenção, contribuir com uma hermenêutica própria, onde a experiência com Deus passa a ser parte de uma realidade que pode ser vivida, mesmo que não seja lida.<sup>185</sup> É através dela que se ouve, já naquela época, sobre um Jesus humano, acessível pela oração e pela meditação, capaz de restaurar a vida das pessoas e em especial a dignidade das mulheres e, acima de tudo isso, um Deus que se comunica diretamente com seus filhos e filhas em seu íntimo.<sup>186</sup>

Comecei a gostar da boa e santa conversa dessa monja, agradando-me ouvi-la falar tão bem de Deus. Ela era muito discreta e virtuosa. Em nenhum momento, penso eu, perdi o prazer de ouvir essas coisas. Ela me contou que decidira ser monja apenas por ter lido as palavras do Evangelho: Muitos são os chamados e poucos os escolhidos. Ela me falava da recompensa dada pelo Senhor a quem deixa tudo por Ele. Essa boa companhia foi dissipando os hábitos que a má tinha criado, elevando o meu pensamento no desejo das coisas eternas e reduzindo um pouco a imensa aversão que sentia por ser monja. Eu tinha muita inveja quando via alguma monja chorar ao rezar ou praticar outras virtudes. Nesse período, meu coração era tão duro que a leitura de toda a Paixão não arrancaria de mim uma lágrima, o que me deixava muito pesarosa.<sup>187</sup>

No livro Caminho de Perfeição, Teresa mais uma vez deixa claro seu carinho pelo Evangelho. Neste ponto de sua obra ela está ocupada de defender a determinação com que se deve trabalhar a oração silenciosa, meditativa. Deixa claro no texto sua forte ligação com os livros, com as muitas leituras que demonstra ter feito ao longo de sua obra e também um posicionamento levemente crítico sobre as orações oficiais, como caminho para a verdadeira devoção.

Digo que muito importa, sobretudo, ter uma grande e muito decidida determinação de não parar enquanto não alcançar a meta, surja o que

---

<sup>185</sup> JESUS, 2015d, p. 35; JESUS, 2015a, p. 525.

<sup>186</sup> PÁDUA, 2015, p. 108.

<sup>187</sup> JESUS, 2015d, p. 34.

surgir, aconteça o que acontecer, sofra o que sofrer, murmure quem murmurar, mesmo que não se tenham forças para prosseguir, mesmo que se morra no caminho ou não se suportem os padecimentos que nele há, ainda que o mundo venha abaixo. E quantas vezes não acontece de ouvirmos dizer: “Há perigos”, “Fulana se perdeu por aqui”, “O outro se enganou”, “Aquele que rezava muito caiu”, “Prejudicam a virtude”, “Não é para mulheres, pois podem sobrevir-lhes as ilusões”, “Será melhor que vão fiar”, “Deixem de lado essas delicadezas”, “Basta o pai-nosso e a ave-maria”! Isto também digo eu, irmãs, e como basta! É sempre um grande bem fundardes vossa oração em orações ditas por lábios como os do Senhor. Nisso têm razão, porque, se a nossa fraqueza não fosse tão fraca e a nossa devoção, tão debilitada, não seriam necessários outros modos de oração nem outros livros. E assim pareceu-me agora acertado (pois, como digo, dirijo-me a almas que não podem recolher-se em outros mistérios, almas às quais parece necessário usar de artifícios, havendo também espíritos tão engenhosos que com nada se contentam) fundar por aqui alguns princípios, meios e fins de oração, sem me deter, contudo, em coisas elevadas. Desse modo, não vos poderão tirar livros porque, se fordes estudiosas e humildes, não precisareis de outra coisa além do pai-nosso. Sempre tive afeição pelas palavras dos Evangelhos, que me levavam a maior recolhimento do que livros muito bem redigidos – especialmente se o autor não era muito aprovado, eu não tinha vontade de lê-los. Recorro também a esse Mestre da sabedoria e talvez aprenda Dele alguma consideração que vos contente. Não digo que farei comentários dessas orações divinas (pois não me atreveria a tanto, além de haver muitos escritos; e, mesmo que não os houvesse, seria um disparate fazê-lo); apenas vou considerar as palavras do pai-nosso.<sup>188</sup>

Adverte ainda, suas irmãs, dizendo o quanto é importante seguir com a oração silenciosa e com isso receber seus benefícios. Diz, no Caminho da Perfeição, que não se deve voltar a trás o caminhar com Deus nessa dimensão profunda. Sua nítida atenção estava em mostrar o que vinha mais a frente e manter as irmãs motivadas em continuar. Segundo nos mostra Teresa, o caminho de perfeição vem com muito treino, estudo, estudo de si, devoção, persistências e claro, humildade. Ela jamais deixou de mencionar as virtudes e as recompensas para quem segue em frente. Parte de sua missão, portanto, não fora apenas a fundação de conventos, mas a formação de pessoas fortes espiritualmente que pudessem levar essa mesma mensagem ao povo. Fortes em oração. Fortes em sua relação íntima com Deus.

Não tenhais medo de que o Senhor que nos chama a beber desta fonte vos deixe morrer de sede. Eu já disse isso, e queria repeti-lo muitas vezes, porque esse temor acovarda muito as pessoas que ainda não conhecem de todo a bondade do Senhor por experiência, se bem que a conheçam pela fé. Mas é grande coisa ter experimentado o prazer e a amizade com que Ele trata quem segue por este caminho, bem como o modo como faz quase tudo às Suas custas. Quanto aos que não o experimentaram, não me causa

---

<sup>188</sup> JESUS, 2015c, p. 362.

espanto que desejem segurança do lucro a ser obtido. Pois já sabeis que ele é de cem por um, ainda nesta vida, e que o Senhor disse: *Pedi e vos será dado*. Se não acreditais em Sua Majestade nas partes do Evangelho que assegura isso, pouco proveito há, irmãs, em quebrar eu a cabeça para vos dizer. Contudo, digo a quem tiver dúvida que pouco se perde em experimentá-lo, pois isto tem de bom essa viagem: recebe-se mais do que se pede e até do que se poderia desejar. Isso é infalível, eu o sei. E aquelas de vós que o sabem por experiência, pela bondade do Senhor, eu posso apresentar como testemunhas.<sup>189</sup>

Na terceira morada do livro Castelo Interior, Teresa vai tratar da pouca segurança que temos vivendo neste mundo, mesmo que já tenhamos atingido um elevado grau de oração e de seus efeitos. Vai defender o temor a Deus e narrar o que pensa sobre aquelas pessoas que se concentram demasiadamente nas dificuldades do caminho interior. Mais uma vez em seus escritos vemos a importância que ela dá a uma espécie de tríade de valores: humildade, devoção e vontade. Nesta passagem, mesmo que com uma menção bem rápida, Teresa evidencia sua relação com o texto do evangelho, agora, em Mateus 19.22.

Ó humildade! Não sei que tentação me atingiu aqui, pois não posso deixar de crer que falte um pouco dessa virtude a quem dá tanta importância às agruras na oração. Digo que deixo de lado os grandes trabalhos interiores que mencionei, pois estes são muito mais que falta de devoção. Provemo-nos a nós mesmas irmãs minhas, ou, antes, que nos prove o Senhor, pois Ele bem o sabe fazer, embora muitas vezes não o queiramos entender, e volvemos às corretas almas de que falávamos. Observamos o que elas fazem por Deus e logo veremos como não temos razão de nos queixar de Sua Majestade. Porque, se Lhe voltamos as costas e, à semelhança do jovem do Evangelho, nos entristecemos quando nos diz o que devemos fazer para ser perfeitos, o que pode, segundo vos parece, fazer o Senhor, se Ele há de dar o prêmio de acordo com o amor que Lhe temos? E esse amor, filhas, não será fabricado em nossa imaginação, mas sim provado com obras. E não penseis que o Senhor olhe para as nossas obras; Ele examina a determinação de nossa vontade.<sup>190</sup>

Na sétima morada do Castelo Interior, Teresa fala da oração silenciosa que ensinava, fazendo referência ao Evangelho de João 14. 23, onde Deus fará morada naqueles que o amam. Nesta morada, fala ainda, das grandes graças que Deus concede a quem adentra-la, fala das diferenças entre alma e espírito e trata da trindade com ares de profunda intimidade e clareza. Vemos que Teresa se preocupa em deixar claro o caminho, para que seja possível entender o que se passará quando adentrarmos na última morada do Castelo Interior. Como ela mesma disse

---

<sup>189</sup> JESUS, 2015c, p. 370.

<sup>190</sup> JESUS, 2015a, p. 462.

diversas vezes em sua obra, ela só falava sobre o que conhecia e suas referências ao evangelho deixam clara sua inteligência sobre o texto e sobre o contexto, pois graças a isso, evitou que as perseguições que sofrera a levassem à condenação pela inquisição espanhola.

Nesta última morada, as coisas são diferentes. O nosso bom Deus quer já tirar-lhe as escamas dos olhos, bem como que veja e entenda algo da graça que lhe é concedida – embora isso se efetue de modo um tanto estranho. Introduza a alma nessa morada, mediante visão intelectual se lhe mostra, por certa espécie de representação da verdade, a Santíssima Trindade – Deus em três Pessoas: Primeiro lhe vem ao espírito uma inflamação que se assemelha a uma nuvem de enorme claridade. Ela vê então nitidamente a distinção das Divinas Pessoas; por uma notícia admirável que lhe é infundida, entende com certeza absoluta serem as três uma substância, um poder, um saber, um só Deus. Dessa maneira, o que acreditamos por fé é entendido ali pela alma por vista, se assim o podemos dizer, embora não seja vista dos olhos do corpo ou da alma, porque não se trata de visão imaginária. Na sétima morada, comunicam-se com ela e lhe falam as três Pessoas. Elas lhe dão a entender as palavras do Senhor que estão no Evangelho: que viria Ele, com o Pai e o Espírito Santo, para morar na alma que O ama e segue seus mandamentos.<sup>191</sup>

Há, nesta passagem, clara influência literária dos pais da Igreja, com destaque para Agostinho, nos quais a presença de Deus no íntimo de si é, sem dúvidas, um ponto alto e merece ser repetida. Esta dependência literária se torna manifesta pelo fato de que a maioria das pessoas simples do povo não tinha acesso a essas literaturas. Castelo Interior e Caminho de Perfeição constituem as principais obras que receberam influência agostiniana. Nelas Teresa destaca sua experiência mística e descreve o caminho em direção a ela. A autora chega a citar Agostinho dizendo que já havia procurado Deus em todos os lugares, mas que só o tinha encontrado dentro de si. Ela vai assumir tal influência textualmente.<sup>192</sup>

Já sabeis que Deus está em toda parte. Pois claro está que, onde está o rei, está, como se diz, a corte, isto é, onde Deus está é o céu. Sem dúvida podereis crer que, onde está Sua Majestade, está toda a Glória.<sup>193</sup>

A noção de Deus de Teresa era de tamanha antropologia, no sentido de aproximá-lo dos homens, que sua obra foi censurada.<sup>194</sup> Claramente ela simplificou e aproximou demasiadamente Cristo, o Evangelho e o próprio Deus das pessoas

<sup>191</sup> JESUS, 2015a, p. 568.

<sup>192</sup> PÁDUA, 2015, p. 97-114.

<sup>193</sup> JESUS, 2015c, p. 381.

<sup>194</sup> PÁDUA, 2015, p. 116-118.

simples da Espanha. Expressões como Deus (ou sua Majestade, como preferia) se humilha<sup>195</sup> foram removidas, pois não era possível que Deus fosse apresentado desta forma. Teresa, contudo, sem demonstrar malícia ou subversão, obedecia a seus sensores. Aqueles, contudo, evidenciavam reservas com seus escritos e apresentavam Teresa como pessoa duvidosa e sua obra, mesmo não sendo considerada diretamente como falsa doutrina era recomendada apenas a alguns homens cultos.<sup>196</sup>

Em que pesem as inúmeras páginas que tratam sobre o tema, destacamos, apenas, o fato de que Teresa anuncia Jesus com profunda humanidade e vulnerabilidade. Esta sensibilidade mostra, ao que se pode ver, uma experiência mística que conduziu Teresa, mesmo que limitada ao seu contexto histórico e cultural, a uma apresentação da mística marcada fortemente por sua humanização e vulnerabilidade, a imitação do Cristo apresentado. Mesmo perseguida pela inquisição espanhola e depois considerada inocente por três vezes, a experiência de Teresa e suas consequências práticas verificáveis em seus feitos e obras, evidencia, ainda, que estar à frente do seu tempo não foi sua principal marca como líder, mas conseguir efetivar sua visão e sua missão, mesmo diante de tamanhas adversidades, sem desistir e mesmo sendo mulher e fraca como ela mesma dizia.<sup>197</sup>

Sua posição de mulher que falava de Deus foi sem dúvidas ponto alto das perseguições que sofreu. Outro episódio que destacamos foi seu comentário ao livro Cântico dos Cânticos. Na época, em virtude do movimento da Reforma, eram proibidos escritos sobre as escrituras em língua comum. Mas isso nem chega a ser cogitado na censura que Teresa sofreu. O foco ficou restrito à sua posição de mulher que ousava fazer isso. Alguns afirmavam que isso era “não usual, nem decente, nem justo, além de muito perigoso”.<sup>198</sup> Sua visão de Deus e de vida espiritual trazia, além do peso de ser escrito por uma mulher, o fato de possuir muita força e uma estrutura textual rica e simples em termos de linguagem. Sua lógica cativante e transparências sobre seu lado pouco santo, faziam seus confessores a admirarem profundamente e a proteger seus comentários que poderiam ser mal

---

<sup>195</sup> JESUS, 2015d, p. 101.

<sup>196</sup> PÁDUA, 2015, p. 116.

<sup>197</sup> PÁDUA, 2015, p. 118.

<sup>198</sup> PÁDUA, 2015, p. 121.

interpretados.<sup>199</sup> É até difícil imaginar que uma freira tão pobre em um mundo tão machista e autoritário, pudesse anunciar que Deus seria conhecível por meio de uma experiência mística e que o seria por estar presente dentro da criatura humana, e que, ainda, acompanhar os passos do Cristo seria fonte inesgotável de inspiração para conhecer aquilo que ela chamava de Castelo Interior. No corpo que era porta de pecado, Teresa apresenta-nos a própria morada de Deus. Eis um resumo do seu sacerdócio, fiel a seus valores e virtudes, foi além das regras da organização a qual pertencia, sem, contudo, afetar negativamente a organização. Um exemplo de como se colocar contra a multidão e reformular valores, nos inspirando em nossa busca por competências para lideranças de alta performance, conforme detalharemos em capítulo próprio.

## **2.9 A graça, o corpo, a alma e o espírito**

A posição de Teresa sobre a existência de Deus no interior do ser humano, é tamanha que sua percepção da graça é vibrante. Teresa não fala da graça de forma acadêmica. Sua Teologia é profundamente experiencial. Sua ética é vivida tanto quanto sua relação com a Graça. A água figura como símbolo teresiano para expressá-la e ela o faz com muita singeleza. Para Teresa, existe um relacionamento que se estabelece entre Deus e os homens por meio da Graça. O caminho natural da Graça é tocar o homem, mas este deve querer avançar nos caminhos que ela propõe. Estes caminhos são para dentro de si, o castelo. Lá, o vamos penetrando até os aposentos do Rei ou de sua Majestade, até que enfim tocamos o centro da alma onde reside o Cristo.<sup>200</sup>

No livro *Moradas*, Teresa descreve em detalhes e com propriedade, como este caminho pode e será trilhado por todos aqueles que desejarem.<sup>201</sup> O matrimônio espiritual descrito por ela não é nossa matéria de foco aqui, mas suas consequências e parte do processo. Não temos como afirmar se todos passam por uma experiência mística. E se, ou quando, passam por tal experiência, seja a mesma, comparável com o que a autora descreve. O processo, contudo, guarda maior relevância na medida em que é proposto de forma simples, mediante oração

---

<sup>199</sup> PÁDUA, 2015, p. 122.

<sup>200</sup> JESUS, 2015a, p. 547-551.

<sup>201</sup> JESUS, 2015f, p. 570-586.



silenciosa, profundamente equiparável ao que modernamente chamamos hoje em de meditação. As consequências para Teresa, igualmente, são de nosso interesse, pois vemos que foi a partir da experiência mística que a sua liderança ganhou corpo, bem como as virtudes e valores nas quais sustentou tal liderança. E isso tem grande relevância em nosso tempo, pois é cada vez maior o número de empresas que, a exemplo da Google e da Harley Davidson, optam por modelos de gestão e liderança baseados em valores.<sup>202</sup>

A graça anunciada por Teresa, genuinamente graciosa, inspira-nos a uma Teologia vivida. Em que pese a influência eclesial e a obediência institucional da Teresa do séc. XVI, não restam dúvidas de que a proposta da mística não ficava restrita aos muros dos conventos que fundou com tanta luta. Suas palavras e ações, especialmente sobre a oração e a vida cristã, deixam muito claro que o caminho é inevitável para aqueles que se abrem para ele. São tantas as passagens em que ela mesma diz que Deus foi capaz de fazer tanto por meio dela que era tão imperfeita e sem virtudes, despreparada, uma simples mulherzinha como ela mesma dizia, imagine se não seria capaz de fazer muito mais por tantas pessoas cultas, ou cheias de virtudes e bondade como aquelas que via ajudar suas causas ou outras.<sup>203</sup>

Essa visão inclusiva da graça que era e é para todos, pobres e mulheres em especial, nos mostra que a experiência mística de tocar o divino em nós e ser tocados por Ele, pode ser poderosa e transformadora. Essa visão volta nosso olhar para a vida e para o mundo, onde estamos todos ligados. Para Teresa oração e vida cristã são indivisíveis. Não se tratava, portanto, de um ato de dirigir-se a Deus, mas sim uma imersão muito especial, um abismar-se no horizonte de vida que é Deus mesmo. Esse mergulho não eliminava a relação homem-Deus, mas a reafirmava. Para Teresa, ser humano é ser não relacional, mas relação. Isto quer dizer que abrir-se para uma experiência íntima com Deus é experimentar a si mesmo em uma dimensão mais profunda da alma. É esta dimensão primeira e última a que chamamos de vida.<sup>204</sup> A profundidade de Teresa é comparável aos mais profundos

---

<sup>202</sup> BARRETT, Richard. *A Organização dirigida por Valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 28-30.

<sup>203</sup> JESUS, 2015d, p. 74-81.

<sup>204</sup> PÁDUA, 2015, p. 138;140.

ensinos orientais do *Zen*, do Taoísmo, do Budismo, dos *logues*,<sup>205</sup> em que pesem o distanciamentos religiosos entre si em termos de estruturas ou dogmas.

Nestes termos, temos a presença de mais uma das competências possíveis para formação de líderes de alta performance, que consiste em fazer perguntas profundas e fundamentais com senso crítico que permite ir além da materialidade, mas sem desprezá-la, mantendo a dúvida viva, instalando-se o “eu não sei” como base da vida espiritual. Se “não sei”, me abro para as possibilidades. Se a pessoa acha que já sabe e escolhe acreditar sem conhecer, pode colocar sua vida e a vida da sociedade em risco. Em outras palavras: acreditar apenas torna a pessoa confiante, mas confiança sem a clareza da experiência pode ser perigosa e é, ao menos em parte, base para o fundamentalismo e o fanatismo, não apenas religiosos. Para os que vivem segundo a fé, seria a possibilidade de enfrentamento racional da fé. Retomaremos esta competência que tarda das perguntas profundas na terceira parte da tese.

Estamos falando, portanto, de uma vivência, de uma experiência na vida e na graça, como fonte capaz de marcar profundamente o ser e de aproximá-lo de outros seres cultural e fisicamente muito distantes, mas, ao mesmo tempo, próximos em profundidade, próximos no contato que fizeram na vida em si, com essa dimensão mais íntima, ou com o divino em nós. Para ilustrar com um ensino *Zen* que se aproxima dos ensinamentos de Teresa, podemos dizer como dizia nosso professor de artes marciais: se tenho fome, como; se tenho sede, bebo; se tenho sono, durmo. Eis aí o *Zen*. A graça em Teresa é um amor com Deus, expresso na vida.<sup>206</sup>

Outro aspecto muito importante na Teologia de Teresa é sua compreensão, ao lado dos espirituais de sua época, dos termos corpo, alma e espírito. Em Teresa todos os três têm real importância para a vida espiritual da pessoa, mas é no termo alma que vemos maior relevo. Para ela a compreensão de espírito estava associada a compreensão agostiniana de uma porção mais profunda e superior do ser humano, porção esta que nos permitiria o contato direto com Deus.

A dimensão corpo ganha relevo em sua humanização, em uma posição profundamente antropológica de Teresa que defendia o recolhimento e a

<sup>205</sup> CAPRA, 2000, p. 77-82; YOGI, Maharishi Mahesh. *Ciência do Ser e Arte de Viver: Meditação Transcendental*. São Paulo: Best Seller, 1989. p. 117-160.

<sup>206</sup> JESUS, 2015c, p. 359.

interiorização, mas que, ao mesmo tempo, defendia uma possibilidade de experiência com Deus no corpo por qualquer pessoa que realmente se inclinasse na direção do sagrado via oração silenciosa e também guiada por Deus dentro da santidade que vem da própria experiência com Ele.

O corpo é importante para Teresa, mas ela tem claro que ele morre e só é vivificado pela alma. No meio, ou seja, fazendo uma espécie de ponte entre corpo e espírito, estaria a alma, que Teresa apresenta com três diferentes sentidos. Em primeiro lugar a alma é apresentada como uma substância estática, distinta e em contraste com a exterioridade do corpo, dos valores externos e do mundo. Em um contexto mais antropológico e psicológico a alma é apresentada por Teresa como a dimensão humana possibilitadora do dinamismo interior, tanto psíquico quanto espiritual. Na alma residem as potências ou faculdades que exercem as funções de pensar, querer, recordar, amar, escolher e sentir. As faculdades são o entendimento, a memória e a vontade. Nesta dimensão mais complexa da alma, Teresa deixa clara toda a riqueza que experimentou em sua vida mística, evidenciando que o caminhar em uma interioridade mais profunda pode levar a criatura humana, inevitavelmente, a uma experiência de transcendência. Em uma terceira forma de compreensão do termo alma utilizada por Teresa, temos o ser humano em sua integralidade. A integralidade inclui o corpo–alma e, neste sentido, é a metonímia de pessoa. Neste sentido o que se pode compreender é que Teresa, mesmo sem se dar conta, não só aproxima o corpo da vida espiritual em sua plenitude, como deixa de condená-lo.<sup>207</sup>

Ela admite, por experiência mística e não por Teologia teórica, que somos capazes de santidade e de condenação, e mais do que isso, “aprofunda a antropologia herdada dos espirituais, o que lhe amplia as possibilidades de conhecimento psicológico das pessoas e a ajuda a embasar seu humanismo”.<sup>208</sup> Transcendência e imanência ficam claras aqui e podem ser exploradas como competência possível para as lideranças de alta performance na terceira parte desta tese.

---

<sup>207</sup> PÁDUA, 2015, p. 141-143.

<sup>208</sup> PÁDUA, 2015, p. 144.

## 2.10 Teresa mística - da oração à ação

Não restam dúvidas de que a espiritualidade mística de Teresa foi o que lhe deu uma direção, um sentido para sua vida que sempre foi visto e vivido como maior do que ela mesma. Muito embora não soubesse onde seu caminhar a levaria, sabia em que direção continuar caminhando. Não temos dúvidas de que isso foi essencial. Desde suas experiências de interioridade profunda ela dizia que considerava “vaidoso e mentiroso tudo o que vejo que não está voltado para o serviço de Deus [...]”.<sup>209</sup> Como era esse o seu serviço, natural que pensasse assim.

Esta radicalidade, contudo, por estranho que pareça, nos coloca diante da experiência de devoção típica da alta performance em qualquer instância da vida e, ao mesmo tempo, é ou pode ser, fonte da nossa própria humanização. Nem sempre a espiritualidade conduz a uma ideia de equilíbrio entre diferentes áreas da vida ou entre sagrado e profano. A espiritualidade mais profunda parece ir para além dos dualismos, controles ou sincretismo, nos apresentando algo mais, fruto do que chama o professor Bobsin de hermenêutica Florianiana.<sup>210</sup>

Às vezes, na presença de metas mais ousadas, por exemplo, esta radicalidade é parte importante da inteligência espiritual que estudamos até aqui. Teresa ensina nesta mesma passagem de sua vida que, para ela, tudo lhe foi ensinado por palavras ou sem elas, que são as formas de comunicação mística. Essas formas de comunicação são importantes indicadores dos caminhos experimentados por Teresa nesta profundidade do mergulho espiritual. Quando nos damos conta da dimensão que vai além da palavra articulada por símbolos, abrimos-nos, como ela, para um mundo novo cujos significados e significantes são verdades íntimas, difíceis de compartilhar com a linguagem falada, mas, ao mesmo tempo, marcantes e inesquecíveis. Se as pessoas experimentassem essa dimensão profunda em si mesmas com maior regularidade teriam a impressão, como temos,

---

<sup>209</sup> JESUS, 2015d, p. 282.

<sup>210</sup> Uma hermenêutica floriana é, segundo entendemos, uma proposta feita pelo autor quando olhava para os subterrâneos do religioso. Nela, ao fazer uma comparação com a vida religiosa no Brasil e a vida da personagem de Jorge Amado na obra *Dona Flor e seus dois maridos*, propõe que todos nós vivemos o mesmo drama, ou seja, uma vida pública com certa santidade, e uma vida privada mais próxima dos prazeres e necessidades daquilo que comumente se chama de profano. TEIXEIRA, Hélio Aparecido; REBLIN, Iuri Andréas; NÚÑEZ DE LA PAZ, Nívia Ivette (Orgs.). *Subterrâneo Religioso: reflexões a partir do pensamento de Oneide Bobsin*. São Leopoldo: Karywa, 2016. p. 11-42.

de que as regras morais e talvez a própria ética perdem um pouco de importância. Ou, noutra hipótese, seja ou esteja nesta mesma dimensão profunda, a própria substância da moral e da ética.

Nesta dimensão, nossa humanização se mostra tão intensa, que mesmo a ideia de compaixão e empatia se embotam. A profundidade de nossa humanidade é tão intensa que nos marca com a impossibilidade de fazer algo contra o outro ou contra o mundo. O outro e o mundo passam a ser reconhecidas como partes nossas e não mais como algo separado de nós. E é nesta dimensão que Teresa declara: “aprendi muitas verdades sobre essa Verdade, mais do que se tivesse sido ensinada por muitos eruditos”.<sup>211</sup> Esta força da mística que leva a descrições de amor profundo pela vida, por Deus e pelo próximo é instigante e desperta em nós um profundo desejo de ir além das experiências triviais e experimentar esta radicalidade que humaniza.

Parte dessa compreensão clara de Teresa é muito relevante para a vida espiritual como um todo. Sabia ela, por exemplo, que apegar-se ao desejo, causaria grandes dificuldades. Sabia, ainda, que a chamada impermanência era inevitável. Em uma leitura comparada, pode-se perceber que Teresa apresenta percepções em sua mística que podem ser nitidamente verificadas também na mística oriental<sup>212</sup> como já dito. Referimo-nos especificamente à Índia, à China e ao Japão, onde floresceram o Budismo e o Hinduísmo tão distantes geograficamente dos conventos que Teresa fundou, mas tão próximos em sua profundidade mística. Suas narrativas simples exigem certa atenção para perceber como o Senhor lecionou à mãe das descalças espanholas.

Uma pessoa me pediu que eu suplicasse a Deus para que Ele lhe dissesse se seria serviço seu aceitar o bispado. Quando eu acabava de comungar, disse-me o Senhor: quando entender com toda a verdade e clareza que a genuína autoridade é não possuir coisa alguma, ele o poderá aceitar. Isso significa que quem se destina às prelações de modo algum deve desejá-las ou querê-las, ou ao menos, não deve procurá-las. [...] Disse-me Ele certa feita, consolando-me com muito amor, que eu não me afligisse, porque nesta vida não podemos estar sempre num mesmo estado. Numas ocasiões, eu teria fervor e, em outras, estaria sem ele; numas teria

---

<sup>211</sup> JESUS, 2015d, p. 283.

<sup>212</sup> GAARDER, Jostein. *O Livro das religiões*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 40-74.

desassossego e, noutras, quietude e, em outras ainda, tentações. Contudo, eu devia confiar nele e nada temer.<sup>213</sup>

Tudo nos parece indicar que foi sua visão mais flexível e abrangente da graça e sua visão teológica mais aberta e muito à frente de seu tempo que construíram seu pioneirismo e sua autenticidade, pois graças a isso ela sentiu e viveu um afastamento da Teologia centrada na ideia de pecado e no medo da morte e do inferno.

Na aproximação de uma visão da graça como algo que coloca a presença de Deus na própria pessoa humana e também em tudo por “presença, potência e essência”<sup>214</sup> em consonância, mesmo que parcial, com a suma teológica de Tomás de Aquino, por meio da qual a “causa está nos efeitos”,<sup>215</sup> Teresa nos apresenta uma santidade nova. Ao lado dos místicos orientais, Teresa parece ser uma das primeiras pessoas, e seguramente a primeira mulher, a fazer Teologia sem afastar Deus do interior do humano. Muito pelo contrário, fê-la trazendo-o para dentro e afirmando que a vivência espiritual se dá na quietude da intimidade profunda do ser. Essa experiência de Teresa é fascinante, pois é por meio dela que se pode concluir que Teresa experimentou o Deus vivo em sua própria alma.

Este fato é relevante pois é, ao que tudo indica, característica da experiência mística a confirmação desta experiência em cada um, permitindo que se vá além do plano das crenças e se adentre no plano da íntima e ampla verificação, ou seja, a mística fornece uma vivência espiritual que está para além dos códigos e preceitos religiosos, alinhada, portanto, com as necessidades do homem e da mulher modernos.

Em seu contexto, a interpretação da graça não era tão rica a ponto de gerar grandes desconfortos na Mística. Só mais tarde, por sua insistência em estudar o tema para explicar o que experimentavam foi que os franciscanos, apoiados nas correntes de “São Boaventura e não na corrente de Santo Tomás”<sup>216</sup>, formam os conteúdos que trouxeram certa paz e clareza para Teresa, conteúdos estes que serviram de apoio para suas explicações.

---

<sup>213</sup> JESUS, 2015d, p. 287.

<sup>214</sup> PÁDUA, 2015, p. 144.

<sup>215</sup> PÁDUA, 2015, p. 147.

<sup>216</sup> PÁDUA, 2015, p. 151.

Em síntese, pode-se afirmar que Teresa não admitia nenhuma possibilidade de afastamento de Deus da criatura humana. Para ela Deus é vivo, presente na criatura humana desde sempre e livre para ser experimentado. Para ela, graça é, portanto, “Deus em comunicação, se auto doando”.<sup>217</sup> E comunicação tem muita importância quando se quer formar líderes. Para se ter consciência disso, para Teresa, é preciso fazer uso da oração, por meio da qual se busca o contato com o profundo de si mesmo, a interiorização, portanto. Lá no fundo, Deus vivo manifesta-se e guia a vida da criatura que o busca.

Durante sua vida, Teresa mostra, por fim, que suas necessidades humanas chamavam sua atenção e lhe causavam sofrimento, tristeza e algumas alegrias. Adoentada ou distante em lugares onde se sentia só e esquecida, sofrendo com seus conflitos internos, sentia tédio, vontade de morrer, solidão. Não se tratava, portanto, de uma super-humana, mas de uma pessoa que conseguiu viver e inspirar outras pessoas a buscarem sua espiritualidade e a percepção de que ser humano é que é super.

Em julho de 1582 conclui o livro *Vida*, de onde transcrevemos brevemente este conteúdo. E é nessa obra que escreve dizendo a Deus que não havia mais nada que ansiasse se não a morte ou enquanto viva, que Ele lhe mostrasse como poderia ainda servi-Lo.<sup>218</sup> No dia quatro de outubro de 1582, aos sessenta e sete anos, ela teve atendido seu pedido maior: morria Teresa de Jesus, em Alba de Tormes. A data foi modificada pela Igreja. E o dia quinze de outubro de 1582 ficou oficialmente como o de sua morte.<sup>219</sup>

Constata-se em plena luz do dia que as influências diversas de seu tempo, construíram, também, uma Teresa conforme seu tempo. Contudo, sua experiência mística e sua coragem pioneira, construíram uma humanização profunda em Teresa que nos levaram a perceber uma mulher à frente de seu tempo. Uma quebradora de paradigmas. Sua vida, seus escritos e a suas fundações nos permitiram mergulhar em sua história em busca de evidências ou de elementos estruturantes de um tipo específico de inteligência: a inteligência espiritual.

---

<sup>217</sup> PÁDUA, 2015, p. 155.

<sup>218</sup> JESUS, 2015d, p. 288-291.

<sup>219</sup> SANTOS, 2012, p. 15.

Mesmo sem explorar textualmente tais evidências como ligadas a esta inteligência, ou o que vem a ser esta inteligência em si, vislumbram-se aqui importantes trechos da vida e obra de Teresa que mais adiante farão ponte em nossa pesquisa. Como ficou demonstrado até aqui, sua clareza de valores e o quanto perseguir uma meta alinhada com tais valores determinaram as linhas de sua história de vida e de suas realizações. Mesmo desejando algo metafísico que seria a união perfeita com Deus, a princípio impossível de se provar por evidências físicas, Teresa fez de sua própria vida e de suas obras provas perceptíveis de uma inteligência espiritual possível, acessível.

Tais provas se evidenciaram em diversos aspectos, sejam através de pessoas que formou, de livros que escreveu, de ensinamentos que revelou ou de conventos que fundou. Sobre o assunto da inteligência espiritual nos ocuparemos na terceira parte da tese, quando evidenciaremos como os elementos expostos nesta primeira parte podem dar suporte ou inspiração à estruturação e ao desenvolvimento da inteligência espiritual, tendo como ponto de partida a vida da Descalça de Ávila.

### ***2.11 A luz de Teresa para os nossos dias***

Embora tão distantes no tempo, pode-se dizer com certo grau de certeza que o postulado de Teresa serve de luz para a formação de líderes de alta performance, conforme estamos indicando ao longo do texto. Em especial, podemos ressaltar que, a partir do que Teresa vivenciou e fez, fica evidente a consciência de missão, o desejo de compartilhar visão para gerar engajamento e ensinar pelo exemplo. Trata-se do estabelecimento de saberes e práticas do agir responsável que ela instaurou em seu tempo e contexto e que, de alguma forma, podem ser reconhecidos na atualidade e quiçá também em futuras gerações no manejo de todas as metas.

No foco em resultados, o posicionamento de Teresa se nos apresenta como um convite a uma necessidade espiritual urgente para a sociedade atual, a saber: o desafio de se abandonar o modelo puramente materialista da sociedade do espetáculo e trocar a aparência pela competência; trocar o lucro no curto prazo por sustentabilidade, inclusive econômica. Trata-se, pois, de uma visão de valor somado à visão holística, assunto este que retomaremos na terceira parte da tese.



Ressalta-se, neste particular, a presença de outra das competências possíveis para a formação de líderes de alta performance, a saber: reconhecer e buscar no corpo prazer sem culpa, porque todo prazer é vivido no corpo, e também, reconhecer que a dor e a frustração lecionam crescimento, assunto este que igualmente retomaremos na terceira parte da tese e que exploramos amplamente até aqui em Teresa. A afirmação dos prazeres pode ser encontrada, por exemplo, em Martim Lutero, o qual adere aos fatos da vida, como se casar, beber cerveja, comer carne de porco e fazer amizades, isto é, viver a vida presente e fazê-lo da melhor maneira possível e, casado, gerar filhos felizes, como ele mesmo diz:

Pela graça de Deus fui abençoado com um matrimônio extremamente feliz [...] Meu Deus, o matrimônio não é algo natural ou corporal, mas é uma dádiva divina, proporcionando a vida mais doce, sim, a vida mais casta, melhor que o celibato [...]. Havendo estas três coisas no matrimônio: fé, filhos e sacramento, então é sumamente feliz.<sup>220</sup>

Algo semelhante aconteceu a Henrique VIII, rei da Inglaterra, o qual, sob a alegação de querer gerar um filho para sucedê-lo no trono, divorciou-se de Catarina e se casou com Ana Bolena, em 1532, contra as normas da Igreja Católica. Sua opção pelos fatos da vida o levou a romper com a Igreja Católica e fundar a Igreja Anglicana.<sup>221</sup>

De acordo com este indicador ora apontado, não é preciso buscar a dor, a cruz, mas é preciso reconhecer que a dor e o sofrimento não podem ser negados pelo hedonismo moderno. A dor é a rasgadura no corpo, durante o alargamento da alma.<sup>222</sup> Neste conjunto entram também as atividades físicas feitas em contato com a natureza ou em outras atividades que gera endorfinas. No esporte a dor é o caminho da vitória. É uma relação de ganho! Esta é, portanto, uma competência que religa o ser humano com seu aspecto dito primitivo.

Prazer e dor como complementares e não como meros opostos. É o prazer na ação, que pode ser vivido inclusive no trabalho. Construir uma carreira, uma

<sup>220</sup> PORTAL LUTERANOS. *Martim Lutero: vida e obra*. Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil - IECLB. Disponível em: <<https://www.luteranos.com.br/conteudo/martim-lutero-vida-e-obra>>. Acesso em: 17 out. 2019.

<sup>221</sup> NICHOLS, Robert Hastings. *História da Igreja Cristã*. 11. ed. São Paulo: Cultura Cristã, 2000. p. 188.

<sup>222</sup> MOSÉ, Viviane. *O valor do sofrimento*. 2018. (1m 47s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=wYzIR0T0Hms>>. Acesso em: 17 out. 2019.

meta, um sonho, causa dor, não é só prazer. Mas é ótimo! Neste ponto entram também os prazeres da vida comum: sexo, comida, bebida, amizade, festa, música. Tudo isto consiste no que podemos reconhecer como a mística no dia a dia, a qual pode ser traduzida como autoconsciência somada ao fazer.

Depreende-se da vida de Teresa que ela evitou a tentação de querer controlar o que acontecia, na medida em que atribuiu tal controle ao Senhor. Ademais, evitou representar algum papel fundamental, já que em sua visão ela jamais passou da condição de instrumento da realização da missão, não por suas forças, mas pela força de Deus que se fez presente nela.

Este posicionamento de Teresa coincide com uma competência possível das lideranças de alta performance, que consiste em viver a vida como ela é de forma espontânea e autêntica. Isso não impede a pessoa de buscar objetivos, mas pretende ajudar as pessoas a compreenderem que: a) controle é ilusão; b) representar papéis sociais pode fazer parte do jogo social, mas isso pode custar sua consciência e paz de espírito; c) emitir juízo de valor sobre as escolhas alheias é desconsiderar a não racionalidade de suas próprias escolhas; d) é preciso ir contra a multidão, se for necessário; e) resgatar a infância e negar a infantilização; f) encarar cada situação como nova e voltar a ter algum nível de encantamento com a vida; e g) reduzir a quantidade de informações e aumentar sua experiência de contato com a vida. Estas atitudes podem ser sintetizadas como espontaneidade.<sup>223</sup>

Por fim, é de se destacar em todos os relatos das obras de Teresa o foco na solução, o que igualmente corresponde a outra competência possível para a formação das lideranças de alta performance e consiste no princípio ou competência norteadora que pode ajudar todos os demais princípios ou competências a serem vistas como grandes oportunidades de desenvolvimento espiritual. Este princípio é a base do processo de *coaching* e da psicologia positiva. Com ele um problema grande é grande e um pequeno é pequeno e, em ambos os casos, a solução é o único caminho a ser percorrido. Encontra-se a menor porção onde se possa agir, e se age, assim como fez Teresa.

---

<sup>223</sup> ZOHAR, Danah. *Palestra sobre inteligência espiritual*. (30m42s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9YVsGwurog8>>. Acesso em: 17 out. 2019.

O foco no problema é morte. O foco na solução é vida. Quem foca só no problema quer guerra. Quem foca na solução quer paz, mesmo que venha com algum nível de luta interna ou externa pelo bem. Mas lutar não quer dizer fazer guerra. Em todos os momentos adversos de sua vida, Teresa relata exatamente este posicionamento: centrou-se na solução pela paz, negando o caminho da guerra, e lutando de forma pacífica pelo simples fato de estar focada em seu objetivo, em cumprir sua missão, em unir-se com o infinito.

## **2.12 Considerações Finais**

Conclui-se do exposto que a força interior de Teresa veio da oração silenciosa e da relação que construiu com Deus a partir dela. Desta forma, uma liderança de alta performance que se inspire em Teresa deve ter também uma fonte de inspiração, seja ela uma oração cristã ou de qualquer segmento, desde que seja capaz de lhe permitir o recolhimento e o seu fortalecimento interior para depois agir.

Conclui-se também que para a tomada de decisão, a liderança de alta performance deve se posicionar como pessoa no mundo, sujeita às dificuldades que lhe são afetas pela sua profissão e pelo contexto em que estão inseridas. Igualmente, infere-se da lição de Teresa que se deve acolher a herança do passado e adaptá-la à prática do dia a dia, já que o labor da liderança consiste em atualizar-se constantemente. Assim agindo, a liderança pode ter a audácia de se expor ao seu desafio e a delicadeza no agir, como o fez Teresa.

Conclui-se do exposto que o ser feminino não é motivo de insegurança para a liderança, posto que Teresa demonstra a igualdade entre os gêneros, com iguais potencialidades. E mais: que a oportunidade é feita pela pessoa que luta, independentemente do seu gênero. Não é demais destacar que a fé, no sentido de acreditar que é possível vencer, é um elemento fortalecedor, como o foi em Teresa. Conclui-se também que, quando a liderança percebe seu labor como uma missão, ele ganha força para lutar e conquistar seus objetivos. E tal conquista leva em conta que somos seres que vivemos a vida como graça, como presente, ou no mínimo como mistério. E por isto, nos entregamos a vida de corpo e alma, sendo esta a inspiração que a liderança de alta performance pode buscar em Teresa. Conclui-se ainda do exposto, que a espiritualização deve servir como inspiração, mas liderança é estarmos dispostos a ir além da inspiração. É preciso partir para o próximo passo,

que é a ação, como o fez Teresa, cuja mística não ficou estacionada na oração, mas partiu para a prática e pode ser utilizada como luz para os nossos dias.

**SEGUNDA PARTE: ESPIRITUALIZAÇÃO: ASPECTOS RELEVANTES PARA A  
COMPREENSÃO DO SER HUMANO E DA TEIA CULTURAL EM QUE É FEITO E  
SE FAZ**



### **3 ALGUNS ASPECTOS DO SER HUMANO**

#### ***3.1 Considerações Iniciais***

Este terceiro capítulo abre a segunda parte da tese e nele trabalharemos, especificamente, alguns aspectos do ser humano, aspectos estes cujo estudo se torna necessário para que a espiritualização possa se tornar mais compreensível. Para tanto, procuraremos tratar o ser humano em diversos de seus aspectos, cientes de que não se trata de uma abordagem exaustiva. Nos subtítulos que o compõem procuraremos visualizar o ser humano como: a) espírito ou alma vivente; b) corpo; c) simbólico; d) místico; e) emotivo com valores e crenças; f) de poder: linguagem, imaginação e acúmulo; g) buscador de tecnologia e felicidade; h) ser de fé; i) dotado de imaginação, de acúmulo e de capital. Assim procedemos com o escopo de apontar algumas características e questões que merecem certa reflexão na pós-modernidade e que possam contribuir para o desenvolvimento da espiritualização das lideranças em geral e, em especial, nas empresas e talvez na religião.

A relevância da abordagem que daremos nesta segunda parte da tese reside no fato de se tratar de uma pesquisa que visa contribuir com o desenvolvimento de seres humanos, especialmente no contexto do trabalho. Nossa abordagem foi escolhida primeiro, porque diz respeito à alma, a vida, a psique. Segundo, porque tem a ver com o corpo, já que o ser humano é uma unidade composto de corpo e alma. Terceiro, porque o ser humano é, incontestavelmente, simbólico e, como veremos, místico. Quarto, porque ao nos encontrar com o ser humano, nos deparamos, necessariamente, com valores e crenças. Quinto, porque encontramos o ser humano como ser de imaginário que busca aquilo com que sonha e, assim agindo, acumula capitais material e espiritual. E por último, escolhemos esta abordagem porque o ser humano é, dentre outros aspectos, caracterizado por sua fé e esperança como motores de suas buscas. Esta fé não é necessariamente religiosa, mas será sempre um fio condutor que orienta o ser humano na sua razão de viver.

### 3.2 O ser humano espírito ou alma vivente

Esta abordagem se faz necessária na medida em que os termos espírito e alma apresentam mais de um significado, a depender de diversos fatores, entre os quais o referencial do grupo que o utiliza. Em Teologia, trabalhar esses termos já é comum, ainda que com mudanças terminológicas possíveis tais como alma, alma vivente ou mudanças de significado sejam igualmente comuns. Quando se utiliza o termo espírito, é corrente que se faça no sentido de “ser eterno”. Na própria escritura esta terminologia apresenta-se variada. Assim, por exemplo, em Genesis 2.7 temos o ser humano como alma vivente ao lado de outros animais, como em Genesis, 1.27, por exemplo. Já em Romanos 8.16, somos espíritos. Diz o texto: “O mesmo Espírito testifica com o nosso espírito que somos filhos de Deus”. Em Mateus 25.46 somos “seres eternos”, em sintonia com 1 João 2.25.

Em outras áreas do saber como a recente neuroteologia, o entendimento do ser humano como espírito começa a ganhar corpo entre as pessoas envolvidas com a ciência. Nesta ciência, existem aqueles que buscam respostas em genes que nos fariam acreditar em Deus, afirmando que tal crença estaria registrada em nosso DNA por influência de nossos antepassados. Para tais pesquisadores, o que faz sentido, ainda, é buscar no cérebro humano, para se ter uma explicação sobre a fé, e assim evidenciar as causas da busca do homem por uma conexão com Deus. Outros, ainda no campo da ciência dita pura, vão mais longe e fazem uso da física quântica para dar alguma explicação plausível para a existência do espírito humano,<sup>224</sup> conforme passamos a demonstrar.

Existem registros, que viraram filme inclusive, de que em 1901 o médico americano Duncan Macdougall, ao fazer experiências com pacientes terminais, colocou-os em balanças e percebeu que, no instante da morte, os pacientes tornaram-se 21 gramas mais leves, devendo ser este, segundo ele, portanto, o peso da alma.<sup>225</sup> Fundamentada a referida verificação na fórmula de  $E=mc^2$ , de Einstein, se consideramos a existência da alma ou espírito, e sendo este uma forma de

---

<sup>224</sup> PESSINI, Léo. A Espiritualidade interpretada pelas ciências e pela saúde. *Rev. Cien. Mundo da Saúde*. São Paulo, abr/jun, p. 187-195, 2007. Disponível em: <[http://www.saocamilosp.br/pdf/mundo\\_saude/53/06\\_a\\_espiritualidade.pdf](http://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/53/06_a_espiritualidade.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2016.

<sup>225</sup> 21 GRAMAS. Direção de Alejandro González Iñárritu. Produção de Ted Hope. 2004. DVD (125 min.). Legendado. Série Trilogy of Death. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-47795/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.



energia, haveria de se determinar alguma massa relacionada,<sup>226</sup> o que para muitos faz total sentido. Entretanto, para outros, trata-se de mera especulação, posto que, por certo, o espírito ou a alma não teria, em tese, peso algum.

Somente em 1996 é que vieram à tona teorias mais elaboradas, baseadas em evidências científicas. O médico Stuart Hameroff e o físico e matemático Roger Penrose<sup>227</sup> defenderam que nossa consciência ficaria alojada em micro túbulos ou tubinhos muito pequenos das células cerebrais. Segundo os autores, estes cem milhões de micro túbulos são feitos de uma proteína chamada tubalina. Eles defendem que essa proteína atuaria como um *bit*, a menor unidade de informação criada pela Natureza, que tanto pode ser armazenada quanto transmitida. Ao vibrar, estes microtúbulos geram e processam informações, transmitindo-as entre os neurônios. Como estes são muito pequenos, as leis da física quântica lhes são aplicáveis e, na prática, isso quer dizer que, ao produzirem minipartículas de informação, estas podem existir em dois lugares ao mesmo tempo. Assim, quando o coração humano para de bater e o oxigênio deixa de alimentar o sistema para que se mantenha vivo, aquela informação quântica não é destruída. E não o é porque, segundo os pressupostos da física quântica, não seria possível tal destruição. Assim, a informação seria dissipada e redistribuída de volta para o universo, de onde se originou.<sup>228</sup> Eis aí, para eles, a prova de que o espírito humano existe.

Se por um lado, cientistas da neuroteologia da Filadélfia buscam evidências físicas de Deus no cérebro do ator Morgam Freeman,<sup>229</sup> tentando provar que tal manifestação evidencia o fato de que o Espírito de Deus vive ou se manifesta em nosso corpo e é percebido por nós enquanto espírito; por outro lado o teólogo brasileiro Leonardo Boff, ao analisar as contribuições do filósofo alemão Georg

---

<sup>226</sup> SZKLARZ, Eduardo; GARATTONI, Bruno. A alma existe? *Revista Super Interessante*, 03 jun. 2013. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/ciencia/alma-existe>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

<sup>227</sup> O primeiro é emérito do Departamento de Anestesiologia e Psicologia, diretor do Centro de Estudos da Consciência da Universidade do Arizona e autor da teoria sobre o que teria existido antes do Big Bang; o segundo é físico matemático da Universidade de Oxford. Ambos desenvolveram a teoria quântica da Consciência.

<sup>228</sup> SCIENCE DIRECT. History Play TV. Disponível em: <<https://br.historyplay.tv/noticias/cientistas-demonstram-que-nossa-alma-nao-morre-ela-retorna-ao-universo>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

<sup>229</sup> NATIONAL GEOGRAFIC. A História de Deus. Disponível em: <<https://www.netflix.com/br/title/80178897>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

Wilhelm Friedrich Hegel, no livro *Fenomenologia do Espírito*, sustenta que o espírito é o ser humano na sua totalidade.<sup>230</sup>

Este posicionamento de Boff nos coloca diante de uma referência diferente e mais confortante, pois, se analisarmos o ser humano pelo olhar da ciência materialista, precisamos usar nosso intelecto e dividir o objeto de análise em porções cada vez menores, dissecando-o, por assim dizer, para que a verdade sobre a totalidade do objeto se revele pela soma das suas menores partes. Tal procedimento, por certo, não seria compatível com o estudo do espírito.

Em uma abordagem que se pauta pela consciência do ser em lugar de uma análise do ser como objeto, traz à tona novas formas de ver e compreender. Parece-nos possível chegar-se a este olhar por mais de um caminho. Assim, podemos usar como paradigma uma visão holística.<sup>231</sup> Ou, como se faz no *coaching*, podemos usar o pensamento complexo sistêmico.<sup>232</sup> Por fim, podemos usar o paradigma quântico,<sup>233</sup> e, neste caso, ao invés de compreendermos o espírito humano como uma parte do ser humano, fazemo-lo na compreensão de sua totalidade, abordando-o como ser que pensa, que sente, que deseja e que tem sua própria subjetividade. Assim, o compreendemos como sujeito e agente, porque é quem existe, pensa, sente e age em todos os seus dramas da vida e, em especial, o drama da própria existência.

Neste sentido, a mística de Teresa se torna relevante como ponto de partida desta tese, posto que ali se tenha uma visão do ser humano como espírito capaz de agir em busca de realização, que o faz literalmente de corpo e alma. Por esta razão, a mística de Teresa serve de âncora das competências para a Inteligência Espiritual via espiritualização, conforme vimos na primeira parte desta tese. Neste particular,

---

<sup>230</sup> BOFF, Leonardo; BETO, Frei. *Mística e Espiritualidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 47.

<sup>231</sup> MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. São Paulo: Paulinas, 2007. p. 164.

<sup>232</sup> O pensamento complexo, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de distinguir e associar, mas não separar, requer articular e conceber a emergência, mas sem a reduzir às unidades elementares e às leis gerais. O pensamento complexo aspira assim à multidimensionalidade e percebe a complementaridade entre ordem, desordem e organização nos fenômenos. MURAD, 2007, p. 164.

<sup>233</sup> A dimensão quântica da realidade resgata a multidimensionalidade da existência humana e os princípios quânticos possibilitam a compreensão da interconexão entre tudo e nos coloca como co-criadores da realidade desejada, convidando-nos a aprender a fazer as melhores escolhas capazes de transformar o nosso mundo interior e conseqüentemente a termos mais saúde e qualidade de vida. DI BIASE, Francisco. *O Homem Holístico: A unidade mente-natureza*. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 160-161.

apoiamo-nos ainda em Boff, que nos apresenta a radicalidade profunda da qual consiste nossa própria natureza. Isto é, assumimos esse dinamismo que está em nós e que somos nós mesmos, como centro do centro, como mistério.<sup>234</sup>

Neste contexto nos apoiamos nos ensinamentos de Dilts, e trabalhamos a partir da compreensão daquilo que ele chamou de nível espiritual, para desenvolver as pessoas em seu papel de líderes mais inteligentes espiritualmente. Robert Dilts apresenta o tema da espiritualização com um olhar de aprendizagem, como caminho para a mudança de pessoas e organizações em diferentes contextos. Ele denominou o desenvolvimento da espiritualização do humano em seus níveis neurológicos, deixando evidente que somos espíritos e que o mais elevado nível neurológico de aprendizagem é justamente o chamado espiritual. Em suas palavras:

Para alcançar o sucesso desejado, tanto o *coaching* como o modelado exigem a miúdo lidar com vários níveis de aprendizagem e mudança. De acordo com o modelo de níveis neurológicos, a vida de qualquer indivíduo dentro de um sistema, bem como a vida do próprio sistema, pode ser descrita e compreendida com base em uma variedade de níveis, que abarca: os correspondentes no seu entorno, o comportamento, as habilidades, os valores e crenças, a identidade e o aspecto espiritual [...] um último nível, que podemos denominar espiritual, está relacionado com a percepção que a pessoa tem do sistema maior a que pertence e no qual participa. Esta percepção está relacionada com o sentido que o indivíduo tem acerca de quem e do que são dirigidas suas ações, proporcionando-lhe um sentido e um propósito a suas ações, a suas capacidades, a suas crenças e a sua identidade segundo a função.<sup>235</sup>

O autor, ao abordar o ponto de vista neurológico de aprendizagem, concebe o ser humano como espírito, e reconhece ser a dimensão espiritual a mais alta, configurada naquela dimensão que reúne todas as outras. Assim, esta dimensão mais elevada é capaz de nos permitir compreender o ser humano “em relação”. Em especial, permite compreender o ser humano em relação com tempo e espaço, com as atitudes, com as estratégias e com as competências. Além disto, esta dimensão espiritual permite a compreensão do ser humano com suas crenças e valores, com sua identidade e, por fim, o seu nível de transmissão.

Mais uma vez, a dimensão simbólica do ser humano, nos ajuda a compreender-nos como espíritos que somos. E, mais uma vez, esta mesma

---

<sup>234</sup> BOFF, 1994, p. 47.

<sup>235</sup> DILTS, Robert. *Coaching Herramientas para el cambio*. Capellades: Urano, 2011. p. 25-26 (tradução nossa).

dimensão nos ajuda a criar um caminho conceitual que nos permite construir uma linguagem mais universalista para o tema, reduzindo assim, resistências e nos permitindo apresentar nossa tese em diferentes contextos socioculturais, para pessoas das mais diversas crenças.

### **3.3 O ser humano corpo**

O fato de sermos espírito não descaracteriza o fato de que somos também, corpo. A visão materialista do corpo, contudo, empobrece seu real alcance simbólico. Se não compreendermos corpo em sua profundidade, continuaremos mortificando-o, olhando para ele ainda como fonte de pecado, sem explorarmos todas as suas potencialidades. Tal atitude nos levaria a dificuldades de compreendermos o ser humano em sua inteireza, em sua dimensão espiritual, portanto. Longe de ser aqui uma exposição exaustiva sobre a dimensão mais profunda do corpo ou do ser humano, servimo-nos da descrição proposta pelo médico Francisco Di Biase. Este, a partir de uma visão holística, aproxima-se da proposta da Teologia mística e nos ajuda a aprofundar nossa compreensão deste ser exótico da natureza. Ao expor seu posicionamento holístico, assim se manifesta Di Biase relativamente ao ser humano, onde se percebe ser o corpo parte integrante de um todo. Em suas palavras:

Minha formação médica, e mais especificamente a residência e especialização em neurocirurgia/neurologia, eletroencefalografia e posteriormente tomografia computadorizada não foram capazes de saciar a sede de absoluto, a busca da verdade que sempre norteou minha vida. Essa busca da verdade demonstrou-me que o método científico, cartesiano-newtoniano, lógico-matemático, de procura de significado na natureza, no qual fui treinado, corresponde a uma visão parcial e fragmentada do universo, incapaz de apreender a verdadeira natureza da vida e da consciência. [...] Pessoas são um todo biopsicossocial dinâmico, integrado com a natureza e o cosmo, e não somente células e órgãos trabalhando juntos. Um todo, cuja dinâmica global autorreguladora gera propriedades novas, refletindo no microcosmo do organismo a ordem macrocômica do organismo universal. [...] Hoje tenho a plena compreensão de que a aplicação indiscriminada do paradigma cartesiano-newtoniano com o seu dualismo reducionista gerou uma concepção de homem fragmentado e separado do universo (a fantasia da separatividade descrita por Pierre Weil), consequência de termos confundido a ciência com a realidade. A compreensão desta esquizofrenia, desta cisão homem/universo, corpo/mente, cérebro/consciência, conduziu-me a um estudo profundo da natureza do cosmo, da vida e da consciência, e a uma reavaliação da visão de mundo fragmentadora característica de nossa civilização ocidental. [...] vida e consciência são o modo que o universo desenvolveu para olhar a si mesmo, e que a ciência é apenas um dos olhos possíveis nesta imensa busca de significado. Intuição, meditação, estados alterados de consciência,

emoções e sentimentos são outra maneira de olhar o universo, tão ou mais importantes até do que a ciência.<sup>236</sup>

O paradigma científico racional e materialista ao lado do cristianismo-platônico que associa a carne enquanto matéria como ruim e pecaminosa e o espírito enquanto essência como bom e santificável implantou, no Ocidente em geral, a visão limitada e distorcida de nós mesmos enquanto seres humanos e também de nossa relação com nosso corpo. Em seu posicionamento, Di Biase nos ajuda a compreender que para alcançarmos a espiritualização torna-se necessário o alargamento de nossa visão e compreensão sobre quem somos. De outro modo, continuaremos mergulhados em culpas e em emoções confusas sobre nossa própria natureza.

O próprio Di Biase apresenta outro médico, o hindu-americano Deepak Chopra, que vê o corpo a partir de uma das abordagens da medicina oriental. Este médico é um dos expoentes da medicina ayurvédica americana, tendo desenvolvido um novo modelo de fisiologia humana que denominou de corpo *quantum* mecânico. Ao apresentar este modelo, Di Biase escreve:

Segundo este modelo, o corpo humano deve ser analisado em níveis subatômicos e mais refinados (quânticos) de funcionamentos. Nesta ordem de grandeza, a matéria do corpo humano é tão rarefeita como o espaço intergaláctico. Chopra afirma que: como resultado de tais questões, descrições contemporâneas começaram a refletir o que a antiga ciência Védica, trazida à luz por Maharishi nesta idade científica, sempre compreendeu, que o corpo não é tão somente um objeto, mas um processo – um processo muito fluido e dinâmico, continuamente interagindo com as miríades de influências do meio ambiente. As mais fundamentais interações ocorrem ao nível em que a realidade quantum-mecânica se manifesta, onde o campo unificado da lei natural se transforma em leis específicas da natureza, onde a consciência se transforma em matéria. Esta transformação é refletida na atividade mental. Hoje são conhecidos mais de sessenta neuropeptídios, que são mensageiros químicos encontrados no cérebro através do corpo, especificamente nas células do sistema imunológico onde podem também ser sintetizados. Pensamentos, emoções, desejos, quaisquer impulsos de inteligência, levam à criação destes mensageiros químicos que coordenam processos fisiológicos [...]. Deste modo o corpo pode ser visto como uma vasta rede de comunicações, em que cada célula experimenta toda a extensão e intensidade dos impulsos de inteligência e das emoções de todo o sistema. Um biólogo molecular analisa tudo isso em termos de biossíntese molecular e sítios de ligação. No entanto, para um físico, as moléculas são constituídas por átomos e partículas subatômicas que são na realidade flutuações do campo unificado da natureza. Desta forma, um físico quântico poderia ver o corpo como uma rede auto interativa de flutuação do campo unificado. O cientista védico experimenta e

---

<sup>236</sup> DI BIASE, 1995, p. 11-14.

compreende a flutuação do campo unificado como flutuações da consciência, como um fluxo contínuo e interativo de inteligência.<sup>237</sup>

Lendo a história da humanidade, percebe-se que a divisão matéria *versus* espírito trouxe nefastas consequências para a vida contemporânea<sup>238</sup> e romper com esta concepção é um imperativo que deve se impor aos líderes dos próximos anos. Em outra mão, esta visão proposta por Deepak Chopra e abraçada por Di Biase rompe com a concepção mecânica do corpo que o reduz a um objeto estático, físico no sentido de sólido, imutável e estanque e o vislumbra como mistério da natureza em sua dimensão mais profunda. Por esta razão, esta abordagem mais ampla ancora a nossa compreensão do papel do corpo no processo de desenvolvimento humano. Neste nível profundo, a consideração do corpo em sua totalidade fornece-nos condições de vislumbrar seu papel na construção das relações humanas e da própria cultura.

Por estes fundamentos, é de se considerar que o corpo seja visto como uma dimensão espiritual do ser humano, pois ser humano é ser espírito e ser espírito é ser por inteiro. Embora se possa considerar que corpo e espírito sejam distintos, é de se considerar que não são opostos ou contrapostos, mas compõem uma unidade denominada ser humano. Neste contexto, torna-se papel da liderança, *coaches*, mentores e mentoras, estarem atentos para que sejam criadas as condições ideais, físicas, psíquicas, emocionais<sup>239</sup> e espirituais para que, dentro e fora do trabalho, as pessoas possam dar o melhor de si e viver o melhor da vida, visto que tudo isso é vivido por inteiro, ou seja, no corpo e com o corpo.

A dimensão que chamamos de espiritual guarda relação com o bem-estar amplo, que decorre do respeito à vida e do sentido que cada pessoa dá à sua própria existência. Espiritualização é, portanto, algo que fazemos de corpo e espírito, com nossas emoções ou alma e nossas sombras, tais como dificuldades, medos, conflitos, traumas e pecados. Portanto, o corpo guarda em si alguns importantes aspectos espirituais essenciais para a liderança, que são: o saber ser e o saber ver,

---

<sup>237</sup> DI BIASE, 1995, p. 160.

<sup>238</sup> Com efeito, a visão dicotômica não raro leva pessoas a negarem o próprio corpo em busca de um paraíso além, afirmando, por exemplo, que o mundo e tudo que vem do mundo não presta. Assim, o corpo que veio da terra, segundo a tradição bíblica, também não é bom ou puro.

<sup>239</sup> CATALÃO, João Alberto; PENIN, Ana Tereza. *Ferramentas de Coaching*. Rio de Janeiro: Lidel, 2009. p. 33.

indicados por Dilts.<sup>240</sup> Na prática, isso quer dizer que o processo de espiritualização compreenderá apoiar as pessoas a se saberem como seres por inteiro e a saberem ver os outros por inteiro, para que nossa inteireza ao lado de nossas diferenças e limitações, sejam respeitadas e integradas ao processo de lidar com pessoas e de liderar pessoas.

No mundo da cultura líquida em que um ser humano pode, por exemplo, nascer homem e morrer mulher ou vice-versa, considerar estes aspectos não é apenas fundamental para respeito e tolerância, é um imperativo para nossa sobrevivência enquanto espécie. Dilts, ao analisar o saber ver, o fez estudando gênios de nossa história. Ao analisar, por exemplo, a estratégia de genialidade de Leonardo da Vinci, evidenciou que a utilização de uma cosmografia do corpo humano foi essencial para que aquele artista conseguisse ver e reproduzir aquilo que via de uma forma nunca vista em outra pessoa em toda humanidade. Em outras palavras, ao analisar o corpo humano como um microcosmo primordial para sua visão do mundo, Leonardo conseguiu perceber aspectos da realidade sensível presentes no macrocosmo universal e, através disso, inspirar-se tanto na arte como na ciência de tal modo, que tornou possível realizar feitos ou projetar inventos que só seriam realizados séculos mais tarde como o avião ou o helicóptero.<sup>241</sup>

Considerar o corpo é, portanto, parte primordial de uma visão integral do ser humano<sup>242</sup> e a mística vê o corpo como uma instância do sagrado, por isso partimos de Teresa para nosso estudo, mesmo reconhecendo os limites teresianos de compreensão e relação com o próprio corpo visto como porta do pecado.

### **3.4 O ser humano simbólico**

A abordagem simbólica do ser humano é vasta e tratada por diversos autores. Por esta razão, procuraremos estreitar nossa abordagem. Uma abordagem mais estreita tem a vantagem de dar conta do requerido para a temática, dirigindo-se especificamente para o nosso objetivo. Neste caso, nossa opção é por seguir Carl

---

<sup>240</sup> DILST, Robert B. *A estratégia da genialidade: Sigmund Freud, Leonardo da Vinci, Nikola Tesla*. São Paulo: Summus, 2004. p. 301-315.

<sup>241</sup> DILTS, 2004, p. 301-315.

<sup>242</sup> É o que vemos, por exemplo, na teologia poética que percebe a vida em sua dimensão real. ALVES, Rubem. *Variações sobre a vida e a morte: O feitiço erótico-herético da teologia*. São Paulo: Loyola, 2005.

Gustav Jung, tendo em vista que se trata de um autor que abrangeu o Oriente e o Ocidente e trilhou caminho próprio que não descarta a visão simbólica.

Segundo Carl Gustav Jung, somos seres simbólicos. Para compreender o ser humano em sua profundidade, Jung deparou-se com o inconsciente e aprofundou ao máximo possível em sua época, o papel deste e dos arquétipos do inconsciente coletivo. Muito embora não seja nosso foco aqui detalhar toda a profundidade da psicologia analítica de Jung, fazem-se necessários alguns pontos nos quais psicologia, antropologia, Teologia e sociologia tocam em cultura. Para Jung, diferentemente de sinais, os símbolos são palavras ou imagens que implicam algo “além do seu significado manifesto ou imanifesto”.<sup>243</sup> Dito de outra forma, ao nos atentarmos para uma palavra ou símbolo, ou mesmo ao vivermos uma experiência através de nossos cinco sentidos, apenas uma parte pequena do que vimos ou experimentamos é compreendida, ao passo que é ignorada uma grande parte do como os fundamentos da nossa mente de fato operaram para que a experiência ocorresse da forma como ocorreu.

Quando algo simbólico é analisado pela mente a compreensão que temos deste objeto e o conceito que dele formulamos é parcial, pois a dimensão profunda, e, portanto, simbólica, é sempre mais ampla do que aquilo que nosso intelecto consegue alcançar. Jung exemplifica esta situação afirmando que um homem ao ver uma esfera, pode pensar no sol e isso pode levar a um conceito do sol como algo divino, mas, ao chamarmos algo de divino, damos esse nome à coisa com base em alguma crença. Entretanto, não sabemos em profundidade o que é o divino ou como ele funciona. Segundo o autor em comento, a linguagem simbólica é empregada corretamente pela religião, pois trata de símbolos que não podemos compreender em sua totalidade, embora nos apropriemos dos conceitos.

Para Jung, os símbolos e sua interpretação têm um papel ou uma função. Ele defendeu que existem símbolos naturais e culturais.<sup>244</sup> Os naturais derivam do inconsciente e, por isso, estão fortemente ligados aos arquétipos<sup>245</sup> chamados de essenciais. Ao concluir o livro de Jung sobre o homem e seus símbolos, Marie-Louise von Franz assinala que o arquétipo pode ser compreendido como uma

---

<sup>243</sup> JUNG, Carl Gustav. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1964. p. 20.

<sup>244</sup> JUNG, 1964, p. 93.

<sup>245</sup> JUNG, 1964, p. 308-310.



herança natural do ser humano, que fundamenta comportamentos, emoções e o próprio intelecto e cujos produtos, as chamadas fantasias simbólicas, pensamentos e ações, aparecem em praticamente todos os campos da atuação humana; são, portanto, esquemas herdados e dominantes, que fazem surgir pensamentos, emoções e ações, produzindo elementos vários, inclusive aqueles que depois chamaremos, por exemplo, de cultura.

Jung citou Freud para chamar os arquétipos de resíduos arcaicos e explicar que, assim como o corpo humano é um museu evolutivo de órgãos, nossa mente, por analogia, não poderia existir tal como é sem ter uma história.<sup>246</sup> Essa história, contudo, não está registrada em nossa mente pelo uso comum da consciência que teve acesso a eventos passados por meio da linguagem. Trata-se, isto sim, de uma história biológica, pré-história e inconsciente da mente do ser humano primitivo, cuja psique estaria muito próxima à dos animais. Essa psique seria, de fato, a base infinitamente antiga de nossa mente, assim como nosso corpo se estrutura nos moldes anatômicos dos mamíferos.

Assim, um biólogo vê claramente tais semelhanças estruturantes e um estudioso na natureza humana profunda vê que tais resíduos da psique chamados por Jung de arquétipos ou imagens primordiais, são tendências gravadas desde tempos imemoriais, de origem desconhecida, que se revelam fragmentados em sonhos, impulsos, ações, emoções, pensamentos, fantasias e que se repetem em qualquer tempo e em qualquer lugar do mundo. E assim acontece, mesmo que não seja possível explicar ou provar sua transmissão de ascendentes diretos ou como resultados de migrações de outros povos para certas regiões. Foi com estes parâmetros que Jung fez diversas interpretações de sonhos e de aspectos religiosos, mitológicos e culturais a fim de provar a existência de tais fragmentos, que aparecem e moldam as pessoas e culturas ao redor do mundo.<sup>247</sup>

Por outro lado, os arquétipos culturais são aqueles criados para empregar verdades externas.<sup>248</sup> Estes são usados socialmente ou pelas religiões para elaborações coletivamente aceitas, razão pela qual todos estes arquétipos são importantes e guardam sua função. Não vamos aqui entrar profundamente em

---

<sup>246</sup> JUNG, 1964, p. 68

<sup>247</sup> JUNG, 1964, p. 69.

<sup>248</sup> JUNG, 1964, p. 93.

conceitos psicológicos, pois nosso foco é olhar o ser humano e a cultura. Sendo assim, no aspecto simbólico do ser humano, destacamos a função dos símbolos.

Todos os símbolos, naturais ou sociais, atuam de forma relevante na estruturação da mente humana. Conseqüentemente, atuam de forma relevante sobre a estruturação da sociedade humana. Empobrecer nossa relação com esses símbolos ou simplifica-las demasiadamente trouxe e traz conseqüências e perdas importantes. Quando se fala de símbolos ou de arquétipos, está a se tratar de energia. Quando essas energias são deixadas de lado ou ignoradas como se não existissem, certas tendências podem expressar-se ou perder a chance de se expressar, dando lugar a outras tendências. Neste contexto, quando se fala sobre tendências e energias reprimidas, fala-se sobre sombras.<sup>249</sup> Uma sombra é uma tendência que ganha corpo em nosso consciente, tornando-se presente e potencialmente destrutiva. Algumas tendências, segundo Jung, mesmo podendo se manifestar de forma benéfica, se reprimidas, podem desencadear ações nefastas.

Na sociedade do espetáculo<sup>250</sup> pode não ser simpático para alguns falarmos sobre os subterrâneos, as sombras, como fez, muito bem, o professor Oneide Bobsin em sua hermenêutica Floriana.<sup>251</sup> Ele evidenciou que não parece acertado o caminho do tipo: ou somos justos ou somos pecadores, uma vez que somos ao mesmo tempo justos e pecadores. Temos, portanto, simultaneamente sombras e luz em nós. Fato é que, não falar dos subterrâneos não fará com que estes e suas influências desapareçam. Jung vai além dessa afirmação e destaca que a época em que vivemos é uma prova de que o subterrâneo do nosso inconsciente, na verdade, está de portas abertas moldando o mundo como o conhecemos, mesmo que disto nem nos demos conta.

Para dar força à ainda jovem psicologia em sua época, Jung buscou amparo na antropologia. Segundo o pai da psicologia analítica, os antropólogos foram exaustivos em suas exposições de que uma sociedade primitiva, quando é afastada de seus valores espirituais pelo contato com uma civilização supostamente mais

---

<sup>249</sup> JUNG, 1964, p. 93.

<sup>250</sup> DEBORD, Guy. *A Sociedade do Espetáculo*. São Paulo: eBooks do Brasil, 2003. p. 11.

<sup>251</sup> TEIXEIRA, REBLIN, NÚÑEZ DE LA PAZ, 2016, p. 42.

moderna “sua gente perde o sentido da vida, sua organização social se desintegra e os próprios indivíduos entram em decadência moral”.<sup>252</sup>

Para Jung, uma das grandes funções dos símbolos oníricos é justamente o de trazer um nível mais profundo de reflexão autocrítica.<sup>253</sup> Nossa mente consciente, mais avançada, não consegue mais tocar esse mundo que em outros tempos era a mente original “do próprio” das pessoas.<sup>254</sup> O que ocorre é que, essa mente inconsciente, que aparentemente repousa inerte enquanto nossa mente consciente supostamente faz tudo, é justamente o motor abrasador de nossos pensamentos, emoções e ações. Esta mente se consolida em uma espécie de sentinela sempre atenta da eternidade, que volta e meia nos convoca para um contato com a vida como ela é, *in natura*, por assim dizer, nos alertando de nossas próprias armadilhas e confusões. Assim procedendo, esta mente gera em nós emoções perturbadas e perturbadoras, para nos chamar para o fato de que o mundo está indo na direção errada.

Portanto, o ser humano é simbólico e, nesta condição, não se contenta a viver uma vida sem sentido, posto que, mais do que de pão, se alimenta de símbolos. Neste contexto, o símbolo remete ao místico, até porque não existe mística sem símbolo.

### **3.5 O ser humano místico**

Ao afirmar que enquanto humanos somos místicos, precisamos explicar de que mística se trata, já que existem muitas místicas, sendo umas cristãs e outras tantas não cristãs, muitas destas, inclusive, muito anteriores a Jesus. Outro ponto que merece destaque é que, nem todas as místicas têm como ponto central a existência de um Deus e sua relação com os homens. Uma destas correntes místicas vem ganhando muitos seguidores no mundo empresarial caracterizando-se como um dos aspectos místicos do Budismo.

---

<sup>252</sup> JUNG, 1964, p. 94.

<sup>253</sup> Ele se referia especialmente os símbolos oníricos, uma vez que só os pode estudar mais profundamente interpretando sonhos de seus pacientes.

<sup>254</sup> JUNG, 1964, p. 98.

Segundo a propalada saga, o Príncipe Sidarta Gautama, conhecido como Buda<sup>255</sup> deixou riqueza, mulher e filho para encontrar algo que o inquietava interiormente e que para muitos é o maior desafio da vida: livrar-se da dor. A mística de Sidarta era, em resumo, a busca por solucionar uma questão, uma pergunta que ressoava dentro dele: qual é a causa do sofrimento humano? Não havia, portanto, uma busca por um Deus ou salvador. Os Budistas, portanto, não seriam necessariamente crentes no sentido em que estamos empregando nesta tese, embora haja crenças entre eles, mas são, por essência, buscadores.

Destacamos a busca como aspecto relevante da mística oriental a fim de esclarecer nossa abordagem. Em outras palavras, queremos evidenciar que a mística é da natureza humana e decorre tanto de nossa condição de animal exótico da natureza, quanto de nossa dimensão simbólica. Por animal exótico queremos dizer: um animal que tem consciência de sua existência, que questiona a criação, que cria símbolos e cultura, que acredita ou busca por algo, que tem consciência da própria morte e que, por isso, quer dar um sentido maior para sua existência. Enfim, o ser humano é exótico porque pensa, sente, age diante dos dramas da vida e busca na transcendência ou na imanência, algo que faça a vida e a morte se harmonizarem em algum ponto.<sup>256</sup>

Assim exposto, debruçados sobre uma possível ligação entre as místicas do ocidente e do oriente, encontramos outro questionamento que nos guiou até mais um ponto a favor da tese de que, a mística, permeia o ocidente e o oriente. E é exatamente por esta razão que partimos de Teresa no ocidente e citamos também autores do oriente. Mas, nosso ponto em comum, por estranho que pareça, está distante de Teresa: o ateísmo. Parece-nos claro que só o tema ateísmo já renderia um estudo completo, mas como nosso foco aqui não é esse, fixamos nossa observação em responder a pergunta sobre a possibilidade ou não de que algum agnóstico ou ateu esteja ou não isento da mística,<sup>257</sup> uma vez que afirmamos que o ser humano é místico por natureza.

---

<sup>255</sup> BOFF, 1994, p. 53.

<sup>256</sup> DI BIASE, 1995, p. 13.

<sup>257</sup> Define-se um ateu pelo fato de ele não acreditar em um deus e negar sua existência. Por outro lado, define-se um agnóstico pelo fato de ele desconhecer qualquer deus ao se declarar incapaz de provar ou negar sua existência. Ao longo da Tese utilizaremos estas palavras como sinônimas no sentido de que, em ambos os casos, não se tem adesão à ideia da existência de Deus.

Como o ambiente empresarial é fortemente influenciado pelo racionalismo e cientificismo, é comum vermos e ouvirmos discursos antirreligiosos ou contra tudo que se relaciona com Deus. No contexto destes discursos, encontramos uma gama de agnósticos. Encontramos, também, discursos que tentam a aproximação entre fé e ciência. O que parece existir é uma enorme confusão: uns acreditam em Deus, outros não acreditam nem em Deus nem em religião. Um terceiro segmento acredita que talvez haja uma aproximação possível entre fé e ciência, enquanto num quarto segmento, se alojam aqueles que afirmam que verdadeiros cientistas não acreditam em Deus.<sup>258</sup> Em ambientes nestas condições, parece haver uma atmosfera na qual o evoluir da ciência e do que é científico nos aproximaria inevitável ou naturalmente do ateísmo, visto que o próprio método científico implicaria no ateísmo.<sup>259</sup>

Essas influências acabam contaminando diferentes ambientes e até marginalizando a Teologia. Ao lado, portanto, do crescimento de práticas não religiosas, mas místicas, como a meditação, por exemplo, é o lugar onde encontramos nossa resposta. Em outras palavras: os ateus não estão isentos de serem compreendidos, enquanto humanos que são, como místicos. Com a proposta de uma mente imperturbável, a meditação tem ganhado adeptos, estudos e espaço livre dentro das organizações.<sup>260</sup> Mas esse não é o único argumento. Ao lado e a favor da meditação, vem à tona a posição declarada de ateus famosos e diligentes que não deixam dúvidas ao tratarem dos temas da fé a partir de referenciais semânticos<sup>261</sup> fazendo eco à filosofia de Nietzsche sobre o niilismo<sup>262</sup> e deixando de crer em Deus para crer na ética,<sup>263</sup> por exemplo.

Quando pensamos na mística, portanto, pensamos na possibilidade de espiritualização do ser humano face à sua própria natureza. Na prática, isso quer dizer que não crer é crer em algo e esse processo intimamente simbólico é ao mesmo tempo místico e, portanto, humano e bem assim natural. Desta forma,

---

<sup>258</sup> COLLINS, Francis; MCGRATH, Alister; BERRY, R.J. (Org). *Verdadeiros Cientistas, Fé Verdadeira*. Viçosa: Ultimato, 2014. p. 11.

<sup>259</sup> COLLINS, 2014, p. 21.

<sup>260</sup> GOLEMAN, Daniel; Davidson, Richard J. *A ciência da Meditação: como transformar o cérebro, a mente e o corpo*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017. p. 73-88.

<sup>261</sup> ECO, Humberto; MARTINI, Carlo Maria. *Em que creem os que não creem*. Rio de Janeiro: Record, 2001. p. 79-90.

<sup>262</sup> MOSE, Viviane. *Nietzsche e a grande política da linguagem*. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017. p. 227-232.

<sup>263</sup> ECO, 2001, p. 123 –141.

mística e espiritualização andam juntas e estão, por assim dizer, livres dos contornos que as associaram definitivamente da ideia ou crença em um ser divino que tudo controla lá do céu - o teísmo apontado por Willigis Jäger.<sup>264</sup>

Por outro lado, isso não quer dizer que tal desassociação é absoluta. Para os que creem, mística e espiritualização podem ser permeadas por essa presença ou crença, ou ainda pela própria meditação. Fazemos essa distinção apenas e tão somente para que possamos manter uma apresentação universalista do tema e, com isso, fundamentar a possibilidade de desenvolvimento humano a partir de nossa proposta de espiritualização como expressão das múltiplas inteligências humanas.<sup>265</sup>

Segundo Boff, os próprios ateus e agnósticos têm apontado que existem alguns aspectos típicos da mística cristã que estão tão presentes em nossas vidas que acabam por influenciar a forma como vemos a vida e experimentamos a mística ou concebemos a espiritualidade.<sup>266</sup> A espiritualização não é um convite à contemplação ou à transcendência para que fiquemos só nisso. Ela é um convite para a ação capaz de proporcionar em nossas vidas e no mundo o novo ser humano, a nova liderança, o novo relacionamento, o novo casamento, a nova sociedade, a nova empresa, o novo planeta, o novo milênio.<sup>267</sup>

Outro conceito teológico importante que serve para fundamentar nossa natureza mística é justamente o conceito de sagrado. Mesmo para as diferentes místicas e para os ateus, considerar o sagrado no processo de nos reconhecer como humanos é fundamental. Nas pisadas de Boff, entendemos o sagrado como algo que “não está nos objetos, no altar, na eucaristia, no livro sagrado ou em pessoas consagradas. O sagrado está na profundidade de cada pessoa humana”,<sup>268</sup> e, como tal, pode ser facilmente compreendido em diferentes aspectos: quando consideramos o divino, quando consideramos o ético, ou, ainda, em diferentes aspectos da vida ligados ao imanente e ao transcende.

---

<sup>264</sup> JÄGER, Willigis. *A onda é o mar: Espiritualidade Mística*. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 23-25.

<sup>265</sup> DI BIASE, 1995, p. 14.

<sup>266</sup> BOFF, 1994, p. 20-23.

<sup>267</sup> BOFF, 1994, p. 23.

<sup>268</sup> BOFF, 1994, p. 67.

Imanente e transcendente respeitam a compreensão do humano sobre o alcance destas palavras e fixam suas bases em um fato simples: todos nós temos uma mística profunda e simbólica<sup>269</sup> que, ao lado de nossa inegável subjetividade, nos prova que todos experimentamos essa inteligência de reconexão com a vida, seja por meio da fé em outros mundos ou em Deus, seja pela incontestável necessidade da ética ou de outros valores quando dois humanos se encontram e se tocam. Sem uma ou sem a outra, até poderíamos viver bem, se todos abraçassem um único caminho (o que se mostra impossível, culturalmente falando), mas sem as duas, sem dúvidas, viveríamos no verdadeiro inferno.

### **3.6 O ser humano emotivo com valores e crenças**

O que hoje chamamos de valores parece guardar relação com aquilo que Aristóteles chamou de virtude.<sup>270</sup> Aristóteles classificou as virtudes, evidenciando que nenhuma das virtudes morais surge em nós por natureza.<sup>271</sup> Vale dizer que as virtudes morais não seriam inatas e, quando muito, estariam presentes em potência. Ao longo dos séculos a ciência veio discutindo os fatores hoje chamados de genéticos. O estudo mais denso deste assunto foi desenvolvido pelo médico e psiquiatra italiano Cesare Lombroso (1835-1909), no final do século XIX. Segundo esse autor, existiriam fatores hereditários que formatam física e psiquicamente as pessoas de modo que possa comprometer inclusive a sua liberdade, criando os delinquentes natos. Escreveu ele:

Nas pessoas sãs, é livre a vontade, como diz a metafísica, mas os atos são determinados por motivos que contrastam como bem-estar social. Quando surgem, são mais ou menos freados por outros motivos, como o prazer do horror, o temor da sanção, da infâmia, da Igreja, ou da hereditariedade, ou de prudentes hábitos impostos por uma ginástica mental continuada, motivo que não valem mais nos dementes morais ou nos delinquentes natos, que logo caem na reincidência.<sup>272</sup>

Embora cientificamente bem embasada, a teoria de Lombroso perdeu espaço em sua aplicação diante do choque impetrado em face aos direitos humanos, tendo em vista que, se levada às últimas consequências, ela criaria a

<sup>269</sup> BOFF, 1994, p. 47.

<sup>270</sup> ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2001. p. 36-39.

<sup>271</sup> ARISTÓTELES, 2001, p. 40.

<sup>272</sup> LOMBROSO, Cesare. *O Homem Delinquente*. Tradução e Seleção: Sebastião José Roque. São Paulo: Icone, 2013. p. 223.

segregação social, ao estabelecer a distinção valorativa entre potencialmente criminosos e potencialmente saudáveis socialmente.

Discutiu-se também se os fatores genéticos seriam ou não determinantes da presença das virtudes no ser humano. Em caso positivo, tais fatores seriam capazes de movê-lo em direção à ação ou à ação correta, perfeita, ou reta razão como diria Aristóteles. Esta razão residiria, para fins de esclarecimento, no meio-termo entre extremos. Como exemplos de meio-termo o próprio Aristóteles assinala que: a) entre o medo e à temeridade o meio termo é a coragem; b) entre a avareza e a prodigalidade o meio termo é a liberalidade; c) entre a desonra e a honra o meio termo é a magnanimidade; d) entre a apatia e a irascibilidade o meio termo é a amabilidade; e e) entre a inveja e o despeito o meio termo é a justa indignação.<sup>273</sup>

Ao lado dessa discussão a ciência passou a admitir que os fatores ambientais ou externos e a prática humana teriam uma força epigenética. Em poucas palavras, a prática humana seria capaz de modificar características genéticas de um determinado sujeito pela via comportamental.<sup>274</sup> Aristóteles também tratou do tema da ação humana ligada às virtudes, sustentando que não nascemos virtuosas, mas que é através da prática, do hábito e da educação que atingiremos uma vida virtuosa, que é, em resumo, o caminho para a felicidade.<sup>275</sup>

Para Aristóteles, a felicidade é a maior busca humana e o caminho para ela é a prática das virtudes. Em nossos dias, a felicidade continua sendo a maior busca humana. Entretanto, em termos de espiritualização e cultura a busca humana deixa de centrar nas virtudes e se volta para a autorrealização, o desenvolvimento, o sucesso, o dinheiro, a salvação ou quaisquer outras buscas marcadamente ligadas à satisfação do eu individual. Todas estas buscas parecem ser motivadas por algo que o ser humano quer atender dentro de suas convicções íntimas manifestas em valores e crenças ou algo que ele sente que precisa atender em suas emoções ou necessidades.<sup>276</sup>

---

<sup>273</sup> ARISTÓTELES, 2001, p. 47-54.

<sup>274</sup> LENT, Roberto (Coord.). *Neurociência da mente e do comportamento*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2017. p. 316-317.

<sup>275</sup> ARISTÓTELES, 2001, p. 36.

<sup>276</sup> MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. Nova York: Second Editions, 1970. p. 35-104.



Em que pesem os debates sobre o que é inato ou não, fato é que somos guiados para ação por forças internas e externas. Seja na filosofia de Aristóteles, seja na psicologia com as dinâmicas do inconsciente de Freud ou do inconsciente coletivo de Jung<sup>277</sup> ou ainda nas discussões sobre motivadores humanos desde Lombroso ou Maslow, passando por Taylor no início do século XX até os dias atuais,<sup>278</sup> o que se pode constatar é que todos os seres humanos são levados à ação guiados por emoções e valores. Assim estabelecido, pode-se encontrar diferentes abordagens, diferentes termos e uma infinidade de conceitos complexos, se levarmos em conta o enfoque que os motivadores humanos recebem para a ação ao perlongar dos tempos, mas emoções e valores estarão sempre presentes.

Esse fenômeno se mostra tão verdadeiro que se pode afirmar, por exemplo, que o cristianismo não teria sobrevivido por mais de dois mil anos, se os cristãos não acreditassem em Cristo como salvador. Neste contexto das crenças e emoções humanas, a fé cristã é tão importante para o Cristianismo quanto o próprio Cristo em si. Da mesma forma, os sistemas democráticos ao redor do mundo não teriam se estabelecido e sobrevivido se as pessoas, mesmo com tanta corrupção nos últimos três séculos, não acreditassem em seus postulados e, em consequência, nos seus representantes. O mesmo vale para o sistema macroeconômico mundial, ou seja: ele já teria desaparecido em razão dos enormes escândalos envolvendo empresas, brancos e governos, se as pessoas não acreditassem firmemente no sistema capitalista.<sup>279</sup>

Quando analisamos uma sociedade líquida nos termos propostos por Bauman<sup>280</sup> no que diz respeito a valores, alguns fatores culturais se tornam interessantes. Por um lado, temos assistido ao crescimento do número de seguidores das religiões tidas como mais conservadoras, como é o caso do Islamismo.<sup>281</sup> Observa-se também o crescimento de igrejas evangélicas mais

---

<sup>277</sup> JUNG, 1976, p. 51.

<sup>278</sup> GAVIOLLI, Eliana. *Discovey Mind* – Certificação em Inteligência Emocional. São Paulo: EIAcademy, 2019. p. 237.

<sup>279</sup> HARARI, Noha Yuval. *Sapiens: Uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2017. p. 120-121.

<sup>280</sup> BAUMAN, Zygmunt. *A Cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: ZAHAR, 2013. p. 10.

<sup>281</sup> BERMÚDEZ, Angel. Por que a América Latina é a única região do mundo onde o islã não cresce, 05 abr. 2017. BBC Mundo. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/Internacional-39501016>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

conservadoras<sup>282</sup> e ainda a eleição de presidentes que adotam discursos conservadores.<sup>283</sup> Este quadro aponta para uma onda conservadora que assola o mundo atual tanto no campo religioso como no campo político. Por outro lado, temos visto o processo inverso, em que se dá o esvaziamento de algumas outras instituições religiosas e o desafio criativo dos chamados desigrejados,<sup>284</sup> os quais podem ser caracterizados no conjunto de pessoas declaradas evangélicas sem denominação específica.

Ao lado deste segmento, tem-se também o crescente número de pessoas sem religião.<sup>285</sup> Este segundo quadro constitui-se pelo conjunto daqueles que, albergados por díspares concepções de mundo e estribados em motivações diversas entre si, procuram viver e construir seus valores a partir de seus próprios esforços, sem ter que aceitar, sem discutir, os valores impostos pelas instituições que abandonaram. Se olharmos para as empresas, vamos achar fenômeno semelhante: a chamada crise de caráter, que leva cada vez mais pessoas a saírem de empresas que não vivem os valores que pregam, gerando choque de valores e desequilíbrio nas emoções de seus colaboradores. Uma pesquisa realizada pela consultora Betânia Tanure de Barros, da Fundação Dom Cabral, envolvendo 626 executivos brasileiros, incluindo presidentes e gerentes de empresas, verificou a existência de valores da empresa e das pessoas. A autora identificou a existência de:

[...] uma grande fonte de estresse, o que chamou de desajuste de orgulho, que está relacionado à divergência entre os valores da empresa e os valores pessoais. As companhias que conseguem reduzir essa divergência

---

<sup>282</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Censo 2010*: número de católicos cai e aumenta o de evangélicos, espíritas e sem religião. AGÊNCIA IBGE Notícias, 29 jun. 2012. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticiasenso.html?view=noticia&id=3&idnoticia=2170&busca=1&t=censo-2010-numero-catolicos-cai-aumenta-evangelicos-espíritas-sem-religiao>>. Acesso em: 14 set. 2019.

<sup>283</sup> ODILLA, Fernanda. Eleições 2018: por que especialistas veem 'onda conservadora' na América Latina após disputa no Brasil. BBC NEWS Brasil em Londres, 24 out. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-45757856>>. Acesso em: 19 set. 2019.

<sup>284</sup> MACIEL, Rebeca F. L. Andrade. Cristãos sem igreja: um olhar a partir da contemporaneidade. *Rev. Sacrilegens*, Juiz de Fora, v. 12, n. 2, p. 88, jul-dez/2015.

<sup>285</sup> IBGE, 2010, [s.p].

de valores - e aí estão embutidas a espiritualidade e a preocupação social - terão, em tese, funcionários mais produtivos [...].<sup>286</sup>

Esta correlação entre Empresa e Igreja, aliás, já foi tratada por Pagés, já na década de 1988, quando verificou que as empresas de sucesso adotam como necessário um processo de mediação ideológica através do qual a empresa exerce papel semelhante ao de uma igreja com a sua correspondente fé. Com efeito, na segunda parte da obra *O Poder das Organizações*, Pagés sustenta que, para se trabalhar nas grandes corporações, os colaboradores necessariamente devem aderir a um sistema de valores e crenças. Ele escreveu que este sistema:

[...] na prática se traduz na dedicação total ao trabalho com base na deificação da organização, que é considerada honesta, generosa e eficaz e cujos erros são provenientes do sistema social ou da imperfeição da natureza humana. Nesse sentido, trabalhar na [empresa X] faz com que os empregados adotem uma religião praticada pela maioria das pessoas, cujos princípios ideológicos são os mesmos da empresa, e nos quais muitos identificam seus próprios valores e crenças. Portanto, os empregados sentem necessidade de preservar, a qualquer preço, a imagem gratificante que formaram da organização, para que possam conservar a fé que investiram nela.<sup>287</sup>

Na atual conjuntura, tanto igrejas quanto empresas, enquanto grandes matrizes de valores, sofrem migração ou esvaziamento pelas mesmas razões: crise de valores e crises emocionais. Desta forma, pode-se dizer que, sejam as ações humanas e escolhas inatas ou não, virtuosas ou não, racionais ou não, no meio termo aristotélico ou não, elas são fundadas em valores e emoções.<sup>288</sup>

Neste contexto, embora exista um universo externo que influencia e até forma esses valores e essas emoções, com influências inclusive genéticas,<sup>289</sup> o

<sup>286</sup> COHEN, David. Deus ajuda? O tema da espiritualidade está tomando conta do mundo corporativo. A questão é: por quê? E como ele pode transformar as empresas? *Revista Exame*, 09 ago. 2012. Disponível em: <<http://www.buscadaexcelencia.com.br/wp-content/uploads/2012/07/Deus-ajuda-Revista-Exame.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2019.

<sup>287</sup> PAGÉS, Max et al. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. Resenha de João Paulo Pombeiro. *Cadernos EBAPE*, BR, v. 04, n. 2, junho/2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n2/v4n2a13.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2019. p. 1-4.

<sup>288</sup> Os estudiosos da nova escola da psicologia positiva apresentam uma série de estudos demonstrando que 50 a 60 por cento da variação de extroversão, abertura a experiências, afabilidade, consciência e neurose tem origem genética, e que, 40 a 50 por cento da variação parece derivar do ambiente individual único, enquanto nenhuma variação parece ter relação com influências ambientais comuns. SELIGMAN, Marting. *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. p. 305.

<sup>289</sup> Os estudiosos da nova escola positiva da Psicologia apresentam uma série de estudos demonstrando que entre cinquenta e sessenta por cento da variação de extroversão, abertura a experiências, afabilidade, consciência e neurose tem origem genética, e que, entre quarenta e

universo místico, interno, subjetivo e simbólico, guardado no profundo da natureza humana, clama por uma vida em que nossas ações, nossos valores e nossas emoções sejam harmonizados, de alguma forma, com esse mundo externo. O interno no humano, mesmo não sendo considerado por nossa cultura como perfeito ou virtuoso, clama por sua expressão no externo e certamente por isto, entra em conflito com outras exteriorizações. Tais conflitos nascem da incapacidade das lideranças de enxergarem a importância de caminharmos longe dos extremos apontados por Aristóteles.<sup>290</sup>

Assim, na natureza profunda do humano estão as condições para aquilo que chamamos de espiritualização. Esta se apresenta como um caminho a ser trilhado. Esta prática dependerá, como vimos em Teresa de Ávila, que passemos pelos caminhos dos valores e das emoções, ou seja, os caminhos das virtudes. Neste diapasão, quando levamos essa ideia de natureza humana para o contexto da espiritualização nas empresas, valores e emoções ganham ainda maior dimensão, qual seja: a cura da profunda crise existencial que assombra milhões de deprimidos e os crescentes suicidas entre jovens de 15 a 24 anos, especialmente nos Estados do Norte e do Nordeste Brasileiros.<sup>291</sup>

Assim exposto, deve-se ter claro que os valores e as emoções integram a natureza humana e evidenciam sua relevância no contexto da presente tese. De fato, David Cohen sustenta que "[...] funcionários que consideram suas empresas espiritualizadas têm menos receios e se dedicam mais ao trabalho, com melhores resultados".<sup>292</sup> As pesquisas de Cohen indicam que além de superarem a cultura de medo e de subordinação que levam ao receio de agir, de tomar decisões, de inovar, é preciso fazer mais do que falar sobre espiritualidade.<sup>293</sup> Isto implica em que a espiritualização é uma ação, um agir e não somente um pensar, teorizar ou falar sobre o que se acredita. Este agir leva à fixação das virtudes, dos valores e das emoções positivas.

---

cinquenta por cento da variação parece derivar do ambiente individual único, enquanto nenhuma variação parece ter relação com influências ambientais comuns. SELIGMAN, 2011, p. 305.

<sup>290</sup> ARISTÓTELES, 2001, p. 50-54.

<sup>291</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Senso 2010*. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3311&busca=1&t=registro-civil-2015-mortes-jovens-causas-violentas-diminuem-sudeste-crescem-estados-norte>>. Acesso em: 15 set. 2019.

<sup>292</sup> COHEN, 2002, [s.p].

<sup>293</sup> COHEN, 2002, [s.p].

Dedicamos nossos dois últimos capítulos à demonstração sobre a razão pela qual o *coaching* é indicado como caminho para esse processo de espiritualização ou de integratividade. Em síntese, podemos adiantar que a prática da espiritualização via processos de *coaching* é muito próxima da prática e da ética olímpica. De fato, o surgimento desta metodologia se deu no esporte e depois migrou para as empresas. Por isto, sua filosofia está fortemente impregnada pela busca por equilíbrio entre as qualidades e potências do corpo, da vontade humana e do espírito humano. Seus valores giram ao redor de uma busca por vida plena, fundada no prazer do esforço legítimo, no bom exemplo e no respeito aos princípios éticos universais com foco na dignidade da pessoa humana, na amizade, no respeito, na solidariedade e na justiça, que em resumo são os mesmos valores fundantes do comitê olímpico.<sup>294</sup>

### **3.7 O ser humano de poder: linguagem, imaginação e acúmulo**

Ao fazermos uma breve busca histórica encontramos condições que não são tão óbvias, mas que merecem destaque. A primeira delas, já mencionada, é o uso da linguagem<sup>295</sup> que incontestavelmente nos deu uma condição de vantagem na natureza. A segunda é nossa imaginação.<sup>296</sup> Esta, embora para muitos possa parecer algo de criança, na realidade contribuiu para construções e destruições no mundo, desde a criação de monstros devoradores denominados de impérios até o estabelecimento de dogmas religiosos que autorizam uns a enviarem outros para o inferno, espaço criado pela imaginação dos que remetem para o além, os problemas do dia a dia.<sup>297</sup> A terceira condição humana é a nossa capacidade e necessidade de acumulação de capital.<sup>298</sup> Estas três condições laboram simultaneamente em nós, como veremos.

De fato, a imaginação nos permitiu a invenção de tanta diversidade de verdades que a resultante foi uma igualmente grande diversidade de padrões de comportamento, considerada assim, como principal componente do que se chama

---

<sup>294</sup> ARAÚJO, 2012, p. 69.

<sup>295</sup> HARARI, 2017, p. 27.

<sup>296</sup> HARARI, 2017, p. 41.

<sup>297</sup> Ao menos é isso o que pensam os ateus, por exemplo. Esta foi, aliás, a crítica à religião formulada no século XIX, em especial por Feuerbach e depois por Karl Marx.

<sup>298</sup> HARARI, 2017, p. 185.

de culturas. Isso que Harari chamou de Revolução Cognitiva,<sup>299</sup> nos faz compreender o humano para além dos seus aspectos biológicos e nos dá uma compreensão de quem somos a partir das diferentes interações que criamos, seja por meio de ideias, imagens, fantasias, erros ou acertos. Foi esse jogo de compartilhar histórias e conceitos que permitiu ao ser humano fundamentar o que se chama economia.

Com efeito, em tempos idos, a riqueza de uma país era definida por seu lastro em ouro, o que vinculava a concepção econômica ao mercantilismo e representava certa correspondência entre a mercadoria concreta e o dinheiro abstrato. Esta noção de economia foi superada pela escola fisiocrata francesa do século do século XVII, que por sua vez se vinculava à terra como matriz produtora e antecedeu a teoria econômica clássica, encabeçada pelo escocês Adam Smith (1723-1790). Em síntese, a tese de Smith é que o que determina prosperidade de uma nação não é o ouro ou mesmo a terra e sim, o trabalho humano. Decorre de tal entendimento que, quanto mais aprimorada estiver a força produtiva, maior será o enriquecimento da nação.<sup>300</sup> Esse entendimento foi ampliado pelo francês Jean-Baptiste Say (1767-1832) e pelos ingleses Thomas Malthus (1766-1834) e David Ricardo (1772-1823), para quem, além da força produtiva, deve-se levar em conta, também, a matriz produtiva, como a terra, por exemplo.<sup>301</sup>

Com a evolução do mercado e de seus símbolos chegamos às criptomoedas, cuja compra ou venda não exige sequer a intervenção de um banco central ou regulação por um governo local. É o que ocorre, por exemplo, na compra e venda de *Bitcoin*. Para explicar o *Bitcoin*, um dos maiores especialistas do assunto no Brasil publicou um artigo com dez diferentes explicações. O fato de serem tantas explicações pode ser um dos reflexos da cultura moderna, humanista, capitalista e tecnológica na qual os conceitos variam de acordo com as características de quem olha para o fenômeno. Sendo assim, pensando no cidadão comum, Bitcoin é apresentado pelo autor como:

---

<sup>299</sup> HARARI, 2017, p. 46.

<sup>300</sup> SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. Coleção os Economistas. v. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

<sup>301</sup> OLIVEIRA, Roberson. *História do Pensamento Econômico*. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 115-130.

[...] uma forma de dinheiro, assim como o real, dólar ou euro, com a diferença de ser puramente digital e não ser emitido por governo algum. O seu valor é determinado pelos indivíduos no mercado. Para transações online é a forma ideal de pagamento, pois é rápido, barato e seguro, ancorado em uma tecnologia inovadora.<sup>302</sup>

A economia global cresceu tanto que, historicamente, não temos registo de tamanha riqueza e quantidade de energia que são hoje produzidas. Mesmo assim não estamos nem perto de resolver importantes problemas que as promessas de riqueza e abundância de energia trazem consigo.<sup>303</sup> Tem-se, desta forma, a economia como uma criação imaginativa do ser humano que, gradativamente, foca não somente na sobrevivência como necessidade primária, mas no acúmulo de riqueza como uma necessidade criada pelo desejo de superar sua condição material, embrenhando-se no mundo simbólico. Neste contexto, o ser humano acha-se na condição de acumulador de capital. Desejamos acumular e o fazemos sob o equívoco da interpretação da realidade que em muitos casos se apoia na imaginação.

Com as limitações evidentes do escambo, o dinheiro surgiu diversas vezes e em diferentes lugares e épocas. Não havia necessidade de grades tecnologias para isso, bastava algum nível de revolução mental. E, mesmo o ouro, metal tão cobiçado pelos espanhóis, por exemplo, que não é algo que se possa comer ou beber, levou diferentes povos às guerras e às grandes viagens ao redor do globo, em épocas em que não fazia nenhum sentido objetivo atribuir tamanho valor a um metal dourado. Acumular era já a regra de ouro.<sup>304</sup>

Observa-se, entretanto, que, muito antes de começarmos a cunhar moedas ou a estabelecer valor imaginário a certos metais, a ideia de troca e de acúmulo já era praticada com diferentes produtos: sal, gado, grãos, tecidos. Esse aspecto parece ser tão natural em nossas relações, que mesmo entre prisioneiros, materiais como o cigarro são igualmente elevados à condição de moeda de extremo valor.<sup>305</sup> Foi assim na pré-história com o pequeno acúmulo de caça e é assim até hoje com o acúmulo de capital.

---

<sup>302</sup> ULRICH, Fernando. *Dez formas de explicar o que é Bitcoin*. *InfoMoney*, 2014. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/moeda-na-era-digital/dez-formas-de-explicar-o-que-e-bitcoin/>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

<sup>303</sup> HARARI, 2017, p. 386.

<sup>304</sup> HARARI, 2017, p. 184.

<sup>305</sup> HARARI, 2017, p. 183.

O que nos importa frisar é que, não obstante o acúmulo de bens de consumo, o ser humano se tornou acumulador de poder e, com este, acumulador de outros seres humanos. Foi assim que se deu o surgimento dos impérios, que além de acumular derrotas e vitórias em batalhas, acumulavam povos conquistados e flexibilidade em suas fronteiras. O que não se pode negar é que ao longo dos anos a ideia de que impérios são ou foram do mal, foi uma ideia poderosa. O que poucos dizem é que esses movimentos imperiais acumularam também a responsabilidade de reduzir a diversidade humana, ao mesmo tempo em que amalgamavam culturas.<sup>306</sup> Não é possível, portanto, entender o mundo e as diferentes características culturais, sem considerar o importante papel dos impérios em sua fome por acúmulo que vive até hoje no imaginário de todo empreendedor.

A Revolução Industrial trouxe consigo o aumento significativo da população mundial e a capacidade de nos manter vivos em condições adversas. Com ela, veio à tona nossa natureza acumuladora, mesmo com o passar de milhares de anos entre o surgimento da agricultura e a explosão das cidades, reinos e impérios.<sup>307</sup>

O que vemos hoje é que os acúmulos mudaram, mas nunca desapareceram. Hoje as fronteiras são comerciais. As guerras, que em muitos casos continuam armadas são, também, financeiras e econômicas em suas linhas ou em suas entrelinhas; e os imperialistas não estão mais sentados no trono do poder do Estado, mas se comportam como patrocinadores que, a partir de suas megacorporações, ditam regras através do poder econômico, fazendo uso do poder político-estatal para isso. Continuamos acumuladores, inclusive nos sonhos. Pequenos(as) empresários(as) querem ser grandes. Se não podem ser grandes sozinhos se reúnem e associações, cooperativas, conglomerados. Os profissionais lutam em um acúmulo por diplomas e capital social para galgar posições de destaque em grandes empresas públicas ou privadas. O sonho americano de liberdade e fortuna conquistou os corações do mundo e fez do *Homo Sapiens* um novo tipo: o *Homo Oeconomicus* ou homem/mulher econômico que às vezes se

---

<sup>306</sup> HARARI, 2017, p. 205.

<sup>307</sup> HARARI, 2017, p. 111.



parece e se comporta, preferencialmente, como um *Homo Consumens* ou homem/mulher consumidor(a).<sup>308</sup>

A busca pela conquista de fortuna fez surgir a chefia exploradora e criar um clima organizacional para muitas pessoas, insuportável. Neste contexto, pesquisas sobre clima organizacional procuraram saber quais são as principais queixas daqueles talentos que resolvem sair das empresas, depois de anos dedicados a elas e apontaram que as pessoas se demitem das chefias, ou seja, não conseguem se relacionar com chefes tóxicos, porque são pessoas tão aficionadas por poder e por resultados a qualquer custo, que não se importam em tratar seres humanos como lixo.<sup>309</sup> Em outras palavras, a linguagem e a imaginação, neste caso das chefias tóxicas, também se mostram na aquisição hostil de poder e de resultados corporativos.

Outros dados, mas ligados à família brasileira, vão nos mostrar que temos crescido nos últimos anos no número de divórcios<sup>310</sup> o que mostra a aceitação do divórcio pela sociedade brasileira, com uma maioria populacional declaradamente cristã.<sup>311</sup> Os problemas matrimoniais giravam em torno, dentre outros, da incapacidade de um ou ambos acumularem riqueza de tal modo que a falta de dinheiro ou a diferença entre as condições financeiras dos cônjuges, tornou a convivência impossível.<sup>312</sup> Aqui também, a linguagem e a imaginação são usados como determinantes nas tomadas de decisão, ou seja, o negócio casamento precisa ser rentável e realizar sonhos e desejos cruzados.

Até o momento, para dar outro exemplo, não existe uma classificação em termos de Código Internacional de Doenças para o transtorno do pensamento acelerado, o qual, igualmente, não está descrito no Manual de Diagnóstico e Estatístico de Transtornos mentais. O que se sabe é que essa síndrome está

---

<sup>308</sup> HARARI, 2017, p. 200s.

<sup>309</sup> GOLEMAN, Daniel. Sobrevivendo a um chefe FDP. In: *Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. p. 50.

<sup>310</sup> IBGE. *Dados de domínio público*. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo.html?busca=1&id=1&idnoticia=2031&t=registro-civil-2010-numero-divorcios-maior-desde-1984&view=noticia>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

<sup>311</sup> IBGE. *Dados de domínio público*. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=3&idnoticia=2170&view=noticia>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

<sup>312</sup> PASQUALI, Luiz; MOURA, Cristiane Faiad de. Atribuição de causalidade ao divórcio. [online]. *Revista Aval. Psicol*, 2003, v. 2, n. 1, p. 01-16. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167704712003000100002&lng=pt&nr=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712003000100002&lng=pt&nr=iso)>. Acesso em: 19 set. 2019.

relacionada com o quadro de outros transtornos de ansiedade (CID<sup>313</sup> 10 F-41) ou com o já definido, transtorno de ansiedade generalizada (CID 10 F-41). O que podemos perceber é que o uso da linguagem e da imaginação levou a produção de um mundo onde acumular é tão normal, que as pessoas acumulam tudo, até mesmo excessos em seus sistemas nervosos. Segundo a Associação Brasileira de Psiquiatria, no transtorno de ansiedade generalizada:

As manifestações de ansiedade oscilam ao longo do tempo, mas não ocorrem na forma de ataques, nem se relacionam com situações determinadas. Estão presentes na maioria dos dias e por longos períodos, de muitos meses ou anos. O sintoma principal é a expectativa apreensiva ou preocupação exagerada, mórbida. A pessoa está a maior parte do tempo preocupada em excesso. Além disso, sofre de sintomas como inquietude, cansaço, dificuldade de concentração, irritabilidade, tensão muscular, insônia e sudorese. O início do transtorno de ansiedade generalizada é insidioso e precoce. Os pacientes informam que sempre foram nervosos, tensos.<sup>314</sup>

Ainda na armadilha do conhecimento, se encontram pessoas que acumulam cursos de graduação e pós-graduações, mas não conseguem uma colocação no mercado de trabalho que já tem número assustador de desempregados com igual formação.<sup>315</sup> Em uma época de desapego e fragilidade de antigos valores, as pessoas têm igualmente acumulado diagnósticos psiquiátricos e diferentes abordagens clínicas e medicamentosas que vão desde problemas de ansiedade, excesso de peso, dificuldades para dormir, disfunção erétil, passando por falta de apetite, uso de substâncias ilícitas e culminam em depressão e suicídio.

Pesquisa realizada pelo Departamento de Psiquiatria da UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo, só entre jovens no Brasil temos um crescimento de 24% nos casos de suicídio entre 2006 e 2015. Quando crianças e jovens estão se suicidando, é preciso que toda a sociedade pare e reflita os caminhos que

---

<sup>313</sup> Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde.

<sup>314</sup> VERSIANI, Marcio Valadares Caldeira. Transtornos de Ansiedade: Diagnóstico e Tratamento. In: *Projeto Diretrizes*. Associação Médica Brasileira e Conselho Federal de Medicina. Elaborado em: 24 jan. 2018. Disponível em: <[https://diretrizes.amb.org.br/\\_BibliotecaAntiga/transtornos-de-ansiedade-diagnostico-e-tratamento.pdf](https://diretrizes.amb.org.br/_BibliotecaAntiga/transtornos-de-ansiedade-diagnostico-e-tratamento.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2019.

<sup>315</sup> Segundo a agenda de notícias do IBGE, com uma população 13 milhões de desempregados e 28,5 milhões de subutilizados (recorde desde 2012), temos um número entre 5,9% a 6,3% com nível superior sem emprego em 2019. PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 12,3% e taxa de subutilização é 25,0% no trimestre encerrado em maio de 2019. AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 28 jun. 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24908-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-12-3-e-taxa-de-subutilizacao-e-25-0-no-trimestre-encerrado-em-maio-de-2019>>. Acesso em: 18 out. 2019.

estamos trilhando. Eles são o florescer da vida e se, neste florescer, o único caminho que enxergam é o do suicídio, é possível que a sociedade (genericamente considerada), esteja muito doente para não fazer, no mínimo, um minuto de reflexão.<sup>316</sup> A sede humana por acúmulo é tão grande que parece ser uma sede de infinito, por isso há quem sustente que eliminamos o *Homo Sapiens*<sup>317</sup> e criamos o *Homo Deus*.

### **3.8 O ser humano que busca tecnologia e felicidade**

Se considerarmos que a já mencionada revolução cognitiva trouxe em diferentes formas o que hoje poderíamos chamar genericamente de tecnologias, vamos perceber que, junto com elas, ou fazendo uso delas, forjamos diferentes revoluções: desde desenvolver a agricultura, as cidades, a escrita e a moeda, os grandes impérios e suas promessas, a indústria ou a ciência moderna. Cada um destes inventos tecnológicos, cada uma destas projeções imaginativas que vieram ao mundo da realidade pelo uso da criatividade, da força ou de ambas, trouxe bons frutos e enormes desafios e dissabores. Uma questão que paira no campo destes dissabores é, justamente, a infelicidade humana, no que pese sua busca por progresso.

Se for verdade que o progresso é historicamente interpretado como inevitável, é também verdade que, historicamente, nossas vitórias tecnológicas e científicas só podem ser motivo de orgulho para nós se desconsiderarmos “completamente o destino de todos os outros animais”<sup>318</sup> e do planeta como um todo. E talvez seja igualmente verdade que nosso orgulho seria mortalmente ferido se consideramos a história dos escravizados e de tantos outros seres da nossa espécie que vivem em condições de total exclusão, discriminação, abandono e miséria. Para tantos e tantas, a felicidade e as tecnologias ainda não chegaram.

---

<sup>316</sup> JAEN-VARAS, Denisse et al. The association between adolescent suicide rates and socioeconomic indicators in Brazil: a 10-year retrospective ecological study. *Braz. J. Psychiatry*, São Paulo, v. 41, n. 5, p. 389395, Oct. 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151644462019000500389&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151644462019000500389&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 set. 2019.

<sup>317</sup> HARARI, 2017, p. 409.

<sup>318</sup> HARARI, 2017, p. 388.

A importante nova escola da psicologia, conhecida como Psicologia Positiva, introduziu, depois da reformulação em sua teoria base da felicidade autêntica, um novo conceito que chamou justamente de bem-estar.<sup>319</sup> Bem-estar, seria, para essa abordagem, a ampliação do conceito inicial de felicidade autêntica, no sentido de tornar possível o estudo científico daquilo que chamamos genericamente de vida boa ou de felicidade. Segundo esta escola, são cinco os elementos do bem-estar: emoção positiva, engajamento, sentido, realização e relacionamentos positivos, formando a conhecida sigla em inglês PERMA.<sup>320</sup> Bem-estar é, portanto, um constructo, termo este para cujo entendimento ancoramo-nos em Abbagnano, que assim o explica:

Os constructos não são diretamente observáveis ou diretamente inferidos a partir de fatos observáveis. Os constructos devem cobrir todas as funções das entidades inferidas: (1) resumir os fatos observados; (2) constituir um objeto ideal para a pesquisa, isto é, promover o progresso da observação; (3) constituir a base para previsão e a explicação dos fatos. Uma verificação empírica indireta dos constructos é, todavia, possível. A definição de uma construção empírica fornece sempre as instruções para pôr à prova, isto é, para determinar a verdade ou falsidade das asserções nas quais recorre a construção.<sup>321</sup>

Esta escola da psicologia, ao lado da biologia e da neurociência, vem dando ênfase aos aspectos subjetivos da felicidade e encontrando certos limites às questões mais objetivas como dinheiro, por exemplo. O que se tem descoberto dá asas cada vez maiores ao fato de que somos sim seres que buscam felicidade. Ao mesmo tempo, as descobertas modernas evidenciam que, por um lado, para pessoas que se acham na base da pirâmide social, algum incremento de renda fará enorme diferença em sua percepção subjetiva de felicidade. Por outro lado, pessoas de maior poder aquisitivo<sup>322</sup> vão perceber incrementos financeiros até significativos, de modo muito superficial.

Em pesquisas que visam estabelecer até que ponto doenças podem impactar na felicidade humana, descobriu-se que os humanos podem se acostumar com certas doenças crônicas, viverem muito bem e até sentirem-se subjetivamente

---

<sup>319</sup> SELIGMAN, 2011, p. 24.

<sup>320</sup> PERMA significa: positive emotion, engagement, positive relationships, meaning, accomplishment. SELIGMAN, 2011, p. 23-31.

<sup>321</sup> ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970. p. 183.

<sup>322</sup> SELIGMAN, 2011, p. 241-262.

tão felizes quanto pessoas saudáveis, se, por exemplo, não houver deterioração física progressiva e se a dor não for contínua e debilitante.<sup>323</sup> Pesquisas mais antigas apontam que, o tal segredo da felicidade, vem dos relacionamentos positivos.<sup>324</sup>

Na prática, o que acontece hoje é que a ciência, na condição de nova promitente salvadora do mundo, correu muito, investiu imensa quantia de dólares em pesquisas e não raro volta a reafirmar a velha máxima dos livros de autoajuda: o segredo é estar satisfeito com aquilo que se tem, não importa o quanto seja ou o quanto falte.<sup>325</sup>

É oportuno ressaltar o tema da felicidade química o qual, na prática, é muito melindroso pois, ao bebermos nas fontes da biologia, quase sempre se carrega um ar de determinismo que divide opiniões. De um lado, se situa certo grau de determinismo genético e, de outro lado, se situa a chamada epigenética<sup>326</sup> que sustenta a possibilidade de mudarmos nosso DNA<sup>327</sup> pela via comportamental. Contudo, se deixarmos de lado o mais polêmico no tema, veremos que, do ponto de vista evolutivo, tudo parece indicar que não fomos programados nem para a felicidade extrema, nem para a extrema infelicidade. Isso é assim, tendo em vista o conjunto fático vivido por todos os seres humanos: sempre teremos a possibilidade de momentos agradáveis e de momentos desagradáveis em nossa vida.

Ao lado deste fato temos o de que, cada pessoa, por sua composição genética somada à sua história de vida, ao tentar objetivar sua percepção subjetiva de felicidade, vai usar parâmetros que estão limitados aos aspectos bioquímicos do seu cérebro, do seu sistema hormonal e também limitados por sua auto percepção emocional.<sup>328</sup> Nestes termos, fica cada vez mais evidente que a parceria entre economia e ciência, tende a colocar o tema felicidade cada vez mais em evidência através de um sistema *prozac* de ser feliz, ou seja, se reduzirmos a experiência da

---

<sup>323</sup> HARARI, 2017, p. 392.

<sup>324</sup> WALDINGER, Robert. The Good Life. Robert Waldinger - TEDxBeaconStreet. 2015. TEDx Talks. YouTube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=q-7zAkwAOYg>>. Acesso em: 18 out. 2019.

<sup>325</sup> HARARI, 2017, p. 394.

<sup>326</sup> LENT, 2016, p. 316.

<sup>327</sup> DNA, em inglês: *deoxyribonucleic acid* é um composto orgânico cujas moléculas contêm as instruções genéticas que coordenam o desenvolvimento e funcionamento de todos os seres vivos e alguns vírus e que transmitem as características hereditárias de cada ser vivo.

<sup>328</sup> HARARI, 2017, p. 397-399.

felicidade ao seu mero aspecto bioquímico, suas bombas reguladoras de dopamina, serotonina e oxitocina tenderão a dominar os horizontes humanos em primazia a quaisquer outras escolhas, sejam elas de cunho objetivo material ou subjetivo. Seriam de cunho objetivo e material: a riqueza, a carreira, a saúde e o lazer; seriam de cunho subjetivo: os valores éticos e morais, a espiritualidade, o amor, a fraternidade e a vida comunitária.

Pode-se afirmar que desde os estudos sobre a prevenção do suicídio, passando pelos campos de concentração nazistas, Victor Frankl trata, na psiquiatria, sobre uma vida que faça sentido de forma mais consistente.<sup>329</sup> Não é preciso ter estado em Auschwitz, como o autor esteve, para considerar um horror o que aconteceu ali. E mesmo assim, foi possível para um médico judeu encontrar traços comuns entre aqueles que conseguiram sobreviver àquele inferno na terra. Mesmo ali, diante de tanta dor e injustiça, eram possíveis os momentos de felicidade. Para isso, aqueles entrevistados por Frankl diziam que havia, ainda, algo importante por fazer, algo que só eles poderiam terminar, ou alguém que precisavam reencontrar um país seguro.

Não podemos negar, que existe algo a mais a ser considerado. Assim, a tal felicidade, não é um saldo positivo entre momentos agradáveis e momentos desagradáveis; antes, consiste em enxergar a própria vida em sua totalidade como algo significativo ou valioso. Há um importante componente ético e cognitivo na felicidade. Em outras palavras, uma vida repleta de sentido pode ser feliz, mesmo que repleta de momentos desagradáveis e uma vida cheia de prazeres, mas vazia de sentido, pode ser um verdadeiro inferno.

Por outro lado, se considerarmos uma análise à luz do que dá sentido à vida e o quanto isso pode ser diferente de tempos em tempos, teremos um cenário bem distinto. Em muitos aspectos a vida das pessoas da idade média, em geral, e dos místicos, em particular, tinha algumas dificuldades. Entretanto, ao consideramos o fato de que eles acreditavam fielmente na promessa de uma felicidade extraterrena que viria após a morte, ao lado de um Deus maravilhoso, pelas graças de seu filho unigênito, que é a própria encarnação do amor e do perdão, é provável que

---

<sup>329</sup> FRANKL, Viktor E. *Em busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 39. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 27.

possamos admitir que eles, em termos de viver uma vida repleta de sentido, estavam muito bem servidos.<sup>330</sup> Desta forma, ao ler as milhares de páginas relatadas por Teresa e tantas outras de outros místicos medievais, deduz-se que, aquele tipo de vida que levavam era, uma vida com sentido, que lhes trazia uma enorme pontuação em termos de percepção subjetiva de felicidade, e mais, isso acontecia frente a grandes dores, desafios e até perseguições inquisitoriais.

É extraordinário perceber que caminhamos tanto cognitivamente, quanto tecnologicamente, para enfim descobrir que, em termos pós-modernos, boa parte da realidade na qual baseamos nossa felicidade fará mais e mais sentido na medida em que estiver mais e mais alinhada com as pessoas que fazem a opinião no mundo em que vivemos, os famosos *influencers digitais*.<sup>331</sup> Descobrimos, enfim, que as narrativas religiosas não são muito diferentes das não religiosas, nas quais a humanidade se agarrou para dar sentido feliz a sua existência, como também o fez com o uso da razão, por exemplo. O niilismo de Nietzsche<sup>332</sup> tem, enfim, suas mais profundas raízes estampadas na palavra, que fala e fala sobre aquilo que pensamos ser a realidade, mas no fundo, só nos diz o que queremos ouvir ou o que alguma minoria privilegiada quer que faça sentido para hoje.<sup>333</sup> Em resumo, a história nos mostra que é parte da nossa natureza, em alguma medida, acreditar em algum tipo de ilusão possível, para sobrevivermos ao próprio mistério da existência. E, novamente, topamos de frente com a relevância da inteligência espiritual via espiritualização.

Tanto no *coaching*, quanto na psicologia e em alguma parte da filosofia Socrática, o conhecer a si mesmo é apresentado como caminho da felicidade. Quem sabe assim, o indivíduo possa perceber que tipos de influências o fizeram como é e, a partir de escolhas conscientes, possa seguir a vida ou livremente do ponto de vista

---

<sup>330</sup> HARARI, 2017, p. 402.

<sup>331</sup> Ou simplesmente influenciadores. A expressão é uma menção ilustrativa daquelas pessoas que, ao terem muitos seguidores nas redes sociais, vendem suas respectivas imagens, opiniões e gostos para produtos e serviços, pretendendo influenciar seus seguidores para que consumam aqueles mesmos produtos ou serviços.

<sup>332</sup> O próprio Nietzsche empregou este termo no sentido de abarcar as diversas manifestações da doença ou crise inscritas na história do homem ocidental, de modo a atingir a razão comum dessa doença, qual seja, a instauração da interpretação moral da existência dá origem ao niilismo ocidental. ARALDI, Clademir Luís. Para uma caracterização do niilismo na obra tardia de Nietzsche. *Cadernos Nietzsche*, Grupo de Estudos Nietzsche, Discurso, São Paulo, v. 5, p. 75-94, 1998. p. 76.

<sup>333</sup> MOSE, 2017, p. 227-232.

liberal ou segundo preceitos mais rígidos ou conservadores do ponto de vista religioso ou ainda em algum lugar no meio termo. E, mesmo assim, em tempos de tanto poder do liberalismo, até mesmo seguir preceitos cristãos, por exemplo, já será um enorme desafio, tendo em vista os muitos cristianismos hoje existentes e muitos deles já completamente liberais em seu discurso de como Deus funciona.<sup>334</sup>

Talvez seja por isso que um número cada vez maior de cientistas, professores(as) e empresários(as) tem aderido ao Budismo.<sup>335</sup> Para o budismo, a causa do sofrimento humano não está na presença das sensações de dor ou de tristeza; tampouco a causa da felicidade está na presença das sensações de prazer ou agradabilidade. “Em vez disso, a raiz do sofrimento é essa incessante e inútil busca de sensações efêmeras, que nos leva a estar em um constante estado de tensão, inquietude e insatisfação”.<sup>336</sup> Uma mente que é como um animal preso em uma jaula, não pode conhecer a satisfação. Esse parece ser um bom resumo.

Mesmo nos momentos em que experimenta prazer, é provável que sequer consiga vivenciá-lo plenamente, ou por já estar pensando no que virá a seguir, ou porque acumula tanta sujeira química em sua fisiologia repleta de estresse, que não tem um sistema nervoso em condições de entregar plenamente o prazer que experimenta. Somente o profundo entendimento da natureza transitória de nossos sentimentos e a completa quietude que não nos seduz na busca pelos caminhos dos sentidos, é que nos permitirá uma mente “tranquila, clara e satisfeita”.<sup>337</sup> Uma mente de Buda parece ser a proposta sedutora do Budismo.

Para venderem mais e mais livros sobre meditação e jejum era preciso ainda, criar programas de imersão para aprender, com especialistas, sobre tudo isso e muito mais. Afinal, precisamos experimentar dentro de nós esse silêncio para saber que estamos no caminho certo. E com a satisfação do cliente deve atender sua necessidade de experimentação, era preciso que o Budismo também se tornasse liberal e capitalista. Ao lado de tudo isso, o que parece acender uma luz antiga é, ainda, o velho conhece-te a ti mesmo do Oráculo de Delfos.<sup>338</sup> Afinal, a

---

<sup>334</sup> HARARI, 2017, p. 404.

<sup>335</sup> HARARI, 2017, p. 405.

<sup>336</sup> HARARI, 2017, p. 403.

<sup>337</sup> HARARI, 2017, p. 406.

<sup>338</sup> Isto é, a frase “Conheça-te a ti mesmo” que influenciou Sócrates. MAY, Rollo. *A Coragem de Criar*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1994. p. 110.



maioria das pessoas ainda confunde sua identidade com suas emoções, seus pensamentos e suas memórias.

### **3.9 O ser humano de fé<sup>339</sup>**

A ciência desperta fascínio no ser humano. Apesar disso, existem inúmeras perguntas sem resposta, mesmo com os avanços da ciência. Muito embora a ciência seja apresentada como algo que não tem um dogma, seus métodos de pesquisa e a forma como são apresentados os resultados, impõem sobre o(a) pesquisador(a) uma espécie de novo dogma universalista bastante curioso: o de que todas as respostas, mesmo as provisórias, vez que a ciência caminha e revisita suas respostas sobre certos temas, expandindo-as, são ou devem ser aceitas por todo o mundo como verdadeiras, ou mais: devem ser capazes de trazer algum conforto ou algum nível de melhoria para a vida humana.

Esse possível novo dogma (oculto) traz consigo a astúcia de não se apresentar como dogma. Curiosamente ele se coloca como algo que todos, em qualquer tempo, de qualquer religião, podem aceitar, sem questionar. E é essa astúcia da ciência que lhe protege noite e dia. Assim, se quisermos questioná-la, devemos fazê-lo segundo certos métodos, os quais, se aplicados com a devida precisão, podem até revelar outras nuances sobre um tema, e não necessariamente negar o já descoberto anteriormente, mas alargar nossa visão sobre uma verdade já revelada. Somos, enfim, empurrados em uma direção, e de tal modo, que passamos a viver uma nova ditadura da verdade, a científica. Se não for científico, você pode até acreditar, mas quando a ciência confirma, aí sim, agora você está salvo da ignorância. No fim das contas, a ciência também promete salvação, mas diferentemente de algumas religiões, uma salvação no aqui e no agora.<sup>340</sup>

Como a linguagem da ciência é matemática e complexa,<sup>341</sup> tudo bem se não entendemos. A matemática é a nova Bíblia em latim e não temos problemas se a missa da ciência continua sendo rezada com o celebrante voltado de costas para

---

<sup>339</sup> Embora esta tese seja em Teologia, consideramos desnecessário fazermos uma definição de fé, tendo em vista que utilizamos este termo não no sentido teológico e sim no sentido simples de acreditar, dar crédito a algum discurso, sendo este religioso ou não.

<sup>340</sup> HARARI, 2017, p. 275.

<sup>341</sup> HARARI, 2017, p. 271.

nós. O importante é que ela nos garanta salvação.<sup>342</sup> O importante é sabermos que os novos sacerdotes são pessoas muito mais capazes do que nós e fizeram descobertas ou revelações importantes. Por isto, temos não só que aplaudir, mas aceitar e dizer amém. E, por certo, temos que pagar por isso ou dizimar. Caso contrário, praticaremos um tipo diferente de heresia: desprezar como verdade revelada, o novo óbvio que as mentes mais brilhantes do mundo trouxeram à luz, utilizando não apenas conceitos e fórmulas complexas, mais também, máquinas modernas, capazes de feitos inimagináveis e de formas incompreensíveis.

Se somarmos tudo isso ao fato de que a revolução científica veio junto com o discurso e com a prática de que não é possível frear o progresso, teremos uma receita única historicamente, pois não se acreditava em progresso até então,<sup>343</sup> e ao mesmo tempo, uma receita sedutora. Se consideramos que a pobreza, por exemplo, era vista como parte inevitável da vida e até sinônimo de salvação na vida eterna e passou a ser vista como algo que podia ser resolvido tecnicamente, podemos compreender melhor este poder de sedução da ciência.<sup>344</sup>

Esse homem que quer ser um deus, vive em um mundo, em uma cultura, que chamamos moderna ou pós-moderna, mas que é um mundo e é uma cultura, de fé. O que precisamos nos dar conta é que essa fé na ciência e na modernidade que vem junto com ela, acha-se lastreada a um contrato com o qual saltamos no vazio. Se for verdade que, para a ciência, a vida na terra tem o seu significado absolutamente relativizado pelo liberalismo, é verdade, também, que trocamos nosso lugar certo e seguro no plano cósmico do Deus da religião, por uma vida sem propósito e sem significado, da religião-deusa ciência bancada pelo capital.<sup>345</sup>

A vida moderna com sua fé cega na parceria ciência-capital está tão instalada no ser humano e de modo tão natural e pacificamente aceito, que nem nos damos conta de como nossas ações e reações se tornaram estranhas. De fato, se na Idade Média, nos tempos de Teresa, houvesse uma notícia de peste, todos rezariam a Deus e pediriam perdão pelos seus pecados.<sup>346</sup> O ser humano moderno,

---

<sup>342</sup> HARARI, 2017, p. 275.

<sup>343</sup> HARARI, 2017, p. 274.

<sup>344</sup> HARARI, 2017, p. 275.

<sup>345</sup> HARARI, Yuval Noah. *Homo Deus: uma breve história do amanhã*. São Paulo: Cia das Letras, 2017. p. 206.

<sup>346</sup> HARARI, 2017, p. 210.

livre dos grilhões da religião antiga e sem se perceber fiel à nova ordem religiosa, se receber uma notícia sobre um surto de gripe na Ásia, vai entrar em contato com sua corretora de valores para saber onde aportar seu capital para aproveitar a oportunidade de investimento<sup>347</sup> e talvez fazer alguma quarentena. A nova empresa que promete revolucionar (e nos salvar) e nos fazer ganhar milhões estará na nova ordem do dia.

O que muitos não parecem ver é que, assim como as indulgências denunciadas por Lutero<sup>348</sup> eram grandes mentiras contadas pela Igreja, a promessa de salvação e felicidade eterna para a humanidade, via progresso científico e crescimento econômicos ilimitados e sem consequências planetárias, é uma mentira igualmente cruel e absurda, visto desafiar os próprios princípios lógicos que tanto defendem os novos sacerdotes da fé na ciência.<sup>349</sup> Deduz-se, do exposto, que a ideia de que a torta do capital pode crescer para sempre e que se você fizer por merecer vai ganhar um pedaço maior, só seu, não é em nada diferente da ideia de que as tuas boas obras poderão te salvar especialmente se você frequentar a Igreja “X”. Com efeito, no mundo capitalista, a ideia é que todos nós somos filhos deste novo deus. A ideia de sacrifícios, típica da religião, está presente na nova fé com igual poder. Esta, aliás, é a tese de Walter Benjamin, que, ao comentar a obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, de Max Weber, afirmou que, mais que ter origens religiosas como escreveu o sociólogo, o capitalismo mesmo é uma religião, um culto incessante, sem trégua nem piedade, que conduz o planeta humano à Casa do Desespero.<sup>350</sup>

As lentes pelas quais olhamos o mundo foram colocadas em nós antes mesmo de nosso nascimento. Estão implantadas já no inconsciente de nossos antepassados. Tudo que realmente tem ou deixa de ter significado para cada um de nós individualmente é considerado a partir de nossas emoções, de nossa subjetividade. Mesmo para aqueles que seguem preceitos religiosos mais dedicadamente, é muito difícil afastar-se desta influência. Prova disso é o

---

<sup>347</sup> HARARI, 2017, p. 210.

<sup>348</sup> WACHHÖLZ, Wilhelm. *História e Teologia da Reforma* – Introdução. São Leopoldo: Sinodal, 2010. p. 55-68.

<sup>349</sup> HARARI, 2017, p. 212-217.

<sup>350</sup> ROUANET, Sergio Paulo. *A razão nômade: Walter Benjamin e outros viajantes*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1993. p. 71s.

crescimento das igrejas chamadas pentecostais,<sup>351</sup> ou ainda a iniciativa de igrejas histórias, primeiro da Alemanha<sup>352</sup> e depois no Brasil,<sup>353</sup> que trazem para seus púlpitos ou estudos bíblicos, personagens de cinema, no intendo de conectarem-se com as pessoas através das mesmas emoções geradas pelo *show business*. Em ambos os exemplos, o que temos visto ao participar de seus cultos ou assisti-los pela *internet*, é um discurso costurado com o texto bíblico ao mesmo tempo em que é recheado de frases prontas ou *slogans* humanistas e apelos tecnológicos.

Um dos subprodutos da junção ciência e capitalismo é o clientelismo. Então, se queremos igrejas lotadas, temos que agradar aos clientes.<sup>354</sup> Por outro lado, além do clientelismo, a forte separação entre Igreja e Estado, tem proporcionado, ao menos dos EUA, um alto nível de religiosidade; o que nem todos dizem é que esta forte separação visa ao não favorecimento de certos grupos religiosos, como acontece ainda na Europa, o que permite o crescimento incomparável do mercado liberal religioso nos EUA,<sup>355</sup> ou seja, é bom para os negócios.

### **3.10 O ser humano dotado de capital espiritual**

Nos dias de hoje a Teologia ou a espiritualização estão para muito além do gueto<sup>356</sup> em que estavam acostumadas a viver: a esfera eclesial. Falar em Teologia hoje é falar da vida cotidiana das pessoas e também da vida cotidiana das empresas. Esta afirmação se deve ao fato de existirem outros aspectos da Teologia e da própria espiritualização bastante distantes da pura dogmática religiosa, por

<sup>351</sup> Crescimento constatado pelo IBGE através do censo de 2010. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticiasenso.html?view=noticia&id=3&idnoticia=2170&busca=1&t=censo-2010-numero-catolicos-cai-aumenta-evangelicos-espiritas-sem-religiao>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

<sup>352</sup> PRESSE, France. 'Star Wars' ganha culto temático e lota igreja protestante em Berlim. G1 Globo, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pop-arte/cinema/noticia/2015/12/star-wars-ganha-missa-tematica-e-lota-igreja-protestante-em-berlim.html>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

<sup>353</sup> IGREJA EVANGÉLICA LUTERANA DO BRASIL - IELB. RJ terá segunda série de Star Wars neste domingo. 2016. *Mensagem Luterana Online*. Disponível em: <<https://ielb.org.br/noticias/visualizar/2876/rj-tera-segunda-serie-de-star-wars-neste-domingo?r=1?r=1>>. Acesso em: 18 out. 2019.

<sup>354</sup> POLLACK, Detlef et al. *Religion and Modernity: an international comparison*. Oxford: University Press, 2015. p. 50-64.

<sup>355</sup> POLLACK, 2015, p. 287-291.

<sup>356</sup> REBLIN, Iuri Andréas. A teologia do cotidiano. In: BOBSIN, Oneide et al. *Uma religião chamada Brasil: estudos sobre religião e contexto brasileiro*. São Leopoldo: Oikos, 2012. p. 84-98. Disponível em: <[http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livrosdigitais/Uma\\_religiao\\_chamada\\_brasil-E-BOOK.pdf](http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livrosdigitais/Uma_religiao_chamada_brasil-E-BOOK.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2016.

exemplo. Reblin lembra que a Teologia visita com muita riqueza e propriedade, as ambiguidades da vida e as histórias das criaturas humanas. Segundo este autor, falar sobre Teologia ou sobre espiritualidade é falar:

[...] das coisas divinas, das coisas sagradas, das coisas melhores, dos relacionamentos entre as pessoas e o mundo que as cercam, da natureza, da fé, das motivações humanas. [...] é falar daquilo que faz as pessoas aguentarem firmes diante da morte e aguentarem firmes durante a vida, é falar de situações de desespero, de angústia e também é falar dos sinais de esperança.<sup>357</sup>

É possível que, nos ambientes empresariais, ainda seja pequena a percepção de que os temas Teologia e espiritualização são importantes para os negócios. Na era da fé na ciência é compreensível que muitos desconheçam áreas da Teologia que, em grande medida, dialogam com a sociedade em geral. Citemos entre estas áreas a Teologia Pública a qual, de acordo com o professor Rudolf von Sinner, “de modo geral [...] busca analisar, interpretar e avaliar a presença da religião, neste caso a religião cristã, no espaço público”.<sup>358</sup> Citemos, ainda, a Teologia Prática a partir da qual podemos afirmar que é a disciplina teológica que cumpre a importante função de ser consciência ou estimular a consciência crítica da igreja e da própria Teologia no sentido de lembrá-las de sua finalidade última que reside na prática eficaz da fé. Em suas palavras:

O compromisso da teologia prática é comprometer a teologia e a igreja com a prática. Ela deve, ainda, [...] promover o diálogo entre a hierarquia e as bases da Igreja, entre a igreja e o mundo, entre a teologia e as ciências sociais. Ela é o ponto de intersecção de todas essas grandezas.<sup>359</sup>

A disciplina Teologia Prática se comporta como um posto avançado da Teologia na medida em que sai dos muros da igreja e promove um encontro fraterno e dialogado com a vida, com todas as instâncias da vida, inclusive com as empresas e para muito além dos dogmatismos religiosos. Seu foco pode ser apresentado

<sup>357</sup> REBLIN, 2012, p. 88.

<sup>358</sup> VON SINER, Rudolf. Teologia pública no Brasil: um primeiro balanço. *Rev. Perspectiva teológica*, Belo Horizonte, ano 44, n. 122, p. 11-28, jan/abr 2012. Disponível em: <<https://faje.edu.br/periodicos/index.php/perspectiva/article/view/1589/1939>>. Acesso em: 21 maio 2019.

<sup>359</sup> HOCH, Lothar Carlos. O Lugar da Teologia Prática como Disciplina Teológica. *Rev. Estudos Teológicos*. Programa de Pós-Graduação em Teologia, São Leopoldo- Rs, v. 32, n. 2, p. 100-112, 1992. Semestral. Disponível em: <[http://periodicos.est.edu.br/index.php/estudos\\_teologicos/article/view/963/932](http://periodicos.est.edu.br/index.php/estudos_teologicos/article/view/963/932)>. Acesso em: 20 ago. 2019.

como: “a prática do que é pregado”. E, se todas as religiões pregam temas como: amor, perdão, paz, fraternidade e justiça, este parecem se apresentar com alguns de seus fins. Considerando a vida humana, como um conjunto complexo de relações: uns com os outros e todos com a natureza que no cerca; é natural que, com tanta complexidade de crenças, valores e culturas, necessitemos de um olhar da Teologia para pontos que conectam o humano em sua dimensão espiritual com sua vida profissional e tudo que nela acontece.

Neste contexto, viver, corresponde a repetir padrões e entrar em contato e em conflito com eles. Viver, é estar mergulhado de corpo e alma em um cotidiano polifônico e polissêmico que é muitas vezes “o despercebido inevitável da vida humana”.<sup>360</sup> O ser humano, neste contexto, pode ser visto como um animal simbólico como já apontamos, e as formas de comunicação humana não verbal, verbal e escrita são perpassadas por símbolos. Essa dimensão simbólica da vida e na vida é uma das provas inconteste de que mesmo as dimensões da vida humana explicadas pelas ditas ciências positivistas ou dataístas, guardam em si algo que chama a atenção da Teologia e esta, com certeza, tem algo importante a dizer, inclusive sobre a espiritualidade e sobre a espiritualização humana.<sup>361</sup>

O cotidiano ordinário da vida humana, em especial no Brasil e na América Latina, traz à tona em diversos segmentos sociais, a crescente busca pela vida espiritual. Entre estes, podemos mencionar o número crescente de: a) novas igrejas, b) celebridades pop-elesiásticas em megashows da fé ou em programas de auditório; c) canais de televisão, rádio e *internet* ligados diretamente a alguma confissão de fé; d) livros de autoajuda com soluções de todos os tipos para uma vida feliz;<sup>362</sup> e) ondas de movimentos de *ioga* ou outras tradições orientais, as quais podem ser acessadas inclusive através dos canais de *internet* do *Youtube*, como é o caso, por exemplo, do Budismo Engajado.<sup>363</sup>

Cita-se ainda neste cotidiano a presença de: a) celebridades da música e do cinema se declarando praticantes da meditação transcendental; b) uma infinidade de

---

<sup>360</sup> REBLIN, 2012, p. 89.

<sup>361</sup> CODINA, Víctor. Por uma teologia mais simbólica e popular. *Perspectiva Teológica*, v. 18, p. 149-173 (1986).

<sup>362</sup> REBLIN, 2012, p. 85.

<sup>363</sup> Confira o Canal BUDISMO ENGAJADO, de Juliana Wahlbrink. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=eMAnI7CswN8>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

artigos sobre espiritualidade nas empresas em revistas de *Gestão e Marketing*; c) programa de Espiritualidade e Conhecimento; d) Espiritualidade nas Organizações: nova era e negócios, e) Espiritualidade no ambiente de trabalho; e f) O espírito das e nas Empresas.<sup>364</sup> Pode-se ainda acompanhar semelhantes abordagens: a) nos Filmes de *Hollywood* em que o bem sempre vence no mundo dos negócios e nas empresas mais amadas não seria diferente; elas também são as mais lucrativas; e c) Trajetória de Vida e Liderança.<sup>365</sup>

Especificamente no âmbito empresarial, pode-se constatar esta realidade, por exemplo: a) na ampla pesquisa realizada pela ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração; b) no âmbito do XIII Seminário de Administração – SEMEAD; c) no Congresso Nacional de Excelência em Gestão; d) Congresso Virtual Brasileiro de Administração; e e) na abordagem sobre Deus e os Negócios. Há até um significativo questionamento se há ou não uma ajuda de Deus no progresso da empresa. Além deste, despontam-se no horizonte empresarial outras temáticas igualmente relevantes que foram objeto de estudo ao longo destes anos recentes.<sup>366</sup>

---

<sup>364</sup> REVISTA ESPM. *Espiritualidade nas Organizações: nova era e negócios*, vol. 14, n. 1, jan/fev, 2007. p. 80-85. Disponível em: <<http://bibliotecasp.espm.br/index.php/espm/article/view/1251>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

<sup>365</sup> GRACIOSO, Alexandre. As empresas mais amadas são também as mais lucrativas: como nos filmes de Hollywood o bem sempre vence no mundo dos negócios. *Revista ESPM*, v. 9, n. 4, jul/ago, 2002. p. 64-72.

<sup>366</sup> Todos estes encontros, seminários e posicionamentos relativos à espiritualidade nas empresas podem ser vistos em: BARBOSA, Lívia. *Espiritualidade nas Organizações: nova era e negócios*. *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007. p. 80-85; BARRETO, Tiago Franca. *Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento dos dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do Recife*. VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS da ANPAD, Gramado, 25 a 27 de maio de 2014; BARTOLI, Jean. *Espiritualidade e Conhecimento*. *Revista ESPM*, v. 6, n. 6, nov/dez 2007. p. 74-78; COHEN, 2002, [s/p]; CUGINOTTI, Augusto et al. *Espiritualidade nas Empresas (Mesa Redonda)*. *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007. p. 94-108; FLINK, Richard J. S. *Espiritualidade nas Organizações: os colaboradores estão envolvidos com isso? E as organizações?* CONVIBRA, 23 a 25 de novembro de 2012; GRACIOSO, Alexandre. *As empresas mais amadas são também as mais lucrativas: como nos filmes de Hollywood o bem sempre vence no mundo dos negócios*. *Revista ESPM*, v. 9, n. 4, jul/ago, 2002. p. 64-72; MUCCI, Celso. *O Espírito das (nas) empresas*. *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007, p. 28-34; NAIDITCH, Suzana. *Deus e Negócios*. *Revista Exame*, edição online de 11 de fevereiro de 2011; REGO, Arménio et al. *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. *Comport. Organ. Gest.*, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 7-36, abr. 2007; SILVA, Sandra Penna de Carvalho et al. *A dimensão espiritual no trabalho: contribuições, oportunidades e desafios para a gestão de pessoas e negócios*. VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 08/09 de junho de 2012; TANURE, Betânia. *Liderança – Trajetórias de Vida e Liderança*. *Revista ESPM*, v. 6, n. 1, jan/fev, 2007. p. 66-70; VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Espiritualidade no ambiente de Trabalho: muito além do fad-management?* *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007. p. 110-123.

Em todo este conjunto aqui tomado apenas a título ilustrativo, o que temos é um fenômeno social e economicamente relevante que indica ao pesquisador a existência da necessária relação entre cultura e religião, ou mais precisamente, sobre cultura e espiritualização. Essa gama de dados constitui firme indicador de que somos seres de capital espiritual, de tal forma que, ao lado do lucro, o maior capital a ser explorado pelas empresas é o capital humano, único capaz de gerar lucro. Com efeito, quem acreditava que a religião seria exterminada nos séculos XX e XXI está tendo uma grande surpresa.<sup>367</sup> E embora as religiões históricas ainda se mostrem distantes de atender às necessidades de muitos humanos na era da fé na ciência, o ser humano do século XXI se converteu em um dos maiores vivenciadores do sagrado, o qual, em muitos casos, tenha se deslocado no espaço. Enquanto algo a ser buscado, o sagrado teria, nesta perspectiva, se deslocado do âmbito das organizações religiosas para o âmbito das corporações, onde passa a ser praticado no dia a dia sob os auspícios de um novo sacerdote que não representa mais um Deus do além e sim o dono do capital para o qual se trabalha, ainda, para se conseguir o pão nosso de cada dia.

Desta forma esperamos ter apresentado este caldeirão cultural em que estamos mergulhados. Esperamos também ter identificado que o motor que move o ser humano a estabelecer na vida pós-moderna certas práticas das mais diversas que o conectem com essa porção chamada de espiritual está no ambiente do qual viemos e no qual vivemos, ou seja, no ambiente “mais ligado à vida dita secular”,<sup>368</sup> qual seja: a cultura.

### **3.11 Considerações Finais**

Do exposto neste terceiro capítulo, conclui-se que, embora não seja fácil uma abordagem capaz de abarcar todo o ser humano, alguns de seus aspectos podem e devem ser abordados, quando queremos tratar de liderança de alta performance. E, este dever decorre do fato de que, as lideranças estarão sempre lidando com seres humanos. Com estas razões, ao tratarmos de espiritualização

---

<sup>367</sup> SILVA, Sandra Penna de Carvalho et al. A dimensão espiritual no trabalho: contribuições, oportunidades e desafios para a gestão de pessoas e negócios. VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 08/09 de junho de 2012.

<sup>368</sup> CALVANI, Carlos Eduardo. *Teologia da arte: Espiritualidade, Igreja e Cultura a partir de Paul Tillich*. São Paulo: Paulinas; Fonte Editorial, 2010. p. 60.



como eixo ou pivô das competências requeridas para este tipo de líder, necessitamos visitar alguns aspectos do ser humano. Enquanto espírito ou alma vivente, o ser humano deve ser compreendido como aquele que ultrapassa a simples condição física. Por outro lado, enquanto corpo deve ser entendido como uma grandeza em interação com o espírito. E esta grandeza se manifesta no aspecto simbólico e evolui para o místico.

Conclui-se também que é impossível falar do ser humano sem tratar de sua condição emotiva com valores e crenças. Conclui-se também que o ser humano dotado de imaginação é um ser de acúmulo e de capital. Conclui-se, do exposto, ser possível identificar algumas características e questões que merecem certa reflexão na pós-modernidade e possam contribuir para o caminhar da espiritualização das lideranças em geral e, em especial, nas empresas e na religião.

Conclui-se, por fim, que o ser humano é um ser em relação e esta relação tem diversas implicações. Uma destas implicações diz respeito à sua atuação no trabalho e, portanto, nas empresas. E é neste contexto que se dá o desenvolvimento das lideranças a partir de competências norteadas pela espiritualização.



## **4 UM OLHAR PARADIGMÁTICO SOBRE CULTURA E RELIGIÃO**

### **4.1 Considerações Iniciais**

Neste capítulo procura-se conectar estas duas grandezas: a cultura e a religião. Sua inserção é relevante para a tese como um todo, tendo em vista que esta envolve exatamente estas duas grandezas e visa nos ajudar a compreender de forma mais clara o caldeirão cultural em que vivemos. Por este motivo, num primeiro momento trabalharemos a abrangência da cultura a fim de melhor precisar sua conexão com religião e, também, alguns elementos que a compõem. Num segundo momento trabalharemos, especificamente, no caso especial que não se enquadraria na religião. Referimo-nos ao ateísmo ou agnosticismo.<sup>369</sup> Por este motivo, nos debruçamos sobre este aspecto específico, com o intuito de demonstrar que mesmo ateus ou agnósticos se acha compreendido nesta relação que ultrapassa as barreiras da religião e alcança o ser ético. Desta forma, esperamos alcançar todos pelo aspecto ético, aí incluídos ateus e, ou, agnósticos.

Como cultura e religião são temas amplíssimos, vamos delimitar nossa abordagem, aos aspectos destacados em Geertz, e, noutro momento, em uma obra que trata do ateísmo de modo que consideramos relevante para nossa pesquisa.

### **4.2 A abrangência da Cultura**

Neste momento torna-se necessário um mergulho inicial na cultura e depois na sua relação com a religião, dado que a cultura abrange praticamente tudo que o ser humano é e faz. Ademais, nós somos parte da cultura e, em última instância, parte da natureza. Ou, como destaca Alan Watts:

Nós não viemos a este mundo: viemos dele, como as folhas de uma árvore. Tal como o oceano produz ondas, o universo produz pessoas. Cada indivíduo é uma expressão de todo o reino da natureza, uma ação singular do universo total. Raramente este fato é, se é que alguma vez chega a ser sentido pela maioria dos indivíduos.<sup>370</sup>

---

<sup>369</sup> Da mesma forma que utilizamos as palavras ateu e agnóstico como sinônimas, nos termos que as explicamos, também utilizamos os termos ateísmo e agnosticismo como se sinônimas fossem.

<sup>370</sup> Alan Watts, "O livro do tabu", apud DI BIASE, 1995, p. 7.

Analisando as peregrinações históricas do conceito de cultura, Zygmunt Bauman escreve que este vocábulo entrou em nosso dicionário moderno como “um lema e apelo à ação”.<sup>371</sup> Algo muito próximo de um acordo entre pretensos detentores do conhecimento e supostos ignorantes, num projeto de educação do mundo ou de construção do mundo através da educação. Aconteceu que as ambições políticas dos Estados-nação e de seus patrocinadores privados, o crescimento populacional desordenado e a necessidade de expansões territoriais e econômicas, foram levadas à diante por uma falsa promessa de que o mundo e as pessoas deveriam ser ajudadas, e caso não quisessem ser, fossem coagidas em nome destes objetivos.

O que Bauman chamou de teoria cultural evolucionista não mudou apenas o conceito de cultura, mas sua força de uso, ou seja, ela passou a ter a função de converter todos os habitantes do planeta. Teria sido neste ponto, então, que o tal apelo à ação dirigido a todos do planeta, estaria reduzido às elites metropolitanas que conduziriam o mundo, enquanto todos os demais seriam convertidos em lenha para a fogueira santa do mercado e do consumo.

Não foi a mudança conceitual ou a triste posição de lenha que nos chamaram mais atenção ao nos determos no tema cultura. Foi justamente o fato de que cultura foi transformada de estimulante em tranquilizante; de arsenal de uma revolução moderna, em repositório para a conservação de produtos. Cultura, que poderia ser uma construção muito poderosa em termos de promoção de expansão, crescimento e mudanças, foi reduzida a agente congelante, paralisante. Virou uma ferramenta a serviço do um *status quo* ligado à manutenção do equilíbrio do sistema, pouco antes da perda de sua posição, perda inevitável e que se aproximava depressa.

Segundo o sociólogo polonês, foi justamente essa perda de posição da cultura que fez a modernidade transformar-se de sua fase sólida em sua fase líquida. Essa modernidade líquida, assim é denominada por sua hipermodernização, ou seja, uma espécie de modernização compulsiva e obsessiva, capaz de impulsionar e intensificar a si mesma, em consequência do que, como ocorre com os

---

<sup>371</sup> BAUMAN, Zygmunt. *A Cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: ZAHAR, 2013. p. 9.

líquidos, nenhuma das formas consecutivas da vida social é capaz de manter seu aspecto por muito tempo.

Na prática, tudo o que caracteriza essa sociedade moderna líquida gira em torno da substituição de relações, processos, tecnologias e valores por outros cada vez mais líquidos e mais fáceis de derreter e liquefazer. A cultura deixa, então, de ter papéis mais missionários ou homeostáticos, e passa a se concentrar em atender necessidades, conflitos ou problemas individuais, de seres humanos que não são mais desbravadores ou agentes do sistema, mas meros consumidores e, portanto, clientes, ou melhor, passaram a ser “nomeados para a posição de gerente principal da política da vida, e seu único chefe executivo”.<sup>372</sup>

Em um mundo no qual a cultura pode ser vista desta forma, não é de se estranhar que, de um lado, tenhamos essa crescente fé na ciência, ao lado do humanismo e do capitalismo e, de outro, tenhamos ainda, aqueles que apostam em um papel importante para as religiões, como uma espécie de terra fértil para uma cultura que promova segurança em tempos de tanta incerteza. O estudo do tema se depara com diferentes posições que chamaram o pesquisador à reflexão. Com efeito, pode-se observar em diversos veículos de comunicação de massa e em algumas comunidades de fé, certas dificuldades para estabelecer uma relação positiva ou harmoniosa entre aquilo que é típico do mundo eclesiástico, daquilo que é típico do mundo secular.

Uma vez que nosso olhar é, em especial, para o ambiente corporativo, queremos continuar explorando o tema cultura para muito além do que é comum nos MBA's de gestão empresarial onde, tipicamente, se restringem ao conceito de Cultura Organizacional. Só após 1970 é que o tema e seu conceito passaram a ganhar

[...] notoriedade dos pesquisadores que tendem a acreditar na perspectiva integralizada e homogênea de cultura organizacional, ao ser visto como um sistema de valores e crenças, de produção de significados, capaz de criar novamente este consenso e dar sentido às práticas organizacionais.<sup>373</sup>

---

<sup>372</sup> BAUMAN, 2013, p. 11.

<sup>373</sup> MACHADO, Filipe Cabacine Lopes et al. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos da administração. Belo Horizonte: *Revista REUNA*, v. 21, n. 1, jan/mar, 2016. p. 75-96.

Para uma abordagem mais ampla, em que se percebem culturas no plural, valemo-nos da abordagem de Clifford Geertz, autor este que apresentou o ponto chave para o entendimento do tema em questão eis que, concordando com Max Weber, conceitua cultura de modo semiótico, ou seja, considerando os signos e todas as suas formas de manifestação linguísticas ou não. Assim, em suas palavras:

[...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados.<sup>374</sup>

O autor apresenta ainda, sob a luz da etnografia, cultura como sendo integrada por estruturas psicológicas que servem de guia para os indivíduos em suas atuações, em seus comportamentos. São, portanto, saberes e crenças que são aceitas por um grupo e, por isso, servem de fundamentos para eles. Sua defesa etnográfica nos conduz a uma compreensão de que interpretações feitas às culturas a partir de fora, por mera análise bibliográfica de obras escritas por alguns autores que já escreveram suas impressões segundo as impressões escritas por outros autores, nos distancia muito de compreender e interpretar uma cultura; não são falsas, mas ficcionais segundo ele.

Um ser humano precisa ser visto como um enigma completo para outro ser humano. O simples fato de compartilharmos o linguajar do outro, por exemplo, não nos garante a compreensão do outro e isso fica evidente quando chegamos noutra cultura e nos damos conta de que, suas tradições, estão alicerçadas em diferentes fundamentos que não meramente linguísticos, no que concordamos. Desta forma, apresentar um conceito semiótico em uma visão da antropologia é propor um alargamento do discurso humano. É uma visão, portanto, que tenta evidenciar que cultura não é um poder, nem algo que se possa atribuir casualmente a certos acontecimentos sociais, comportamentos, instituições ou processos. Cultura é, assim, apresentada com um contexto onde acontecimentos, comportamentos, instituições e processos, podem ser densamente descritos e compreendidos.<sup>375</sup>

---

<sup>374</sup> GEERTZ, 2015, p. 4. Neste subtítulo, trabalharemos a teia cultural de forma plural acompanhando o pensamento deste autor.

<sup>375</sup> GEERTZ, 2015, p. 8-12.

Se quisermos entender mais sobre o que nos faz humanos é necessário que tenhamos claro que dentre os vários fenômenos verificáveis em uma cultura, a espiritualização está relacionada com um conjunto de fatores que interferem mutuamente uns nos outros. Neste contexto, podemos destacar o impacto que o conceito de cultura tem, ou pode ter, sobre o conceito de ser humano. A ascensão de uma concepção científica da cultura levou à queda da visão iluminista do homem. Segundo Geertz, a visão iluminista era clara e simples e a nova visão de ser humano passou a ser menos clara e muito mais complexa.

A perspectiva iluminista do homem era, naturalmente, a de que ele constituía uma só peça com a natureza e partilhava da uniformidade geral da composição que a ciência natural havia descoberto sob o incitamento de Bacon e a orientação de Newton. Resumindo, há uma natureza humana regularmente organizada, tão perfeitamente invariante, e tão maravilhosamente simples como o universo de Newton. Algumas de suas leis talvez sejam diferentes, mas existem leis; parte de sua imutabilidade talvez seja obscurecida pelas armadilhas da moda local, mas ela é imutável.<sup>376</sup>

O que se segue desta verificação é que Geertz apresenta uma crítica ao tentar se sustentar a ideia de uniformização do humano como meio de compreendê-lo. Ele deixa claro que tal ideia não foi abandonada totalmente e que, a antropologia, tenta encontrar um caminho para um conceito mais variável de ser humano. Em suas palavras, em tal conceito cultura e variabilidade cultural devem ser:

[...] mais levadas em conta do que concebidas como capricho ou preconceito e, no entanto, ao mesmo tempo, um conceito no qual o princípio dominante na área, a unidade básica da humanidade, não seja transformada numa expressão vazia.<sup>377</sup>

O desafio se avoluma na medida em que se alimenta a ideia de que a diversidade vai para além da forma de vestimenta, de língua, de comportamento e se alimenta, também, na ideia da diversidade ou variabilidade da essência humana, tanto quanto de suas expressões. Tudo isso levou a uma concepção estratigráfica do ser humano, ou seja, ele é compreendido em camadas que levam à sua compreensão: camadas orgânica, psicológica, social e cultural. Essa visão levou Geertz a uma cruzada em busca de um ponto em comum, que unificasse, via antropologia, as demais camadas.

---

<sup>376</sup> GEERTZ, 2015, p. 25

<sup>377</sup> GEERTZ, 2015, p. 27.

O próprio Geertz pergunta se edifícios de ideias construídos entre os séculos XIII e XX poderiam ainda permanecer de pé. Em que pese apontar alguns fatores que poderiam supostamente contribuir para uma resposta positiva, evidencia logo que não é possível pensarmos em um consenso quanto a compreensão de ser humano e de cultura e, nos parece, tampouco seria possível fazê-lo com a compreensão de espiritualidade ou espiritualização. Os tais fatores que supostamente poderiam ajudar são: a) a presença de pontos culturais universais comuns; b) que tais universais guardem bases tanto biológicas, quanto psicológicas e sociológicas; e c) que os elementos sejam tão marcadamente convincentes numa definição da humanidade que os demais elementos não comuns sejam vistos como secundários. Para mostrar que tais regras não conduzem a um entendimento substancialmente relevante para a humanidade, Geertz assim se posiciona, relativamente à religião:

Se alguém define a religião de maneira geral e indeterminada – como a orientação mais fundamental do homem quanto à realidade, por exemplo -, então esse alguém não pode atribuir a essa orientação um conteúdo altamente circunstancial. De fato, o que compõe a orientação mais fundamental quanto à realidade entre os astecas arrebatados, que levantaram corações ainda pulsando, retirados vivos dos peitos dos homens sacrificados em favor dos céus, não é o mesmo que a fundamenta os impassíveis Nuñi, ao dançarem em massa suas súplicas aos deuses benevolentes da chuva. O ritualismo obsessivo e o politeísmo sem rebuços dos hindus expressam uma perspectiva bem diferente do que é para eles o verdadeiro real em relação ao monoteísmo sem compromisso e ao legalismo austero do islamismo Sunni. Mesmo se o que se quer é descer a níveis menos abstratos e afirmar como fez Kluckhohn, que o conceito de vida eterna é universal ou, como fez Malinowski, que o sentido da Providência é universal, se é perseguido pela mesma contradição. Para fazer uma generalização em torno de uma vida eterna idêntica para os confucionistas e os calvinistas, para os zen-budistas e os budistas tibetanos, há que se defini-la, na verdade, nos termos mais gerais – tão gerais, de fato, que qualquer força que por ventura tenha virtualmente se evapora.<sup>378</sup>

Geertz salienta que generalizações sobre o ser humano, enquanto tal, podem ser feitas, mas não levarão a um consenso. Elas levarão, apenas, a compreensão de que o homem é um animal multivariado e que, estudar cultura, nada tem a contribuir com tais buscas por uma generalização. Mesmo a ideia estratigráfica, que estuda o ser humano em camadas biológicas, psicológicas, sociológicas e antropológicas, ao apontar alguns postulados universais, não seria

---

<sup>378</sup> GEERTZ, 2015, p. 29.



capaz de tal consenso. Em outras palavras: não há modelos que se integram mutuamente na tentativa de definir o que é o ser humano. Igualmente, não há pontos em comum que possam equivaler às diversas culturas.

Mesmo invocando pontos invariantes de referência, a abordagem de níveis não é capaz de construir interligações funcionais genuínas entre os fatores culturais. Isto porque tais fatores culturais são “apenas analogias, paralelismos, sugestões e afinidades mais ou menos persuasivas”.<sup>379</sup> Ao desconsiderar tais postulados como integrantes de uma busca por consenso na cultura, Geertz, exclui também tal possibilidade de integração deste sistema no conceito de ser humano. Em suas palavras:

Todavia, mesmo que eu esteja errado (como muitos antropólogos certamente acharão) em alegar que a abordagem *consensus gentium* não pode produzir nem universais substanciais nem ligações específicas entre os fenômenos cultural e não cultural para explicá-los, permanece a questão de se tais universais devem ser tomados como elementos centrais na definição do homem, se a perspectiva do mais baixo denominador comum da humanidade é exatamente o que queremos. Naturalmente, essa é agora uma questão filosófica e não, como tal, uma questão científica. Todavia, a noção de que a essência do que significa ser humano é revelada mais claramente nestes aspectos da cultura humana que são universais do que naqueles que são típicos deste ou daquele povo, é um preconceito que não somos obrigados a compartilhar.<sup>380</sup>

Suas reflexões neste ponto culminam em perguntas que nos fazem refletir se, de fato, podemos compreender o ser humano ou apreender algo que o defina apenas nos fixando naqueles fatos gerais que localizamos em diferentes culturas, tais como ter uma religião, praticar o casamento e fazer sacrifícios e rituais. Sua proposta está mais para a compreensão de que encontremos revelações mais instrutivas sobre o que é genericamente humano nas peculiaridades humanas em cada cultura, nas suas esquisitices, por assim dizer. Em resumo, sua proposta antropológica é a de nos fazer focar em relações sistemáticas entre fenômenos diversos, ao invés de ficar procurando identidades substantivas em fenômenos similares. Portanto, é preciso sair de uma proposta estratigráfica, que deixa importantes descobertas em áreas separadas de estudo, e passar para uma proposta sintética, que vai para além dos alinhamentos de nomenclaturas e unifique fatores biológicos, psicológicos, sociológicos e culturais em um plano de análise. Ao

---

<sup>379</sup> GEERTZ, 2015, p. 30.

<sup>380</sup> GEERTZ, 2015, p. 31

assim proceder, deparamo-nos com duas propostas de Geertz quanto à visão que podemos alcançar do ser humano. A primeira diz respeito ao entendimento de cultura que vai além de um complexo de padrões concretos de comportamentos envolvendo usos, costumes, tradições e hábitos. Tal entendimento tem em mira um conjunto de mecanismos de controle envolvendo planos, receitas, regras e instruções. A segunda proposta diz respeito ao fato de que, o ser humano, é visto como animal dependente de tais mecanismos de controle, extragenéticos, fora da pele, de tais programas culturais, para ordenar seu comportamento. Ao ver o ser humano e sua cultura desta forma, Geertz mostra que tais mecanismos de controle são, em resumo, a organização de símbolos significantes, que tornam o comportamento humano governável. As palavras, a música, a arte, o uso do relógio, ou a própria expressão pública do pensamento, formam um conjunto que culmina no fato de dar significado à experiência.<sup>381</sup>

Assim, é possível compreender que, em algum momento, sejam as relações com o ambiente externo visando adaptação, sejam as mudanças genéticas possíveis ao longo da história, o uso fogo, das ferramentas, a comida ou a reprodução, nada disso fez o ser humano se adaptar e criar cultura. O que o fez se adaptar e criar cultura foi o apoio necessário que teve que dar a si sobre a dimensão simbólica significativa por meio da linguagem, do mito, da arte e do ritual. Em resumo, o fogo, por exemplo, primeiro foi fogo em si, ferramenta, tocha, luz e, só depois, fixou-se como símbolo, como mítico. Primeiro dominou, depois foi dominado. Quando dominado, virou cultura. Daí, hoje, é o que fizemos dele, mesmo sendo, ainda, fogo em si. O ser humano, ao mesmo tempo em que faz a cultura, é feito por ela. Partindo desta última referência, o ser humano e cultura existem de forma interdependente. Desta sorte, diferenciamos-nos dos demais animais pela nossa capacidade de aprendizado, pela nossa plasticidade neural, pela nossa capacidade de construir o mundo através de estruturas conceituais e não apenas físicas. É certo que falamos de forma inata, mas os diferentes idiomas que falamos são fruto da cultura. Rir e chorar são fenômenos ou comportamentos comuns a todos os humanos, mas os motivos que levam a rir ou chorar, por cinismo ou tristeza, por exemplo, podem variar muito de uma cultura para outra.

---

<sup>381</sup> GEERTZ, 2015, p. 33.

Nossas ideias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais – na verdade, produtos manufaturados a partir de tendências, capacidades e disposições com as quais nascemos, e, não obstante, manufaturados. Chartes é feita de pedra e vidro, mas não é apenas pedra e vidro, é uma catedral, e não somente uma catedral, mas uma catedral particular, construída num período particular por certos membros de uma sociedade particular. Para compreender o que isso significa, para perceber o que isso é exatamente, você precisa conhecer mais do que as propriedades genéricas da pedra e do vidro e bem mais do que é comum a todas as catedrais. Você precisa compreender também [...] os conceitos específicos das relações entre Deus, o homem e a arquitetura que ele incorpora, uma vez que foram eles que governaram a sua criação. Não é diferente com os homens: eles também, até o último deles, são artefatos culturais.<sup>382</sup>

Mesmo não aceitando os ditames iluministas do ideal de homem ser humano definido por suas habilidades inatas, o autor admite que, todas as tentativas de definir homem ser humano são tipológicas, arquetípicas, platônicas, mesmo a apresentada por ele. A busca de um homem consensual, um homem natural, tem consequências graves, segundo o autor, e talvez, a pior delas, seja a de encarmos as diferenças entre os indivíduos como secundárias.

Em tal abordagem, por mais bem formulada que seja, os detalhes vivos são submersos em estereótipos mortos: estamos buscando uma entidade metafísica, o Homem com H maiúsculo, no interesse de quem sacrificamos a entidade empírica que de fato encontramos – o homem com h minúsculo.<sup>383</sup>

Tal lucidez deixa claro que a cultura de fato nos modela constantemente e o fará ainda pelos séculos que virão e o faz, nos colocando uns diante dos outros como uma espécie única, dotada de indivíduos separados: eis nosso grande ponto em comum, iguais mais diferentes. Ou, para ampliar ainda mais a visão: igualmente diferentes. Ou seja, não passíveis de entendimento por um ponto imutável universal, ou por um cruzamento cultural estabelecido. Assim, talvez mais até do que semelhanças, existem inúmeras diferenças que nos tornam humanos. Por esta razão, surge em lugar da espiritualidade a amplitude da espiritualização, capaz de trabalhar a unidade pela diversidade. Algo verdadeiro e muito próximo do olhar que o *coaching* tem relativamente ao ser humano.

A forma como um camponês de arroz se torna humano e javanês difere da forma através da qual um funcionário civil se torna humano. [...] a bravura

---

<sup>382</sup> GEERTZ, 2015, p. 36.

<sup>383</sup> GEERTZ, 2015, p. 37

do índio das planícies, a obsessão do hindu, a racionalismo do francês, o anarquismo berbere, o otimismo americano [...] (nisto) podemos encarar o que é ser um homem ou o que ele pode ser.<sup>384</sup>

Para muito além da busca por uma padronização universal o que temos é, de fato, uma longa jornada à frente para uma complexidade terrificante. Esta complexidade pode ser experimentada em diferentes níveis. Um deles é a busca pela compreensão do humano. Geertz descreve o ser humano como um animal, o mais racional e o mais emocional de todos. E como tal, necessita da cultura para lidar com estímulos do tipo medo, raiva, sugestões. Nossas decisões, por exemplo, dependem de nossa percepção emocional sobre elas e suas consequências e, para saber sobre nossas emoções, precisamos de imagens públicas de sentimentos que apenas o ritual, o mito e a arte podem fornecer. Para Geertz, pouco foi produzido de relevante sobre o tema além do que já exposto por Durkheim sobre a natureza do sagrado, sobre a metodologia para olhar para o tema de Weber, ou os paralelos entre ritos privados e coletivos de Freud ou ainda sobre as diferenças entre religião e senso comum apresentadas por Malinowski.<sup>385</sup> Mesmo assim prossegue, nos apresentando que os “símbolos sagrados funcionam para sintetizar o *ethos* de um povo”.<sup>386</sup> Partindo daí, delimita a noção de religião como aquilo que “ajusta as ações humanas a uma ordem cósmica imaginada e projeta imagens da ordem cósmica no plano da experiência”.<sup>387</sup> Destaca, entretanto, que não é estudada em termos empíricos e que, portanto, falar sobre religião é falar de “definições” que servem para orientar ou reorientar o pensamento humano.<sup>388</sup>

### **4.3 O caso especial do ateísmo**

Dentre os vários desafios para o tema espiritualização nas empresas e nas organizações, temos um caso especial a ser examinado. Referimo-nos à possibilidade de a espiritualização alcançar também os ateus e agnósticos. Espera-se que, ao se trabalhar a espiritualização, não se tenha qualquer problema com este segmento, pois o tema pretende navegar entre o típico do espírito humano com aquilo que a ciência já consegue identificar como Inteligência Espiritual. Contudo,

---

<sup>384</sup> GEERTZ, 2015, p. 38

<sup>385</sup> GEERTZ, 2015, p. 66

<sup>386</sup> GEERTZ, 2015, p. 66

<sup>387</sup> GEERTZ, 2015, p. 67

<sup>388</sup> GEERTZ, 2015, p. 67

reputamos importante contextualizar o tema do ateísmo e seu correlato agnosticismo, frente ao tema cultura, uma vez que pretendemos levar esses termos ao mundo corporativo, onde nossa experiência e alguns dados têm mostrado que existem questionamentos e resistências quanto à possível correlação entre espiritualização e ateísmo/agnosticismo.

Aposta-se que as barreiras no campo do assunto serão derrubadas a partir do momento em que, o eventual leitor descrente, se comprometa a aceitar participar de um processo de desenvolvimento nos termos propostos na terceira e última parte desta tese. Com este procedimento será possível, depois de vencermos eventuais barreiras ao tema, trabalhar o desenvolvimento de líderes desse segmento. Além disto, esperamos superar eventuais dificuldades trabalhando com líderes crentes ou religiosos, cristãos ou não. Em especial, esperamos superar obstáculos com os crentes que acreditam fortemente que o liberalismo é um mal e que Cristo deve estar de costas para a cultura. Em síntese, a espiritualização deve abarcar todos indistintamente: crentes (cristãos ou não) e descrentes (agnósticos ou ateus).

Tal objetivo será alcançado na medida em que for possível compreender que nossa mensagem é de esperança<sup>389</sup> e que o caminho por nós proposto tenta uma aproximação metodológica entre fé e ciência. A partir deste ponto, é possível constatar que, os caminhos da esperança marcam a vida de todos, desde Teresa com sua oração silenciosa e seu castelo interior,<sup>390</sup> a Nietzsche com sua vontade de potência e envolto no mito do eterno retorno.<sup>391</sup> Assim procedendo, desejamos estabelecer as balizas capazes de demarcar um caminho para a compreensão da espiritualização entre crentes e não crentes, sem abismos intransponíveis, no que seguiremos Umberto Eco.

Em sua obra “Em que creem os que não creem”, Umberto Eco estabelece o elo comum entre crentes e não crentes no âmbito dos elevados valores essenciais que estes segmentos estabelecem. Assim se posicionou Eco:

---

<sup>389</sup> ECO, Umberto. *Em que creem os que não creem*. Rio de Janeiro: Record, 2010. A obra tem início com um diálogo entre Umberto Eco e o Carlo Maria Martini. Este, respondendo ao autor da obra sobre a questão da pregação do terror presente no apocalipse, afirma que “em todo apocalipse há uma grande carga utópica e uma grande reserva de esperança, entretanto, ao mesmo tempo, uma desolada resignação em relação ao presente”. ECO, 2010, p. 12.

<sup>390</sup> JESUS, 2015a, p. 433-588.

<sup>391</sup> MARTON, Scarlett. *Nietzsche: Das forças cósmicas aos valores humanos*. Belo Horizonte: EDITORAUFMG, 2010. p. 49-79.

[...] é possível ver crentes e não-crentes vivendo o presente, dando-lhe sentido e empenhando-se com responsabilidade. Isto é particularmente visível quando alguém se coloca, gratuitamente, por sua conta e risco, a serviço de valores elevados, sem nenhuma retribuição visível. Quer dizer, portanto, que existe um *húmus* profundo que crentes e não-crentes, pensantes e responsáveis, alcançam, sem que, no entanto, consigam dar-lhe o mesmo nome. No momento dramático da ação importam mais as coisas que o nome, e nem sempre vale a pena levantar uma *quaestio di nomine* quando se trata de defender e promover valores essenciais para a humanidade.<sup>392</sup>

A obra aborda o tema com uma troca de cartas entre ilustres pensadores, um crente e outro não crente. A questão central parece ser definir a base do agir ético e moral daquele que não possui a crença em um Deus pessoal. Ou seja, como pode alguém ter firmes propósitos, virtudes e valores diante da vida e da morte sem a referência de um ser superior? Tanto nesta obra como na observação do dia a dia, se constata esta realidade: há agnósticos de profunda retidão ético-moral e crentes que simplesmente cometem absurdos. Da mesma forma, há crentes profundamente retos no agir, e agnósticos profundamente tortos. Outra possibilidade, além da esperança como ponto de encontro entre crentes e não-crentes, é a solidariedade.<sup>393</sup> Mas, resta ainda um profundo debate sobre os fundamentos, sobre a solidez dos argumentos daqueles que se posicionam ética ou moralmente diante da vida, sem, contudo, lançar mão dos aspectos metafísicos.

Se mesmo aqueles que dispõem de argumentos fortes para um comportamento ético têm dificuldades para agir em conformidade com eles, o que dizer daqueles que só dispõem de argumentos fracos, incertos, vacilantes? Tenho dificuldades para enxergar como uma existência inspirada nestas normas (altruísmo, sinceridade, justiça, solidariedade, perdão) pode sustentar-se a longo prazo e em qualquer circunstância se o valor absoluto da norma moral não está fundado em princípios metafísicos ou em um Deus pessoal. É muito importante que exista um terreno comum entre leigos e crentes no plano da ética, para que possam trabalhar juntos e para a paz. É óbvio que apelo à dignidade humana é o princípio que funda um sentir e um operar comuns: nunca usar o outro como instrumento, respeitar em qualquer caso e sempre a sua inviolabilidade, considerar sempre cada pessoa como realidade indisponível e intangível.<sup>394</sup>

As respostas dos leigos, disponíveis na mencionada obra, apontam ângulos diversos. O primeiro diz respeito à uma ética natural que nasce da simples presença do outro. “Toda lei, moral ou jurídica, regula relações interpessoais, inclusive

<sup>392</sup> ECO, 2010, p. 23.

<sup>393</sup> ECO, 2010, p. 70.

<sup>394</sup> ECO, 2010, p. 74.

aquelas que outro que a impõe”.<sup>395</sup> Essa ética natural passa pela dimensão do humano e, como tal, impõe-se com tanta ou maior força do que aquela anunciada como verdade divina, pois permeia e regula nossa existência neste mundo, num corpo que sente as consequências de nossas escolhas e também das escolhas daqueles que nos cercam. “Mesmo quem mata, estupra, rouba, espanca, o faz em momentos excepcionais, e pelo resto de sua vida lá estará a mendigar aprovação, amor, respeito, elogios de seus semelhantes”.<sup>396</sup>

Ainda sustentando a ética natural como caminho do não crente, temos outros argumentos que demonstram a expressão espiritual dos ateus. Sabemos que para muitos, este exercício pode parecer inútil ou extremo, mas vemos crescerem em argumentos aqueles que buscam o diálogo. Sejam eles crentes ou não, a busca por diálogo, o simples exercício de reflexão pacífica, saudável e respeitosa, cria um espaço que é infinitamente sagrado, o lugar do encontro. Muito daquilo que a humanidade assistiu e assiste em sua história recente e classifica como bom ou mau, provavelmente teria outro desfecho, se mais destes encontros tivessem sido promovidos e divulgados. Não há, entre os que se amam e compartilham fé ou crenças, a possibilidade evolutiva da compreensão, sem diálogo, sem esse encontro, onde o Eu e o Tu,<sup>397</sup> dão sentido dinâmico tanto à construção da cultura, quanto à sua mudança.

Mas pense bem, quem não crê não considera que Alguém o observa lá do alto e sabe, portanto, que – exatamente por isso – também não há Alguém que o possa perdoar. Se sabe ter feito o mal, sua solidão não conhecerá limites e sua morte será desesperada. Tentará antes, mais que o crente, a purificação da confissão pública, pedirá perdão aos outros. Isto ele o sabe no íntimo de suas fibras e, portanto, terá que perdoar antecipadamente aos outros. Senão como poderíamos explicar que o remorso seja um sentimento que mesmo os incrédulos experimentam?<sup>398</sup>

O diálogo é profundo, e aprofunda ainda mais a reflexão, à medida que avança. Esse diálogo se reveste de extrema importância uma vez que nos faz refletir sobre algo que nos angustiou por longos anos. Ao conviver com fortes influências do ateísmo e do espiritualismo, pudemos assistir, desde o berço, o quanto esses embates podem ser desgastantes, fazem sofrer e até criam barreiras e posições de

<sup>395</sup> ECO, 2010, p. 83.

<sup>396</sup> ECO, 2010, p. 83.

<sup>397</sup> BUBER, Martin. *Eu e Tu*. 8. ed. São Paulo: Moraes, 1974. p. 1-40.

<sup>398</sup> ECO, 2010, p. 87

extrema superioridade de um ser humano sobre o outro, sem que mais nada valha a pena. Se pensarmos no microssistema, que foi nossa experiência infantil em família, até os macrossistemas, que são as guerras religiosas ou as causas do terrorismo, ou ainda, a enorme distância para muitos entre fé e ciência, seremos capazes de fazer crescer as reflexões dentro de organizações empresarias que são, afinal, os novos templos onde crentes e não crentes reúnem-se em nome de um ideal comum, o lucro. Esta atuação se faz necessário, inclusive, para se evitar assistirmos, no futuro, ao crescimento ainda maior da intolerância, a exemplo do que já assistimos em pesquisas realizadas nas redes sociais no Brasil.

Com efeito, para ilustra, o *blog* intitulado *Comunica que Muda*<sup>399</sup> vinculado à agência de publicidade Nova/sb, reúne campanhas e ações de comunicação de interesse público capaz de gerar impacto, alimentar o debate de temas relevantes, se propondo a provocar mudanças no comportamento das pessoas. Em pesquisa recente, referido blog levantou os seguintes dados: das 542.781 menções pesquisadas nas principais redes sociais, mais de 84% eram negativas. Classificadas as menções por assunto, os percentuais de menções negativas são: 97,6% eram racistas; 97,4% era sobre política, 94,8% sobre classe social; 94,2% sobre aparência, 93,9% eram homofóbicas, 93,4% eram negativas quanto a alguma deficiência física, 92,3% sobre idade ou geração, 89% eram sobre religião, 88% eram misóginas e 84,8% era xenofóbicas. A considerar o elevadíssimo índice negativo de 89% de menções, é de se inferir que, pelo menos nas redes sociais, o assunto religião é visto de forma a ensejar cuidado especial, o que esperamos seja atendido com nossa proposta de atuação consciente, capaz de compreender o lugar comum entre crentes e ateus.

Fazendo coro a Humberto Eco, ilustres ateus dão suas contribuições que nos ajudam a compreender como pensam. A fim de não entender a discussão, limitar-nos-emos a discutir a questão do ateísmo apenas em Umberto Eco. A partir do entendimento deste quesito, pode-se dar um contorno possivelmente comum a crentes e não-crentes em uma cultura de diálogo e desenvolvimento da compreensão sobre o seu mundo e sobre o mundo do outro. Começamos com

---

<sup>399</sup> COMUNICA QUE MUDA. Dossiê Intolerâncias: visíveis e invisíveis no mundo digital. Disponível em: <<https://www.comunicaquemuda.com.br/dossie/intolerancia-nas-redes/>>. Acesso em: 15 set. 2019.



Emanuele Severino. Ela começa sua resposta sobre em que creem os que não creem, também falando de ética, não apenas como técnica, mas como uma técnica capaz de salvar eternamente a alma, essencial aos tempos modernos e “indispensável para a eficiência econômica e política”.<sup>400</sup> Faz, por sua vez, comentário à ética, ao lado do que chamou de boa-fé.

Mas existe um traço ulterior comum a estas duas formas de ética: a boa-fé, ou seja, a retidão da consciência, a boa vontade, a convicção de fazer aquilo que se está convencido de que deve ser feito por cada ser consciente. Também o conteúdo da boa-fé pode ser muito diverso. Há quem ame o próximo porque está convencido de que deve amá-lo; e há quem, por sua vez, não o ame, porque também de boa-fé, está convencido de que não existem motivos para amá-lo. Como age de boa-fé, este último também realiza em si o princípio fundamental da ética, isto é, o seu não ser mera conformidade com a lei. Ético é o homem que, de boa-fé, não ama; não ético é o homem que ama porque, apesar de sua convicção de não dever amar, quer evitar a desaprovação social.<sup>401</sup>

A partir desta e de outras passagens, verifica-se que o autor apresenta certa simetria entre os pensamentos de crentes e não crentes quando tentam dar caráter absoluto à verdade: uns tentam impor o metafísico e outros tentam impor o natural. O autor defende que, se não há como propor uma verdade absoluta, seja sobre a ética, seja sobre Deus, sobre a violência ou sobre o que for, toda boa-fé é, no fim, uma fé.<sup>402</sup> Sendo assim, crentes e não-crentes compartilham um ponto em comum: a fé que possuem naquilo que absolutiza sua crença. Os crentes creem em uma lei divina revelada; os não-crentes apenas em uma lei examinada natural. Os crentes creem no metafísico; os não-crentes no físico, científico, no técnico.<sup>403</sup>

Eugenio Scalfari, por seu turno, ao se posicionar diante do debate proposto entre crentes e ateus, foca na fundamentação da ética e da moral proposta pelos crentes que afirmam ser mais forte, uma vez que provem do Absoluto, de Deus. Questiona tal posição lembrando-se dos inúmeros relativismos éticos e morais exercitados por crentes ao longo da história e propõe uma forma de compreender o fundamento da moral, capaz de atender crentes e ateus.

Pessoalmente sustento que ele (o fundamento) reside na pertinência biológica dos homens a uma espécie. Sustento que na pessoa se defrontam

---

<sup>400</sup> ECO, 2010, p. 93

<sup>401</sup> ECO, 2010, p. 94.

<sup>402</sup> ECO, 2010, p. 98.

<sup>403</sup> ECO, 2010, p. 102.

e convivem dois extintos essenciais: o da sobrevivência do indivíduo e o da sobrevivência da espécie. O primeiro dá lugar ao egoísmo, necessário e positivo desde que não supere um limite além do que se torna devastador para a comunidade; o segundo produz o sentimento de moralidade, isto é, a necessidade de responder pelo sofrimento do outro e pelo bem comum. Cada indivíduo elabora estes dois instintos profundos e biológicos com a própria inteligência e a própria mente. As normais da moral mudam e devem mudar, pois muda a realidade à qual são aplicadas. Mas em um ponto são imutáveis por definição: normas e comportamentos só podem ser definidos morais na medida em que superarem de algum modo o horizonte individual e agirem para realizar o bem do próximo. Este bem será sempre fruto de uma elaboração autônoma e, portanto, relativa, mas esta elaboração não poderá jamais prescindir da compreensão e do amor pelos outros, pois este é o instinto biológico que está na base do agir moral. [...] Por isso, deixemos de lado as metafísicas e as transcendências se quisermos reconstruir juntos uma moral perdida; reconheçamos juntos o valor da moral do bem comum e da caridade no sentido mais alto do termo; pratiquemo-lo profundamente, não para merecer prêmios ou escapar de castigos, mas simplesmente para seguir o instinto que prove da raiz humana comum e do código genético comum que está inscrito no corpo de cada um de nós.<sup>404</sup>

Mais adiante na obra em questão, Vitorio Foa trata o tema apresentado as fragilidades de um confronto entre crentes e não-crentes, uma vez que o fundamentalismo pode atingir ambos. O que importa, a princípio, é o “modo de crer e o modo de não crer”.<sup>405</sup> Isso quer dizer que, tanto o mal quanto o bem, estão relacionados diretamente com a forma como cada um se porta no mundo.

Este apanhado que fazemos, explorado um texto único, e citando partes emblemáticas de diferentes pontos de vista, evidencia o valor daquilo que aparece em construções filosóficas, místicas ou mesmo científicas e familiares: o respeito. E mesmo sabendo que diferentes pessoas pensam e agem de diferentes modos quanto ao que inspira esta palavra de oito letras, boa parte da discussão seria evitada e haveria muito mais abraços no mundo, se simplificássemos mais e tentássemos impor um pouco menos.

Não posso chegar ao amor pelos outros se não parto de um exame de mim mesmo. [...] Continuamos a promover segurança em vez de buscar um modo de viver a insegurança no respeito recíproco, sem o afã de autodefesa. [...] Gostaria de pedir um pouco de respeito, um pouco menos de presunção em relação a quem retira suas certezas não da frágil convicção de ter agido bem, mas do modo como afronta a relação de sua própria vida com a vida do mundo.<sup>406</sup>

---

<sup>404</sup> ECO, 2010, p. 116.

<sup>405</sup> ECO, 2010, p. 124.

<sup>406</sup> ECO, 2010, p. 126.

Claudio Martelli evidencia que, a consciência moderna, forjou-se como unidade pessoal para milhões de seres humanos ao mesmo tempo a partir do Cristianismo e do Iluminismo. Para ele, seja por força das circunstâncias ou não, a verdade é que, modernamente, “mistura-se educação cristã e educação iluminista, dando vida ao conjunto que chamamos laicismo, à identidade que denominamos laica”.<sup>407</sup> Ele destaca que o iluminismo não é ruptura com o *ethos* cristão: é uma tentativa de purifica-lo dos absurdos e do fanatismo.

A consciência laica e suas declinações – o respeito aos outros, a inviolabilidade dos direitos da pessoa, a liberdade da consciência, a sofrida aceitação do pluralismo religioso e político, da democracia política e do mercado econômico – tudo isso nasce dentro e não fora do cristianismo, dentro e não fora da história do Deus do Ocidente.<sup>408</sup>

Os modernos, crentes ou não, têm sobre si um enorme conjunto de obrigações morais e legais decorrentes de uma convicção produzida historicamente pela transmissão de certos valores e tudo isso é crer, em algum nível. Portanto, crer é uma característica tanto de crentes como de não crentes, sendo comum que seja ignorada entre esses últimos. Em síntese, pode-se afirmar que, viver ativamente é crer, ainda que de forma laica. A este respeito, afirma Umberto Eco:

Isso também é crer: crer nas ciências, na medicina, na carreira, nas ordens profissionais, nos juízes, na política, nas seguradoras: a vida do homem contemporâneo é um contínuo ato de fé laico em coisas às vezes bastante obscuras, absurdas e derrisórias do que aquelas que são declaradas como premissas, baseadas no mistério. Contudo, em princípio, tenho dificuldades para aceitar que um ensinamento e um mandamento fundado em um mistério transcendente sejam os melhores guias para o agir moral. Como bom iluminista cristão, por trás dos valores reconheço os poderes. Nada tenho contra os mistérios. Temo as revelações.<sup>409</sup>

O que se infere dos debates até aqui expostos é que a ética dos que creem e a dos que não creem estabelece fundamentos rígidos que não parecem ser os melhores. A ética laica está desprovida de transcendência, fato que a torna mundana e pode, portanto, sofrer distorções como já aconteceu com éticas totalitárias ou raciais. Em outra mão, a ética do crente é desprovida de uma natureza de produto humano, correndo o risco de afastar-se da realidade mundana. Para

---

<sup>407</sup> ECO, 2010, p. 128.

<sup>408</sup> ECO, 2010, p. 130.

<sup>409</sup> ECO, 2010, p. 131.

solucionar esta questão da rigidez dos fundamentos éticos entre crentes e não-crentes surge a necessidade da introdução do elemento tolerância, ao qual se devem acrescentar as condições histórico-sociais, a consciência humana, o sistema de valores e a ordem de prioridades, com vistas a um constante aperfeiçoamento e adaptações.<sup>410</sup>

Os debates são finalizados, na obra em tela, com conteúdo suficiente para compreender a crença dos que não creem. O autor diz que “é preciso pelo menos crer na vida”.<sup>411</sup> Assim, uma discussão sobre ética, evidencia a profunda crença na vida e essa é, no fundo, a base da espiritualidade mística, compreendendo, portanto, todos os seres humanos, crentes ou não, ocidentais ou orientais.

Com esse caminho brevemente apresentado, buscamos fincar as balizas possíveis, capazes de nortear os recursos humanos das empresas no sentido de apresentar argumentos para minimizar debates acalorados e inúteis. Neste contexto, a bandeira a ser levantada na formação de líderes é a da consciência da necessidade da unidade na diversidade, longe, portanto, de discussões do tipo certo ou errado. Há a necessidade de se conjugar espírito e negócio. Francisco Gracioso, ao tratar diretamente do tema espiritualidade nas empresas, comenta:

[...] empresas sem alma, negócios sem compaixão, indústria que não respeita a ecologia, bancos que agem sem espírito de justiça, economia sem igualdade só podem causar o colapso da sociedade e a destruição da natureza. Somente quanto espírito e negócios trabalham juntos, a humanidade encontra coerência em seu destino.<sup>412</sup>

Patrícia Bispo aponta que o aprendizado das pessoas na vida e na profissão é importante e que esse acúmulo de experiências pode ser reforçado positivamente com a espiritualidade, mas, para dialogar com ateus, é preciso ficar claro que não se trata de religião, mas sim, de ver o ser humano a partir dos seus sentimentos, suas necessidades, suas expectativas em relação a si próprio e ao trabalho. Ela indica

---

<sup>410</sup> ECO, 2010, p. 136.

<sup>411</sup> ECO, 2010, p. 153

<sup>412</sup> GRACISO, 2007, p. 2.

dez razões pelas quais a dimensão espiritual do ser humano vem sendo valorizado pelas empresas. Em resumo, estas razões são as seguintes:<sup>413</sup>

- 1) as pessoas que têm maturidade espiritual, não importa a crença religiosa que tenham, possuem uma forte tendência a administrarem melhor as suas emoções, inclusive, nos momentos em que estão sob forte pressão;
- 2) a dimensão espiritual auxilia os colaboradores a encontrarem sentido para as atividades que executam diariamente na empresa. Passam a ver suas ações como contribuições significativas para o negócio. O trabalho que executam sai do automático, tornando as ações mais humanizadas;
- 3) uma vez que o trabalho tem sentido para quem o executa, a organização observa a melhoria dos serviços prestados pelos profissionais. O resultado será clientes mais satisfeitos e, provavelmente, uma alavancagem no negócio;
- 4) ao contar com funcionários com maturidade espiritual, é natural que os índices de motivação aumentem, já que ocorrerá uma disseminação de sentimentos positivos que agregam valor tanto à vida pessoal quanto profissional;
- 5) motivação traz consigo outros fatores relevantes para a empresa: melhoria significativa na performance dos departamentos, dos profissionais;
- 6) o investimento na dimensão espiritual nas empresas traz retorno que pode ser sentido no dia a dia. Um deles é o impacto positivo no clima organizacional, uma vez que o espírito de equipe é estimulado e o individualismo perde espaço;
- 7) uma vez que o espírito de equipe ganha força entre os profissionais, as chances dos conflitos internos surgirem diminuem, já que as pessoas dão espaço para a sinergia entre seus pares;
- 8) uma organização que valoriza a dimensão espiritual junto aos seus profissionais dá abertura para um relacionamento transparente e coerente com seus talentos. Consequentemente, aflora o sentimento de confiança mútua, ou seja, entre empresa e profissionais;
- 9) quando se investe em ações para fortalecer a dimensão espiritual corporativa, a cultura organizacional ganha mais espaço e é assimilada com mais facilidade pelos colaboradores. Isso se justifica porque as pessoas verão que a missão, os valores e a visão não foram criados apenas para ficarem no papel, mas sim para serem colocados em prática; e
- 10) uma Gestão de Pessoas que direciona ações para o amadurecimento espiritual reforça a visão holística sobre seus colaboradores.<sup>414</sup> Uma empresa não é feita apenas de números, cálculos, equipamentos de última geração, mas sim de

---

<sup>413</sup> BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/6786/10-razoes-significativas-para-valorizar-a-espiritualidade-no-trabalho.html>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

<sup>414</sup> Todos estes pontos estão no mesmo lugar indicado na referência anterior.

peças que atuam por trás de cada relatório, de cada cafezinho servido e de cada ideia criativa que faça um diferencial significativo em relação à concorrência.<sup>415</sup>

Acreditamos firmemente que os pontos acima apresentados, resumem bem um discurso que pode estribar as ações de crentes e não crentes. Acreditamos, ainda, que é possível abordarmos temas como transcendências e imanência, dentre outros, de diferentes formas, para evitar choques de compreensões ou convicções íntimas.

O que talvez precise ficar claro, inclusive entre pessoas de fé, é que, independentemente de nossas convicções religiosas, o mundo e as empresas precisam de líderes que aceitem a posição de aprendiz<sup>416</sup> e não de mestres ou donos da verdade. Esse amor pela aprendizagem e pela busca por mais de si mesmos e mesmas é algo espiritual que conduz à excelência e que faz, ao mesmo tempo, parte da vida cotidiana das organizações. É necessário deixar em relevo que a vida das e nas organizações não tem relação com outra vida, mas como a vida presente. Os paradoxos das lideranças<sup>417</sup> se manifestam basicamente nos seguintes pontos: a) na necessidade de um propósito claro *versus* o risco do fanatismo por acreditar demasiadamente no propósito; b) na necessidade de promover mudanças *versus* aquilo que as lideranças procuram conservar. Estes paradoxos são exemplos claros de como desenvolver uma visão do conjunto, espiritual, sistêmica e integradora tem enorme importância para organizações que pretendam fazer história nas próximas décadas.

Quando falamos na utilização de *coaching* como caminho para a construção de lideranças de alta performance e levantamos a possibilidade de fazer isso através da espiritualização, estamos propondo um programa de desenvolvimento de competências de liderança, tendo a inteligência espiritual como eixo central. Nossa proposta não reside em estabelecerem detalhes o como proceder. Por esta razão, mesmo cientes de que o ponto alto do processo de *coaching* para performance é o

---

<sup>415</sup> BISPO, 2019.

<sup>416</sup> SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011. p. 427.

<sup>417</sup> SENGE, 2011, p. 432.

desenvolvimento de competências dos e das coachees,<sup>418</sup> não detalhamos este processo neste capítulo.

O que queremos destacar é que, ao lado de outras inteligências tipicamente humanas, a espiritual precisa ser considerada como um programa de performance, para ser bem recebida, sem preconceitos. Se quisermos disponibilizar ao ser humano um acesso àquela que pode ser a dimensão mais elevada de nossos níveis de aprendizagem,<sup>419</sup> capaz de promover unidade na diversidade, seja crendo do divino, na ética ou no homem *in natura* e como sua inteligência molda seus instintos, tal ato se consolidará com a descoberta da consciência da unidade na diversidade, permeada pelos valores essenciais dentre os quais o respeito e a própria vida.

Assim como agiram os místicos medievais e agem os cientistas que salvam vidas hoje, vida boa para todos, é caminho e utopia que vale, e muito, ser perseguido. Para tanto, faz-se necessário entender a espiritualização como o eixo central que abarca todas as outras competências que constroem uma inteligência vital e prática, e que serve de estrela guia para as lideranças, como veremos mais adiante.

#### **4.4 Considerações Finais**

Do exposto neste quarto capítulo podemos concluir em primeiro lugar que o tema cultura é muito abrangente, razão pela qual nos limitamos a abordá-la a partir de autores capazes de produzir uma conexão entre a cultura e a religião. Por esta razão, partimos do geral para o específico. Deduz-se que a cultura tem maior abrangência enquanto que a religião se acha inserida nela, embora haja quem compreenda que é o religioso no humano que faz brotar a cultura. Aqui, é possível concluir, ainda, que talvez seja a Inteligência Espiritual, em sua sede por sentido face ao Incondicional, que encabeça esse mundo cultural criado pelos seres humanos.

Conclui-se, também, que o ateísmo ou agnosticismo são casos especiais que, embora não sejam religiões, se enquadram nesta reflexão que ultrapassa as

---

<sup>418</sup> PAULA, Maurício de. *A arte do Coaching*: por uma vivencia de 10.000 horas. São Paulo: All Point, 2011. p. 213.

<sup>419</sup> DILTS, 2011, p. 25-28.

barreiras da religião e alcança o ser ético e que crer é tão profundamente humano, que permeia crentes e não-crentes.



**TERCEIRA PARTE: A ESPIRITUALIZAÇÃO E AS DOZE COMPETÊNCIAS: UMA  
PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES DE ALTA  
PERFORMANCE ATRAVÉS DE PROCESSOS DE *COACHING***



## 5 PROPOSTA DE ESPIRITUALIZAÇÃO NAS EMPRESAS ATRAVÉS DE PROCESSOS DE COACHING

### 5.1 Considerações Iniciais

Este capítulo tem por objetivo servir de porta de entrada da temática central desta terceira parte, onde estamos trabalhando a espiritualização e as doze competências como uma proposta para o desenvolvimento de líderes de alta performance através do processo de *coaching*. Neste capítulo trabalharemos em dois momentos. No primeiro, consideramos importante descrever nossa trajetória pessoal e profissional, o que constitui o caminho que percorremos até chegarmos à proposta de espiritualização nas empresas através do processo de *coaching*.

Assim procedemos porque, por um lado, normalmente as teses não espelham a trajetória pessoal ou profissional do pesquisador ou da pesquisadora, o que é característico da academia, mas vem sendo superado com abordagens influenciadas etnograficamente em termos metodológicos, como a nossa. Por outro lado, tratando-se de *coaching*, é importante deixar registrado parte fundamental da vida do pesquisador. Ademais, praticamente o *coaching* ainda não tem um lugar bem assentado na academia brasileira, o que torna necessária esta breve apresentação dos seus procedimentos, especificamente no que diz respeito à sua linguagem que abarca conceitos como inteligência emocional, por exemplo. Esta é a oportunidade que temos de descrever, também, o modo como o *coaching* entrou em nossa experiência profissional e de que forma utilizaremos suas ferramentas<sup>420</sup> no contexto da liderança. No segundo momento, trataremos da trajetória da Inteligência Emocional<sup>421</sup> e do Coaching. Esta apresentação se faz necessária, pois através dela estamos fazendo a conexão entre a inteligência emocional e a inteligência espiritual, com a qual adentramos a espiritualização, via competências, que trabalhamos no capítulo nono da tese.

---

<sup>420</sup> Em *coaching*, o termo ferramenta se refere geralmente a questionários, planilhas, testes, roteiros de perguntas e gráficos que auxiliam o *coach* ou a *coach* no processo global, de acordo com as demandas dos clientes, o *coachee* ou a *coachee*.

<sup>421</sup> GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

## 5.2 Nossa Trajetória

Consideramos necessário deixar registrado que não foram os autores americanos, com seus diplomas de famosas universidades que serviram de fiel da balança em nossa profunda inquietação intelectual e espiritual. Foi em meio a maior crise existencial que experimentamos que surgiram em nossa frente algumas importantes figuras e a leitura de suas preciosas obras. Os dois primeiros foram Leonardo Boff e Frei Beto.<sup>422</sup> Com eles, vimos que o caminho da mística poderia servir de rica fonte para nossa pesquisa, e nossa vida. Depois deles, os místicos orientais Maharishi Mahesh,<sup>423</sup> Yogananda<sup>424</sup> e Sadhguru<sup>425</sup> e os místicos cristãos Mestre Eckart,<sup>426</sup> João da Cruz<sup>427</sup> e a dupla Francisco de Assis e Clara.<sup>428</sup>

Marcou-nos, ainda, a influência poética e mística de Willigis Jäger<sup>429</sup> e os estudos comparativos da mística oriental com a física moderna, de Fritjof Capra.<sup>430</sup> E por último, a mais celebre de todas nesta pesquisa: Teresa de Ávila.<sup>431</sup> Foi, enfim, de mãos dadas com Teresa que reencontramos nosso castelo interior e a floresta voltou a sorrir dentro de nós. Conforme já mencionamos, a escolha por Teresa como ponto de partida aconteceu por algumas razões. Uma delas, ainda não destacada, foi o seu espírito empreendedor. Sua inquietude e riqueza de detalhes escrita de próprio punho em suas obras foi o que de mais rico encontramos para trazer às lideranças, homens e mulheres do século XXI, que buscam seu desenvolvimento em tempos cujas sombras são muito diferentes daquelas existentes na idade média, mas que, ainda assim, assolam e solapam a vida, a saúde e a esperança de futuro.

Queremos frisar, ainda, que o caminho da mística foi essencial para que pudéssemos trazer um conteúdo que entendemos ser capaz de atender diferentes pessoas de diferentes crenças religiosas e até mesmo sem qualquer crença. A mística foi, em sua simplicidade de mergulho no sagrado em nós mesmos (as), a luz

---

<sup>422</sup> BOFF; BETO, 1994.

<sup>423</sup> YOGI, 1967; YOGI, 1989.

<sup>424</sup> YOGANANDA, 1999.

<sup>425</sup> SADHGURU, 2016.

<sup>426</sup> ECKHART, Mestre. *Sermões Alemães*. Petrópolis: Vozes, 2009. v. 1 e 2.

<sup>427</sup> CRUZ, 2002.

<sup>428</sup> ASSIS, Francisco de; CLARA, Santa. Apresentação: Sérgio M. Dal Moro. Fontes Franciscanas e Clarinhas. Petrópolis: Vozes, 2004.

<sup>429</sup> JÄGER, 2007.

<sup>430</sup> CAPRA, 2011.

<sup>431</sup> JESUS, 1995.

mais clara que até aqui encontramos para guiar a humanidade em tempos onde a vida clama por mais consciência e a existência humana, por mais sentido.

Na parte final do segundo capítulo da já mencionada obra de Geertz, o autor apresenta argumentos contra os quais seria inviável construir uma teoria universal. Diante desta realidade, acreditamos que conseguiremos reunir competências úteis para o desenvolvimento integral do ser humano, pretendendo que, esta terceira parte da tese, seja um caminho possível para que futuramente, consigamos apresentar nossa teoria nas empresas e encontrar menor resistência ao tema. Acreditamos, como está claro até aqui, que as presentes e futuras gerações clamam por vida mais equilibradas e resultados empresariais consistentes e sustentáveis.

A prática da espiritualização consiste em tornar o ser humano espiritualmente inteligente e capaz de “ser em si como um todo” e não alguém que vive a partir e em função de referências externas. Isto significa que as empresas devem ser configuradas como instâncias que ultrapassam “o local de trabalho” ou “a relação profissional” das pessoas. Nesta concepção, as empresas em geral, devem ser entendidas como importantes instâncias formativas do ser humano, na medida em que se apresentam como o seu lugar vivencial e de busca por realização e sentido. Por se tratar de uma inteligência ligada a diferentes dimensões sobre o sentido da vida, entendemos que sua abordagem em processos de treinamento e desenvolvimento de lideranças tem o potencial de elevar os níveis de performance.

Neste aspecto, a espiritualização se apresenta, inicialmente, como uma atitude ativa que pode ser desenvolvida por um sistema de treinamento, ou ainda, para sermos mais precisos: trata-se de um constructo, em cuja composição se acha um conjunto de competências, que podem ser desenvolvidas através do processo de coaching. Os respectivos indicadores de tais competências podem ser próprios de cada sujeito e/ou organização, o que lhes pode garantir, em uma cultura líquida, o carácter universal e inclusivo, que a pós-modernidade parece exigir. Em suma: espiritualização é palavra nova e traduz ação humana,<sup>432</sup> que permite ao ser humano, tornar-se mais inteligente espiritualmente, razão pela qual a adotamos.

O termo espiritualização demonstra a possibilidade de desenvolvimento que pretende lecionar profissionalização para a vida. Em outras palavras, ser

---

<sup>432</sup> Ou ações humanas, no plural.

espiritualmente inteligente é ser capaz de “ser em si como um todo” e não ser mais alguém que vive a partir das influências e referências cartesianas, que nos dividiu em pedacinhos ou nos obriga a seguir rótulos ou parâmetros socialmente impostos. Para Boff, o espírito é o modo de ser do humano e não uma parte sua.<sup>433</sup> É o ser humano que tem uma forma de ser só sua, “ser exótico da natureza”<sup>434</sup> que faz sua história enquanto é feito por ela, que faz cultura enquanto é feito por ela. Um ser que destrói e constrói coisas belas, que pesa prós e contras, que se aproxima ou se afasta dos seus semelhantes segundo lhe convém. É um ser que pode salvar ou condenar, um ser, enfim, que fez Hegel definir “espírito como liberdade”.<sup>435</sup>

Ao optarmos por trabalhar com o conceito de espiritualização, visamos o desenvolvimento do ser humano em sua totalidade, voltando a se conectar consigo mesmo e sua porção mais profunda que é ser espírito e, conseqüentemente, viver segundo o espírito que é e, portanto, em sua inteireza. Desta forma a leitura de Boff novamente nos ajuda a compreender espiritualização como algo que vem do espírito da criatividade, da inovação. A partir daí, dizemos que espiritualização é a ação de voltar-se para o espírito que somos. Espírito este que é a própria vida em si. Assim, evitamos nos voltarmos para aquilo que vai em direção oposta ao espírito e que, portanto, segundo Boff, nos conduz à morte.<sup>436</sup> Em outras palavras “tudo que produz vida, expande a vida, defende a vida, se organiza em função da vida, é espiritualidade”.<sup>437</sup> E, o constructo espiritualização, caracteriza-se justamente no desenvolvimento de certas competências que podem levar o ser humano a uma vida mais inteligente espiritualmente, ou seja, uma vida que gere mais vida. Seguindo por esse caminho, podemos entender o ser humano em sua essência simbólica, dotado de uma espiritualidade para ser desenvolvida e, portanto, compreensível a partir de uma visão mais ampla, a espiritualização.

---

<sup>433</sup> VELOSO, Caetano. Intérprete: Caetano Veloso. In: *Muito (Dentro da Estrela Azulada)*. São Paulo: Universal Music Internacional, 1978. CD-R, faixa 7 (3m 20s). Disponível em: <<https://www.lettras.mus.br/caetano-veloso/41670/>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

<sup>434</sup> BOFF, 1994, p. 47.

<sup>435</sup> BOFF, 1994, p. 48.

<sup>436</sup> BOFF, 1994, p. 47.

<sup>437</sup> BOFF, 1994, p. 47.

### 5.3 A trajetória da Inteligência Emocional e do Coaching

Em 1990, o pesquisador Daniel Goleman publicou seu famoso e importante livro sobre Inteligência Emocional<sup>438</sup> e apresentou ao mundo, especialmente aos Estados Unidos, uma série de evidências científicas que apontavam mais claramente no sentido da valorização de outras formas de inteligência humana, diferentes do intelecto, e que tinham o potencial de ajudar muito a vida das pessoas no geral e a vida das pessoas nas empresas em particular, como mais tarde se pôde verificar.

Baseados nos estudos ali apresentados e em outros estudos sobre emoções humanas, uma rede de profissionais<sup>439</sup> apresentou ao mundo um conjunto de ferramentas que poderiam ser utilizadas em processos de desenvolvimento humano com foco em Inteligência Emocional. Com a supervisão dos principais pesquisadores do mundo sobre Inteligência Emocional, as ferramentas logo ganharam notoriedade entre profissionais de diferentes áreas e foram, também, introduzidas nos processos de *coaching*. Uma destas ferramentas é chamada de “*SEI Leadership Report*”.<sup>440</sup> Nela, a inteligência emocional é apresentada como sendo um constructo, ou seja, uma pessoa se torna inteligente emocionalmente na medida em que desenvolve diferentes competências, que, juntas, integram aquilo que chamamos inteligência emocional, como os tijolos integram uma parede.

Assim, a título de ilustração, uma pessoa que desejasse ser mais emocionalmente inteligente deveria desenvolver oito competências que são:

- 1) melhorar o aprendizado emocional, o que corresponderia à demonstração da capacidade de identificar e interpretar com precisão sentimentos simples e complexo;
- 2) reconhecer padrões, o que corresponderia à capacidade de desenvolver e reconhecer reações e comportamentos frequentemente recorrentes, na própria pessoa;

---

<sup>438</sup> GOLEMAN, 2011.

<sup>439</sup> SIX SECONDS EQ NETWORK. Disponível em: <<https://www.6seconds.org/>>. Acesso em: 28 set. 2019.

<sup>440</sup> Trata-se de uma expressão com o significado de “Avaliação de Inteligência Emocional em Seis Segundos” e consiste em um conjunto de testes que visam medir o QE (Quociente Emocional) da pessoa e equipá-la com uma estrutura para colocar a inteligência emocional em ação.

- 3) refletir consequências, o que seria a capacidade de avaliar o custo e benefícios de suas escolhas;
- 4) navegar emoções, procedimento que corresponderia à capacidade de avaliar, aproveitar e transformar emoções como um recurso estratégico;
- 5) motivação interna, atitude que significaria a capacidade de obter energia de valores pessoais e compromissos ao invés de ser conduzido por forças externas;
- 6) otimismo, caracterizado pela capacidade de ter uma perspectiva proativa de esperança e possibilidades;
- 7) melhorar a empatia, atitude que corresponderia à capacidade de reconhecer e responder apropriadamente às emoções dos outros); e
- 8) buscar metas nobres, o que se traduz na capacidade de conectar suas escolhas diárias com o seu senso de propósito geral.

Com estas ferramentas direcionadas ao *coaching*, trabalhamos em processos de treinamento e desenvolvimento humano. Empregamos incontáveis vezes o modelo de aprendizagem por níveis neurológicos, proposto pelo já mencionado Robert Dilts. Naquele modelo, o chamado nível neurológico mais alto é justamente aquele em que as pessoas atingem e guardam sua porção espiritual. Nele, o que podemos perceber é que, quando uma pessoa atinge certa facilidade no atendimento de suas próprias necessidades, nasce nela o desejo de atender outros seres humanos, com semelhantes benefícios.

Para Dilts, esse nível neurológico é estimulado pela pergunta sobre “quem mais além de você será beneficiado por essa ação, meta, estratégia?”. Como se pode ver, para ele, o sentido amplo do que se compreende por espiritual em desenvolvimento humano, é justamente o “sair de si sem se esquecer de si”, o que normalmente é atestado na prática dos(das) *coaches* em geral, como o tem sido em nossa prática, em particular. Esta aquisição de sentido para a ação positiva significa fazer algo para além de seus próprios interesses, sem ter que esquecê-los.

Trata-se de uma espécie de alinhamento de metas, objetivos, ações e estratégias, com nossos valores mais profundos de humanização e pertencimento a raça humana. Decorre deste alinhamento, o desejo de fazer algo que seja bom para o agente e para outras pessoas, grupos, comunidades e o meio ambiente. Esta estratégia consegue estimular as pessoas a buscarem dentro de si, uma visão do



todo, da unicidade, de integração,<sup>441</sup> entre aquilo que ela diz querer e o bem que aquilo poderá ou não promover para outros e outras que não serão beneficiários mais diretos ou mais afetivamente ligados com a pessoa. Ou seja, não é um olhar apenas para filhos, colegas, companheira, parentes ou empresa. É um olhar para além de si, para o seu entorno, sua ambiência.

Foi então que tivemos a percepção de que poderíamos juntar essas duas teorias e pesquisar esse nível neurológico mais a fundo e descobrir se a Inteligência Espiritual, também poderia ser desenvolvida através da mesma estrutura da inteligência emocional, ou seja, através de um modelo baseado em competências. Conforme já explicamos, não queríamos usar a expressão espiritualidade, dado que esta palavra vem embebida em impressões religiosas. Por isto, optamos por usar a expressão espiritualização, para tratarmos do tema de forma mais universal.

Destacamos que, após vários anos trabalhando com as oito competências acima expostas para a Inteligência Emocional, mais recentemente, os pais da teoria do QE (Quociente Emocional),<sup>442</sup> professores Daniel Goleman e Richard Boiatzis,<sup>443</sup> revisaram sua teoria e apresentaram um quadro, agora com doze competências. Como aqueles autores são nossos referentes na prática profissional, adotamos sua nova versão. Esta é, pois, a razão pela qual, nesta tese, estamos trabalhando com doze competências, como já anunciado no título. Estas competências emocionais são classificadas em quatro grupos: Autoconsciência, Controle Emocional, Consciência Social e Gestão de Relacionamento.

A Autoconsciência se refere à Autoconsciência das emoções. O Controle Emocional se compõe de quatro competências, a saber: Autocontrole das Emoções, Adaptabilidade, Orientação para realização e Otimismo. A Consciência Social é composta por duas competências: Empatia e Consciência Organizacional. Por fim, a Gestão de Relacionamento é composta por cinco competências, a saber: Influência, *Coaching* e Mentoria, Gestão de Conflitos, Trabalho em Equipe e Liderança Inspiradora.

---

<sup>441</sup> Em *coaching* normalmente se usa a palavra integratividade para se referir a esta situação.

<sup>442</sup> Acreditando que o Q.I. (Quociente de Inteligência) não era a única forma de definir o sucesso de uma pessoa, Daniel Goleman propôs o conceito de Q.E. (Quociente Emocional), o qual tem relação direta com a IE (Inteligência Emocional), sendo este o título de sua obra considerada revolucionária. GOLEMAN, 2011.

<sup>443</sup> GOLEMAN; BOYATZIS, 2018, [s.p].

Como se pode notar, os mencionados autores ampliaram o conceito de Inteligência Emocional, a qual continua como um constructo, só que agora, dividida em mais grupos e com mais competências do que anteriormente. Vale salientar que utilizar *coaching* e *mentoring* como parte das doze competências de Inteligência Emocional é uma novidade em termos teóricos, mas não em termos práticos. Contudo, evidenciar tal inclusão aqui, reforça a relevância científica, social e empresarial de nossa tese.

Inspirados por esse acréscimo, decidimos apresentar nossa proposta também com doze competências como já adiantamos. Entretanto, voltamos sua aplicação para a Inteligência Espiritual, por entendermos que se trata de outra importante expressão de nossas múltiplas inteligências, negligenciada por boa parte da ciência comportamental moderna, por sua aparente proximidade com o universo dos religiosos.

Tratamos até aqui do tema espiritualização, de forma ampla. Inicialmente, pensávamos em trabalhar o tema assim mesmo e ter espiritualização como competência única e tudo mais que apontaremos a seguir como seus indicadores. Ocorre que, ao longo da pesquisa, vimos que, assim como a Inteligência Emocional, a Inteligência Espiritual pode ser mais bem trabalhada se vista como um construto, ou seja, como possuidora de um conjunto de competências que, ao lado ou abaixo da ideia de espiritualização, fazem mais sentido, e facilitarão muito, a abordagem do tema no modelo de *coaching* baseado em competências.

Com base neste entendimento, verificamos que fazia mais sentido, também, atribuir à expressão espiritualização, como já mencionado, o ato ou conjunto de ações que visam o desenvolvimento da Inteligência Espiritual, que também gostamos de chamar de Inteligência Integrativa, no sentido de que, por meio dela, integramos nossa visão, que ao longo de tantos anos vem sendo treinada para ver a vida e todos os fenômenos da vida, com um olhar próximo do olhar da ciência que, para entender o mundo, divide tudo em pequenas porções e as classifica separadamente. Infelizmente, essa separatividade, não nos ajuda em nada a dar sentido à existência humana, fato que é fundamental em tal inteligência. Assim, em um mundo marcado pela ilusão de separatividade, uma forma de inteligência que nos ajude a juntar tudo novamente, nos parece bastante útil socialmente, além de necessária economicamente.

Deparamo-nos, ao longo da pesquisa, com a importante teoria fundamentada por Danah Zohar<sup>444</sup> sobre o QS (Quociente Espiritual)<sup>445</sup> e sobre suas análises. Buscamos fazer um paralelo entre aquilo que havíamos descoberto e aquilo que a autora apresentou em sua obra e em suas muitas palestras ao redor do mundo. Uma destas palestras,<sup>446</sup> transmitida na íntegra, nos permitiu ver como a autora defende suas ideias para além da aparente frieza acadêmica, quando apenas se lê o que o autor ou autora escreveu.

Na visão da autora, há um conjunto importante de fundamentos e uma lista também de doze princípios (como ela prefere dizer), que integram o já mencionado QS (Quociente Espiritual). A compreensão do sistema como o todo pressupõe o entendimento mais amplo do que pode ser considerado como inteligência humana. Por esta razão, o sétimo capítulo é dedicado a este assunto.

#### **5.4 Considerações Finais**

Conforme expusemos neste capítulo existem doze competências que, se trabalhadas a partir da espiritualização, são capazes de formar líderes de alta performance através do processo de *coaching*. A nossa própria história pessoal e nosso envolvimento com o *coaching* é aqui retratada como um caminho percorrido em direção à proposta de espiritualização nas empresas através deste processo. Conclui-se, também, que não tendo o *coaching*, ainda, um lugar bem assentado na academia brasileira, este capítulo se torna necessário como uma forma de apresentação dos seus procedimentos, especificamente no que diz respeito à sua linguagem que abarca conceitos como inteligência emocional, em termos de constructo.

---

<sup>444</sup> Danah Zohar estudou física e filosofia no MIT, é pós-graduada em Filosofia, Religião e Psicologia pela Universidade de Harvard, descrita pelo Financial Times e pelo Prencite Hall como uma das maiores pensadoras do mundo em administração. Atuou com seu modelo de liderança espiritual em diversos países e em empresas de diferentes setores, dentre elas: Coca-Cola, Philips, BMW, Shell. Palestrou sobre o tema pela UNESCO ao redor do mundo, onde apresentou, neste formato (apenas palestras), as atualizações de seus estudos sobre o tema. Dados acessados no site oficial da autora. ZOHAR, Danah. Disponível em: <<https://www.danahzohar.com/www2/?p=58>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

<sup>445</sup> ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. QS: *Inteligência Espiritual*. Rio de Janeiro: Record, 2000. p. 17-110.

<sup>446</sup> ZOHAR, Danah. Disponível em: <<https://www.youtube.com/Watch?v=9YVsGwurog8>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

Conclui-se, igualmente, que as ferramentas do *coaching* já se encontram em funcionamento e que, portanto, esta tese é uma proposta de trabalho com estas ferramentas nas empresas, utilizando-as, agora, norteadas pela espiritualização, até que outras ferramentas específicas nasçam e se provem úteis. Concluimos que, por estar intimamente ligado à inteligência emocional, o processo de *coaching* orientado espiritualmente pode fazer conexão entre a inteligência emocional e a inteligência espiritual, o que é um passo importante para a ciência comportamental moderna, aplicada ao trabalho.

## 6 O QUE VEM A SER INTELIGÊNCIA HUMANA

### 6.1 Considerações Iniciais

Este capítulo tem por objetivo expor o que se entende por inteligência humana, visando a sua compreensão a partir da Inteligência Emocional e sua aplicação no *coaching*. A razão de ser deste capítulo está na sua integração com a tese como um todo no sentido de que, ao se propor a espiritualização como pivô das competências para a formação de líderes de alta performance nos processos de *coaching*, torna-se necessário entender, primeiro, o que é e como funciona a inteligência humana. Além disto, lembramos que, de conformidade com a tese de Daniel Goleman em sua obra *Inteligência Emocional*, já referenciada, o ser humano não tem apenas uma, mas múltiplas inteligências, tanto racional ou mental como emocional ou sentimental. Este capítulo está composto de cinco subtítulos.

No primeiro deles, traçaremos um panorama sobre a inteligência e com este procedimento visamos a indicação de nova abordagem sobre o tema, fundada na espiritualização. Neste ponto dialogaremos com o autor da teoria das múltiplas inteligências.

No segundo subtítulo, mostraremos as possíveis lentes que os *coaches* e as lideranças podem usar na tentativa de uma nova compreensão sobre o que pode ser entendido por inteligência.

No terceiro subtítulo, trabalharemos os requisitos para se considerar o que é classificável como inteligência, no que seguimos a teoria proposta por Gardner, autor este que é nosso referente em *coaching* e, por isto, será citado diversas vezes.

No quarto subtítulo, aprofundaremos o entendimento sobre a inteligência espiritual e assim agimos em consideração ao propósito geral a tese, ou seja, evidenciar a espiritualização como pivô das competências que integram a Inteligência Espiritual.

Por fim, no quinto subtítulo, procuramos demonstrar qual a relevância de se considerar a existência ou não de uma inteligência moral para o processo de espiritualização de lideranças nas empresas.

## **6.2 Um panorama sobre inteligência: indicação de uma nova abordagem**

Se considerarmos o caminhar da humanidade a partir das já mencionadas revoluções cognitivas, agrícola e industrial, facilmente reconheceremos o quanto inteligência relaciona-se diretamente com sobrevivência. Mesmo em tempos primitivos, quando o pilar das inteligências humanas girava em torno de morar, caçar, comer, se proteger e se reproduzir, já seria possível, a um observador, perceber que o currículo mínimo da inteligência ia para além da pesca e caça, e já se apresentava ao redor da religião, da ética, do mito, da música, da dança e dos valores mais relevantes para determinados grupos. A transmissão deste currículo mínimo, por certo, era informal e dependia muito da oralidade, do exemplo, da observação e da vida em comunidade.

Com o aparecimento das complexidades nos diferentes ofícios humanos, o aumento da produção de conhecimento e a sofisticação das relações mercantis, as figuras dos mestres, da escrita, dos registros econômicos e da formação de aprendizes, fez com que tais aprendizados fossem sendo levados ao *status* formal e, conseqüentemente, distanciados da vivência cotidiana, a exemplo das academias e escolas. Até então, a inteligência envolvia “a capacidade de manter os laços sociais da comunidade”.<sup>447</sup> Inteligente, portanto, era aquele ou aquela que obedecia e seguia os preceitos sociais e cooperava com as necessidades básicas do grupo social, ocupando, assim, seu lugar no grupo.

A chamada revolução industrial afastou as pessoas do contato com a terra e, conseqüentemente, dos valores que brotam naturalmente deste contato, como a família e o espírito de tribo, por exemplo. A necessidade de conhecimento tecnológico e a possibilidade de produção em massa, em uma sociedade programada para consumir mais do que precisa e até consumir artefatos de que não precisa, mudou a forma de vida em muitos aspectos. Em especial, a revolução industrial mudou nossa noção sobre informação, conhecimento, relacionamento e inteligência.

Erudição, por exemplo, ganha contornos mais relevantes frente às complexidades da economia, da matemática e das tecnologias produtivas. O foco

---

<sup>447</sup> GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 198-199.

dos processos educativos volta-se exclusivamente para aquilo que hoje chamamos de mercado e a vida, por incrível que pareça, foi deixada de lado. Saber ler e escrever passou a ser a base para a construção da inteligência, agora centrada na inteligência racional ou mental e, com isto, a educação ganhou o patamar de assunto de Estado. Junto com a vida, o corpo também foi abandonado, ou seja, vivemos como se só houvesse nossa cabeça e, naturalmente, tudo que acontece conosco e todas as tentativas da ciência de nos explicar, parecem ter relação apenas com o funcionamento do cérebro. Este tratamento, que é dado ao ser humano, o coloca como objeto pensante, valorizável somente pelo que pensa e não pelo que sente ou por como se conecta com o que lhe dá sentido à vida.

Os sistemas de ensino ampliam a ideia de comunidade para mais além, e os valores mais próximos de nós são, paulatinamente, relativizados em nome de valores mais afetos à natureza do mercado e não à nossa própria natureza. E, muito embora, em tempos antigos, fossem considerados sábios ou inteligentes os seres humanos de virtude ou moral, mesmo sem instrução formal, no mundo pós-moderno é posta de lado a inteligência emocional, ainda que possa estar associada à coesão social. A este respeito, colhemos o entendimento de Gardner que assim se expressou:

Nas sociedades industrializadas, as pessoas ignorantes provavelmente não atingirão posições de poder ou influência social. E uma vez que os laços com a comunidade diminuíram, também diminui a importância da inteligência associada à manutenção da coesão social [...].<sup>448</sup>

Neste contexto pós-moderno, ser racionalmente inteligente passou a ser visto como ter sucesso acadêmico ou econômico, em substituição ao antigo relacionar-se bem e viver em prol das necessidades do grupo. Em ambos os casos, inteligência estava entrelaçada com “questões de sobrevivência cultural”.<sup>449</sup> Esse alerta, trazido em um breve relato histórico, mostra como o desenvolvimento da inteligência espiritual via espiritualização reveste-se de importância para nossos tempos, na medida em que tenta resgatar justamente a visão integral do ser humano e da vida.

---

<sup>448</sup> GARDNER, 2012, p. 199-200.

<sup>449</sup> GARDNER, 2012, p. 201.

Em um enfrentamento mais atual do tema, precisamos considerar dois componentes interdependentes. De um lado, temos os indivíduos que “são capazes de utilizar uma série de competências em vários níveis de conhecimento”.<sup>450</sup> De outro lado, temos as sociedades que “estimulam o desenvolvimento do indivíduo através das oportunidades que proporcionam, das instituições que sustentam e dos sistemas de valores que promovem”.<sup>451</sup> Para que as competências humanas sejam desenvolvidas, ambos são essenciais.

Em culturas nas quais o coletivo ainda é mais importante que o individual, a sociedade tem mais peso. Em outras, onde o individual é mais valorizado do que o coletivo, o sujeito opera na centralidade e a sociedade colhe consequências boas e ruins. Este é o contraste ainda visível entre cultura ocidental e oriental. Em termos gerais, contudo, ao nos aprofundamos em uma teoria de múltiplas inteligências, deparamo-nos com a necessidade de integrarmos valores anacrônicos mais antigos com outros mais modernos, e fazer isso por meio de um conjunto de competências que abrace com a mesma potência, o antigo e o novo.

Para exemplificar situação como esta, Gardner recorre ao exemplo Japonês.<sup>452</sup> Nele, tem-se uma sociedade cujos valores ligados ao coletivo estão presentes na vida das pessoas criando vínculos e compromissos que percorrem todo um caminho. Começa entre pais e filhos, família e escola, escola e trabalho, empregado e empregador. Não se trata, portanto, de um conjunto de valores pautados apenas na vida profissional. Trata-se de um alto nível de valorização das escolas e da educação, e do país que mais reconhece e valoriza seus professores em todo o mundo. Segundo Gardner, naquele país, a lei manda que todos devem se curvar perante o imperador, exceto os idosos e os professores. Em uma sociedade como esta, as pessoas sabem e reconhecem que seus esforços não visam apenas seu sucesso, mas criam um liame que une toda a sociedade, que cria vínculos pessoais. No Japão, ao contrário dos Estados Unidos, não existem universidades famosas que garantem, por sua qualidade e nome, o sucesso empresarial dos egressos para altos cargos executivos em grandes empresas. O foco maior é a cooperação entre colegas no trabalho e a construção de uma carreira vitalícia, em

---

<sup>450</sup> GARDNER, 2012, p. 201.

<sup>451</sup> GARDNER, 2012, p. 201.

<sup>452</sup> GARDNER, 2012, p. 203-204.



empresas onde as pessoas tenham orgulho de trabalhar. Por ser uma sociedade com bases ainda fortes na vida agrícola, é fácil perceber certas nuances. Naquele contexto, ser inteligente é cooperar, é costurar a teia social.

Os exemplos têm apontado que nos Estados Unidos da América, oitenta e cinco por cento dos jovens de dezessete anos, apresentam grande dificuldade de escrever uma carta persuasiva. Além dos problemas claros de modelo escolar, a nítida dificuldade de estabelecer valores amplamente compartilhados entre família, indivíduos e sociedade, reflete um modelo de inteligência baseado em destaques empresariais individualizados, o que deixa transparecer, claramente, que os escândalos financeiros de 2008, por exemplo, repletos de balanços bancários maquiados, relativizam tanto a ideia de sucesso quanto a de inteligência. Um dos fatores do insucesso no desenvolvimento escolar e também no desenvolvimento de um modelo ou uma referência positiva para inteligência, foi, sem dúvidas, o apego excessivo aos testes psicométricos e a noção obtusa de que o QI (Quociente Intelectual) bastaria para a educação do ser humano mais inteligente. Presos aos testes de inteligência, aspectos como criatividade e espontaneidade se perderam.<sup>453</sup>

Visivelmente o apego excessivo ao intelecto e a verificação objetiva e descontextualizada da inteligência, não serve de parâmetro para aferirmos o que é uma pessoa inteligente. Precisamos alargar nossa visão, se realmente quisermos compreender uma parte de nossa dimensão espiritual como inteligência. Caso contrário, estaremos olhando para algo que requer lentes mais novas, mais modernas, mais refinadas e mais integrativas, utilizando lentes velhas, obtusas e que influenciaram uma visão estanque e limitada do que possa ser a inteligência.

Como se pode notar, inteligência tem relação com competência. Contudo, não pode ficar desconectada da vida comunitária, das interações com o chamado mundo social e dos valores mais relevantes para a agregação social.<sup>454</sup> Mais ainda, inteligência pressupõe a necessária consciência global-planetária, ou seja, a valorização da vida e o uso consciente e sustentável dos recursos naturais.

Parece evidente que nenhuma teoria sobre inteligência humana e como desenvolvê-la, cumprirá o ingênuo desejo de ser completa, absoluta. Contudo,

---

<sup>453</sup> GARDNER, 2012, p. 204-206.

<sup>454</sup> GARDNER, 2012, p. 207.

destacamos que a relação mestre-aprendiz ainda é sustentada, acrescida, claro, de ajustes fundamentais. Um deles, chave no *coaching*, é a relação de parceria e não de hierarquia. Além disso, ao lado da Teologia Prática ou da religião vivida, os métodos devem se aproximar, como formulação geral, da vida prática das instituições e das práticas sociais: museus de arte e ciência, ateliês, escotismo e voluntariado,<sup>455</sup> novos itens para a agenda moderna de aprendizado das lideranças.

Em resumo, as competências devem ser testadas em face dos valores sociais e desafios da vida. O laboratório para tal teste é a própria existência e a autenticidade, é o modelo de referência. Neste laboratório, propomos que a espiritualização seja o constructo que conduza as pessoas a uma inteligência cuja natureza existencial lhes permita compreender inteligência, mesmo que preliminarmente, como um processo de humanização ou, triste dizer, de reumanização.

### **6.3 Possíveis lentes dos coaches e lideranças para compreensão da inteligência**

Abraçamos a base teórica de Howard Gardner com suas múltiplas inteligências, uma vez que foram seu trabalho e suas teorias que nos inspiraram ao longo de toda nossa vida profissional como *coaches*. Declaramo-nos alinhados a esta teoria, mesmo antes de tê-la conhecido. Dizemos isso porque, ao conhecermos o *coaching*, nos deparamos com seus “pais”, em suas primeiras tentativas de organizar em livros os conteúdos de suas descobertas e, já ali, encontramos alguns indícios de que apenas o intelecto não definiria por completo aquilo que chamamos de inteligência.

Quando estudávamos as obras de Tim Galaway, John Witmore e Carl Rogers (“pais” do *Coaching* que conhecemos), vimos que já se concebia, mesmo que não expressamente, a ideia de que temos um conjunto de inteligências embutidas, o que fez total sentido para nós, quando conhecemos Gardner e sua teoria das múltiplas inteligências. Galaway, ao apresentar as teorias do Ego1,<sup>456</sup> Ego2<sup>457</sup> e Ego3,<sup>458</sup> evidenciou que temos, em nós, três importantes aspectos de

---

<sup>455</sup> GARDNER, 2012, p. 211.

<sup>456</sup> GALLWEY, W. Timothy. *O jogo Interior do Tênis*. São Paulo: Texto Novo, 1996. p. 12-15.

<sup>457</sup> GALLWEY, 1996, p. 12-14.

nossa inteligência que são: planejar/criticar, executar/jogar e unificar/integrar, respectivamente. Gallwey não gostava de rótulos, por isso sustentou que não são tão importantes os nomes que se dá ao que os três egos são, mas sim, o que podem gerar. Isto porque os nomes apenas ajudam os autores a encontrar um entendimento quando precisam apresentá-los para as pessoas, e, o que as pessoas podem gerar a partir do aprendizado que tem, é o que realmente conduz ao aprimoramento do desempenho.

John Whitmore, por sua vez, ao definir *coaching* ou sua essência como o libertar do potencial humano e o ajudar o ser humano a aprender ao invés de ensiná-lo, destaca que todos os seres humanos têm capacidades ou inteligências embutidas que chegam a ser perturbadas pela instrução.<sup>459</sup> Neste sentido, destacamos duas máximas interessantes: a primeira, é que ensinar sem ensinar passa a ser uma importante chave, que estaria favoravelmente na contra mão dos modelos antigos de aprendizagem para adultos, especialmente em ambientes corporativos. A segunda é que, se quisermos apoiar pessoas a se aprofundarem em sua inteligência espiritual através da espiritualização, por exemplo, mesmo sabendo que isso não tem nenhuma relação direta com essa ou aquela religião, precisamos entender que, inevitavelmente, enfrentaremos temas religiosos ou crenças de outras naturezas. Sendo assim, ao fazer uso de um método não indutivo, e que já admitia a existência de múltiplas faces para nossas inteligências, temos disponível uma ferramenta útil e ética, para uma tarefa tão nobre quanto relevante e desafiadora.

Embora não tenhamos nos aprofundado nesta tese, nas teorias de Rogers para apresentar mais profundamente sua visão a respeito das inteligências humanas em específico, sua abordagem centrada na pessoa<sup>460</sup> e sua visão de que não nascemos humanos, mas nos fazemos humanos,<sup>461</sup> sempre foi lida entre os *coaches* profissionais como uma base para o desenvolvimento integral do ser humano a partir de suas próprias referências. Mais que isto: este desenvolvimento integral se dá a partir dos diferentes papéis que, ao longo da vida, as pessoas experimentam e, ainda, como estes papéis integram suas respectivas identidades.

---

<sup>458</sup> GALLWEY, 1996, p. 116.

<sup>459</sup> WHITMORE, John. *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006. p. 10-21.

<sup>460</sup> ROGERS, Carl. *Tornar-se pessoa*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2016. p. 85-120.

<sup>461</sup> ROGERS, Carl. *Terapia Centrada no cliente*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 1992. p. 2-26.

Para ser mais precisos quanto às contribuições de Rogers, tomemos como exemplo o seguinte: para que uma pessoa do sexo masculino seja bom pai ou bom empresário, deve, antes, ser pai ou empresário. Como existem diferentes pessoas no mundo, de diferentes formações e culturas, existem diferentes compreensões e formas que poderíamos definir como sendo referenciais para ser bom pai e bom empresário. Não se sabe, portanto, qual é ou qual poderia ser um modelo universal para ser bom pai ou bom empresário. Em *coaching*, portanto, quando esta pessoa planejar tais experiências ou estiver vivendo tais experiências, a forma como suas inteligências serão acionadas em prol destes intentos, será fortemente marcada pelo método. Ou seja: se tentamos usar um método indutivo e dizer o que deve fazer um homem para ser bom pai e, ou, para ser bom empresário, corremos o risco de apresentar um modelo ótimo para o sujeito hipotético em questão. Para o autor, este mesmo modelo pode ser inexecutável por diversas razões.

Contudo, se estimulamos suas inteligências sem induções, através de *coaching*, são maiores as chances, em termos de autenticidade e sentido, de que este mesmo ser humano ache sua própria receita e os meios de como enfrentará os desafios de fazê-lo pela primeira vez. Assim, ele se fará pai ao seu próprio estilo, mesmo que opte por ter algum modelo ou alguns modelos de referência. O mesmo valerá para ser bom empresário. Nestes termos, ser inteligente, para nós *coaches*, é tão individual quanto nossa própria existência e como a experimentamos.

Gardner, por seu turno, defendeu modelos educacionais igualmente centrados na pessoa. Seus argumentos derivam de fatos já consagrados, inclusive entre leigos, e se resumem nestes dois: 1) temos mentes muito diferentes uns dos outros e, 2) mesmo os indivíduos academicamente mais dedicados não conseguiriam, mesmo que vivessem duzentos anos, dominar todo o conhecimento produzido no mundo.<sup>462</sup> Desta forma, educar e ensinar precisam considerar essas diferenças da mente e seus desdobramentos, ao invés de ignorá-las ou fazer um nivelamento forçado. Da mesma forma, e ao lado disso, uma vez que o conhecimento é grande demais para ser dominado por um sujeito, não faz sentido algum a padronização ou uniformização de currículos em diferentes áreas do saber e, muito menos, sistemas de avaliação baseados em memória armazenada.

---

<sup>462</sup> GARDNER, 2012, p. 65-66.

Não vamos mais fundo nas propostas educacionais do autor, para não perdemos o foco, mas, podemos resumir dizendo que suas buscas por uma educação centrada na pessoa se volta para o estímulo e a consideração de diferentes aspectos da inteligência, substituindo-se a relação mestre-aluno por uma relação muito mais próxima ao que fazemos em *coaching* do que qualquer outra proposta educacional que já lemos. O interessante é ver que sua proposta já se aplica até em crianças, o que torna nossa visão, nesta tese, ainda mais interessante, uma vez que nosso foco é o desenvolvimento de adultos de modo colaborativo.<sup>463</sup>

Contudo, para se fazer ciência, necessita-se fazer eco com teorias já consagradas pelos estudos estatísticos e verificadas, em diferentes contextos, para buscarmos validação. Assim, continuando com Gardner temos que, em sua teoria de múltiplas inteligências, para se considerar a inteligência como tal, esta deve apresentar algumas características.

Nestes termos, uma inteligência deve ser valorizada em diferentes culturas de modo vasto, mesmo se sabendo que, em algumas culturas, pode ou não produzir certos resultados ou mesmo ser menos valorizada em certas nuances. Assim, algumas habilidades podem ser desclassificadas como inteligência, na medida em que alguns elementos de uma cultura a valorizam, enquanto grande parte dos demais elementos não liga, em nada, para aquelas habilidades. Em termos práticos, a simples habilidade de reconhecer rostos, por exemplo, embora seja muito útil em alguns cenários culturais e seja até natural para algumas pessoas, não é uma habilidade tida como inteligência em particular, pois não é algo que se acha valorizado amplamente pelas culturas.<sup>464</sup>

O que nos chama atenção aqui é que, ao exemplificar sua teoria de múltiplas inteligências, o autor faz referência, também, ao fato de que devemos “levar em conta as habilidades tanto de um xamã e de um psicanalista quanto as de um iogue ou de um santo”.<sup>465</sup> Muito embora o contexto da citação pareça guardar mais relação com a universalidade de tais habilidades, a escolha de elementos mergulhados no mundo da mística também nos serve de inspiração. Afinal, não conseguimos imaginar uma cultura onde não existam os mencionados elementos.

---

<sup>463</sup> GARDNER, 2012, p. 66-72.

<sup>464</sup> GARDNER, 1994, p. 46.

<sup>465</sup> GARDNER, 1994, p. 47.

Passemos, assim, a análise dos critérios utilizados por Gardner para definir o que faz com que uma inteligência seja tida como tal. Tais sinais<sup>466</sup> como diz o autor, são buscados de forma suficientemente ampla, até que tal gênio<sup>467</sup> salte aos olhos de um pesquisador mais treinado. Desta sorte, ao se procurar por uma inteligência, está-se, inicialmente, mais afeto àquilo que poderia ser um julgamento artístico, onde os olhos veem o belo em certos padrões. Somente em um segundo momento, após a publicidade daqueles elementos e certo grau de análise estatística, pode-se encontrar outros pesquisadores que venham a concordar ou discordar de nossa análise.<sup>468</sup>

Inteligência deve ser compreendida como um tipo de “constructo baseado em capacidades e potenciais biológicos e psicológicos”,<sup>469</sup> não devendo ser confundida com domínios ou disciplinas. Por domínios podemos compreender qualquer tipo de “[...] atividade cultural que conte com a participação mais do que casual dos indivíduos e na qual se possam identificar e cultivar graus de especialização[...]”.<sup>470</sup> Assim, uma inteligência como a espacial, pode ser utilizada em diferentes domínios como na escultura, na navegação ou na cirurgia. É possível dizer, portanto, que uma inteligência compreende um conjunto de habilidades. Ou, por outra, é em si uma habilidade ou um talento, mas isso só genericamente. Na prática, uma habilidade isolada como a linguagem, não é necessariamente uma expressão de inteligência.

Pelo exposto, apostamos na ideia de que, com um conjunto de competências, podemos caminhar em direção ao desenvolvimento de líderes mais inteligentes espiritualmente, na medida em que o desenvolvimento destas competências os permita agir em diferentes domínios e, em especial, na liderança de suas próprias vidas, de suas famílias e nos diversos segmentos do trabalho. Quando optamos, como veremos, pelo campo das competências, o fizemos no firme propósito de contemplar, o mais fortemente possível, a espiritualização como um caminho de elevação do potencial humano.

---

<sup>466</sup> GARDNER, 1994, p. 47.

<sup>467</sup> GARDNER, 1994, p. 47. Aqui, “gênio” guarda relação muito mais com apresentar ou não características exigidas do que com a ideia de genialidade.

<sup>468</sup> GARDNER, 1994, p. 48.

<sup>469</sup> GARDNER, 1999, p. 104-105.

<sup>470</sup> GARDNER, 1999, p. 105.

Outro fator relevante para o entendimento de uma inteligência, diz respeito ao fato de que, além de serem identificáveis empiricamente no cérebro, são, também, validadas pela psicologia, pela antropologia e outras disciplinas. Isso ocorre, por exemplo, entre as chamadas inteligências da esfera humana<sup>471</sup> que são: interpessoal, intrapessoal e espiritual ou existencial. Estas esferas são de natureza diferente umas das outras, guardando certa independência em termos de experiência. Isso é importante pois, “nenhuma teoria de base empírica é definitiva. Todas as afirmações estão sempre ameaçadas à luz de novas descobertas, o que está correto”.<sup>472</sup>

No caso da inteligência espiritual, em questão nesta tese, é salutar que tenhamos a mente aberta. Mesmo porque, para ser uma inteligência, ela precisa ser passível de reprodução, de transmissão e de reconhecimento em diferentes culturas. Portanto, se outras formas de inteligência ganham esse contorno por características universais, é possível que a inteligência espiritual, seja, ao lado de outras da esfera humana, uma inteligência que precisa de uma abordagem um pouco diferente. Assim, mesmo que tenhamos um conjunto de competências que apresentaremos mais adiante, não desconsideramos o fato de que nesta esfera, uma inteligência espiritual pode admitir diferentes aproximações teóricas, em termos de competências.

O que está claro até aqui, contudo, é que, ao propor essa possibilidade via processos de *coaching*, fica mais fácil a aceitação de um rol de competências com a intenção de ser universal e aberto, visto que, em termos metodológicos, as peculiaridades culturais, sociais, políticas e até religiosas dos sujeitos são consideradas como parte integrante da concepção da inteligência em si e são, igualmente, consideradas como parte do processo de *Coaching* em si. Em outras palavras, considerar a diversidade humana como núcleo da inteligência em si, pode nos garantir que as inteligências da esfera humana sejam reconhecidas e desenvolvidas, porque a objetividade com que a ciência quer que as regras sejam usadas para fins de verificabilidade, neste caso em particular, não consegue sobrepujar a natureza intrínseca da subjetividade como integrante do sistema de produção da própria ciência. Como afirma Gardner:

---

<sup>471</sup> GARDNER, 1999, p. 108.

<sup>472</sup> GARDNER, 1999, p. 109.

A teoria das inteligências múltiplas é sobre o intelecto, a mente humana em seus aspectos cognitivos. Creio que a conceituação de algumas inteligências semi-independentes apresenta uma visão mais sustentável da cognição humana do que a postulação de uma única curva em sino da potência intelectual.<sup>473</sup>

Compreender uma inteligência não é, portanto, uma busca por um caminho pedagógico. Nestes termos, o criador da teoria das múltiplas inteligências desconfia de tentativas de aumentar a inteligência cinestésica, por exemplo, fazendo pessoas baterem os braços, e assim por diante. Assim, quando pretendemos entender conceitualmente inteligência humana, visando o desenvolvimento de uma delas em específico, e mais, de uma inteligência ainda em fase de introdução no ambiente acadêmico e empresarial, precisamos nos garantir, em termos de consciência e compreensão claras. Assim, o pai da teoria em questão alerta que existem três premissas básicas que precisam ser observadas neste âmbito. Em suas palavras:

[...] não somos todos iguais; não temos o mesmo tipo de mente (ou seja, não somos pontos distintos numa única curva em sino) e a educação funciona de modo mais eficaz se essas diferenças antes forem levadas em consideração do que ignoradas ou negadas.<sup>474</sup>

Em nossa tentativa de aproximação teórica, como ponto de partida e não como ponto de chegada, salientamos que uma inteligência, enquanto tal, deve ser entendida como a compreensão em termos de potencial. Com uma ciência materialista, esse potencial precisa ser apontado como biopsicológico<sup>475</sup> e compreende o processamento de certos tipos de informações de determinada forma. Contudo, não podemos esquecer que vivemos em uma era na qual as pessoas estão apegadas excessivamente a um conhecimento científico e aos dados. Estas mesmas pessoas se acham agarradas a um fio de esperança que possa clarear a consciência humana. Assim, embora uma inteligência envolva aspectos cerebrais e psicológicos, não é necessariamente um conteúdo, “[...] mas dirige-se a conteúdos específicos”.<sup>476</sup>

Desta forma embora a inteligência linguística, por exemplo, seja ativada quando nos deparamos com os sons da língua ou quanto se deseja expressar

---

<sup>473</sup> GARDNER, 1999, p. 112.

<sup>474</sup> GARDNER, 1999, p. 115.

<sup>475</sup> GARDNER, 1999, p. 118.

<sup>476</sup> GARDNER, 1999, p. 119.



pensamentos ou sentimentos, ou ainda, quando nos deparamos com signos escritos, não podemos restringi-la apenas ao som ou aos signos. Ela começa sendo estimulada por tais aspectos, mas pode evoluir, em termos de uso, para outros caminhos. Assim, uma pessoa com inteligência naturalista pode reconhecer espécies da fauna e flora em suas diferenciações e peculiaridades e pode estender seu uso para produtos ou serviços em áreas comerciais. Fato é que, as inteligências podem e de fato são utilizadas em conjunto. Fato também é que ainda não se sabe muito ao certo sobre como estas combinações funcionam.<sup>477</sup> É preciso que consideremos tudo isso, antes de fazermos afirmações categóricas.

Pelo exposto, a teoria apresentada sustenta que, quando falamos ou estudamos inteligências humanas, não estamos no campo clássico das teorias científicas. Ou seja: não se trata de apresentar um quadro teórico fechado e aguardar que outros cientistas venham contradizer o que foi proposto. Tampouco se trata de um conjunto de meras suposições, até porque, a mencionada teoria das múltiplas inteligências, já apresentou inúmeros resultados positivos e em diferentes contextos e países. Temos, portanto, um conjunto de orientações ou critérios, que podem nos ajudar a compreender nossa própria natureza e a vida como um todo.

Como bem destaca Gardner, as ciências sociais fazem grande esforço sistemático e terminam sempre desacreditadas ou não sendo aceitas de forma mais decisiva. Destaca ainda o autor, que teorias da chamada ciência natural, como a da evolução, “ganham ou perdem plausibilidade com base em muitas descobertas acumuladas durante um longo período”.<sup>478</sup> Não há, portanto, um caminho sólido e firme para definir os limites ou o alcance de uma inteligência. Gardner considera ingenuidade pretender uma teoria nos moldes de certo ou errado, com o que concordamos.

De conformidade com esta teoria, não se trata de olhar a inteligência e como desenvolvê-la para saber quem é mais ou quem é menos inteligente. Não se trata de uma defesa do tipo que define ser inteligente quem abraçar um caminho único, estanque. Não se trata, igualmente, de uma lista exaustiva por meio da qual alguém ganhará de outrem. Quem compreender nossa proposta, ao lado da visão de

---

<sup>477</sup> GARDNER, 1999, p. 119-120.

<sup>478</sup> GARDNER, 1999, p. 122.

Gardner para a investigação das inteligências humanas, trilhará um caminho maravilhosamente não linear e não determinístico.

Todos nós temos expressões de inteligências que atuam separadamente ou em conjunto. Sabemos mais sobre como usar nossas inteligências do que “o que elas são” de fato. Sabemos mais sobre suas características observáveis do que sobre sua dinâmica dentro de nosso cérebro. Assim, nossa visão é a de desenvolver pessoas mais inteligentes espiritualmente exatamente com o propósito de fazer com que olhem mais para si mesmas. Ou seja, queremos que cada um se torne mais inteligente do que ele ou ela próprio(a) era antes e não, mais inteligente do que alguém.

Com isso, esperamos que não ocorram equívocos no sentido de se classificar os líderes em espirituais e não espirituais. Dizemos isso porque, ao desenvolver a inteligência musical, por exemplo, é comum ouvirmos pessoas dizerem que certa pessoa é musical, como se a inteligência definisse a pessoa. Pior que isto, há pessoas que afirmam que outra pessoa não tem qualquer inteligência emocional ou interpessoal. Todas as pessoas apresentam, em graus diversos, diferentes inteligências e distintas combinações entre elas. Desde modo, precisamos deixar claro que as pessoas e suas inteligências mudam e podem se qualificar diante de novas experiências, estímulos e práticas.<sup>479</sup> Nossa proposta não compreende, portanto, a criação de uma escola de inteligência espiritual, com promessas ou exercícios exóticos. Antes disso, trata-se de uma proposta teórica com foco em como esta instigante inteligência pode ajudar líderes a atingirem diferentes e mais elevados patamares de performance, superando-se a si mesmos(as) e a crise de sentido do mundo contemporâneo.

#### **6.4 Requisitos da teoria de Gardner para uma inteligência**

Desta forma, mesmo apresentando um rol aparentemente taxativo para o que define uma inteligência, ainda não temos, na ciência, seus requisitos definitivos. Assim, necessitamos continuar seguindo o criador da teoria das múltiplas inteligências, que é, até hoje, uma das mais respeitadas. Segundo o autor, a inteligência necessita ser evidenciada em oito requisitos. Estes requisitos são os

---

<sup>479</sup> GARDNER, 2010, p. 20.

seguintes: I) isolamento potencial via dano cerebral; II) existência de pessoas prodígio naquela área, indivíduos excepcionais e *idiots savants*;<sup>480</sup> III) existência de mecanismos ou operações de processamento de informações que lidem com tipos específicos de dados de entrada; IV) possuir uma história de desenvolvimento identificável; V) uma história evolutiva e a plausibilidade evolutiva; VI) apoio de tarefas psicológicas experimentais; VII) apoio de achados psicométricos; e VIII) suscetibilidade à codificação em um sistema simbólico.<sup>481</sup> Trataremos de apresentar tais critérios e em seguida verificar se inteligência espiritual pode ser, enfim, uma inteligência humana.

#### *6.4.1 Isolamento potencial via dano cerebral*

Embora nos idos daqueles anos em que Gardner publicou sua primeira edição não houvesse nem vestígios do que hoje chamamos de neuroteologia, mais tarde começaram a surgir diferentes evidências de que, em nosso cérebro, existem regiões capazes de colocar as diferentes competências espirituais em um rol de pertencentes a uma inteligência humana. Esta tese não está focada em possíveis evidências da possibilidade de a crença em Deus estar presente em nosso cérebro. Entretanto, tais evidências, questionáveis como tantas outras de outras inteligências existem e podem ser consideradas aqui para atender ao critério de isolamento potencial via dano cerebral, uma vez que, consideraremos mais adiante, a competência transcendência e imanência, como potencialmente espiritual, além de outros aspectos ligados à ideia de sentido da vida, também contemplados por nós.

As pesquisas apontam para a possibilidade da existência de um processo neural no cérebro, com foco em unificar e dar sentido às nossas experiências. Referimo-nos àquela realizada pelo neuropsicólogo Michael Persinger em 1990 e, em 1997, pelo neurologista Vilayanu Ramachandran na Universidade da Califórnia. Mencionados autores pesquisaram a possível existência do chamado ponto de Deus no cérebro humano. Semelhante pesquisa foi realizada, também em 1990, pelo neurologista austríaco Wolf Singer sobre o problema da aglutinação. Como se pode notar, não se trata apenas da experiência religiosa, ou de contato com Deus ou

---

<sup>480</sup> Segundo Gardner, trata-se de pessoas prodígio em uma área, indivíduos excepcionais. GARDNER, 1994, p. 48-50.

<sup>481</sup> GARDNER, 1994, p. 48-50.

outros mundos. Como veremos, estamos no campo da Inteligência Espiritual via espiritualização. Isto significa a tentativa de se validar uma inteligência do sentido mais profundo da vida, das ações, das emoções e do próprio conhecimento existencial, incluído o mistério da criação e seu sentido para cada ser humano, inclusive religioso. A partir destas pesquisas descobriu-se, ainda segundo os autores, uma nova forma de organização neural chamada de oscilação neural sincronizada. Até então, só se conheciam as conexões neurais seriais ou em série que constituem a base, no cérebro, do já mencionado QI. Estas conexões permitem ao cérebro seguir regras, pensar lógica e racionalmente, à medida que os neurônios passam o impulso de um para o outro. A outra forma de organização neural é em rede ou em feixes de até cem mil neurônios, que são conectados de forma incidental a outros cachos maciços de igual organização. Essa é a base, no cérebro, do chamado QE (Quociente Emocional), responsável pelas emoções e ativadoras das emoções e dos reconhecimentos de padrões e, ainda, da formação de hábitos. Essa forma de organização descoberta por Singer oferece o indício de um terceiro tipo de pensamento, chamado de *unitivo*, que é a base, no cérebro de um terceiro tipo de inteligência, o já mencionado QS (Quociente Espiritual), que pode lidar com essas questões ligadas ao sentido profundo das experiências e da existência.<sup>482</sup>

#### 6.4.2 Pessoas prodígio, excepcionais e idiots savants

Embora o autor se concentre em fazer a confirmação de uma inteligência pela negação desta, na medida em que não encontra um conjunto de competências, mas apenas algum possível prodígio isolado, vemos que, quando tratamos de Inteligência Espiritual ou de seu desenvolvimento, estamos falando sim de um constructo, um conjunto de competências. Quando se pensa esse prodígio apenas em termos de espiritualidade humana, fica complicado enquadrar como uma inteligência, uma vez que a pessoa pode apresentar, por exemplo, uma capacidade fora do comum de interpretar as escrituras, ou de meditar profundamente, ou de entrar em êxtase espiritual, sem apresentar outras características correlatas, igualmente desenvolvidas ou proximamente desenvolvidas.

---

<sup>482</sup> ZOHAR, 2000, p. 76-84.

Quando se pensa em uma forma de inteligência, necessita-se estar aberto ao que pode ser uma genialidade fruto da loteria genética. Contudo, ao tratarmos do tema com nosso foco acadêmico, precisamos considerar que a inteligência espiritual é, ou precisa ser, algo que pode vir a ser desenvolvido e elevar pessoas a diferentes patamares de competência, em mais de uma frente. Assim como Mozart pode ser exemplo para a inteligência musical, pois já sabia tocar antes mesmo de ser alfabetizado, Jesus, aos doze anos, pode ser exemplo de prodígio na Lei, mesmo sem ser sacerdote (Lucas 2.42-51).<sup>483</sup>

Ademais, mesmo pessoas que tenham evidentes dificuldades advindas de traumas físicos, surdez, síndrome de *down*, ou outras impossibilidades dos sentidos, ou em informar seus cérebros por vias ordinárias, conseguem evidenciar avanços em diferentes conquistas, em diferentes competências, apesar de tais dificuldades. Se pensarmos, inclusive, em crianças autistas, que são o exemplo dado por Gardner para o isolamento da inteligência, veremos que mesmo entre elas, existem fortes evidências sobre diferentes patamares de inteligências e gênio.<sup>484</sup>

Ao se estudar pessoas extraordinárias, pode-se constatar que quase sempre tais pessoas têm um forte poder de reflexão e de descrição sobre suas vidas, o que pode ajudar o pesquisador a estabelecer uma trilha, por meio da qual pode aprimorar suas ações e resultados, sejam em questões triviais ou em questões essenciais de seus prodígios. De um modo marcante, estes seres, chamados de extraordinários, têm uma grande capacidade de identificar suas forças e de utilizá-las, mas descrevem, com muita clareza e sem embaraços, suas fraquezas e necessidades, com o que deixam aberta a porta da sua própria humanidade. O gênio ou prodígio, portanto, não é perfeito nem pretende ser, e isso é importante em espiritualização, pois não se trata de perfeição e pureza. Outro ponto marcante, que nos guiou muito nos primeiros capítulos desta tese, quando tratamos de Teresa é que, tais seres, falam abertamente sobre seus fracassos e seus aprendizados pela dor. Torna-se instigante o fato de que os contratempos da vida são explorados por tais pessoas como oportunidades.<sup>485</sup>

---

<sup>483</sup> A BÍBLIA Sagrada: Antigo e Novo Testamento. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999.

<sup>484</sup> GARDNER, 2000, p. 108-109.

<sup>485</sup> GARDNAR, 1999, p. 26.

Um importante alerta neste requisito para uma inteligência é considerar o fato de que tornar-se um especialista não é sinônimo de ser extraordinário.<sup>486</sup> A maior parte das pessoas segue a manada, ou seja, se conforma com os padrões social e educacionalmente impostos. Não desafiam as regras, não inovam, não produzem nada de extraordinário. Os meios existentes para o desenvolvimento humano estão mais para a subordinação e o controle do que para o fazer algo extraordinário. É por isso que propostas inovadoras de desenvolvimento humano como o *coaching* vêm tentando mudar e produzir “desempenhos superiores e inovadores”.<sup>487</sup> Nossa busca é, portanto, apoiar pessoas a se tornarem, em primeiro lugar líderes competentes e quem sabe, a partir daí, começar a fomentar ambientes mais propícios para que apareçam os extraordinários e extraordinárias, e não apenas os(as) especialistas.

Outras características que precisam ser destacadas aqui são as excepcionalidades espirituais<sup>488</sup> e morais.<sup>489</sup> A primeira é marcada por alguma forma de dominação, que algumas lideranças, religiosas ou não, exerceram ou exercem sobre as pessoas. Esta dominação pode ser pelo uso do carisma, da presença física, do poder hipnótico, da oratória convincente, poderosa e singular, ou da forma como conduzem as histórias que contam e a história que vivem, sempre se apoiando fortemente em questões existenciais. No passado, algumas destas lideranças foram consideradas gurus, outras manipuladoras, mas todas entraram para a história, cada uma ao seu modo.<sup>490</sup>

Por sua vez, a característica moral considerada extraordinária é exposta de modo mais amplo. Gardner parece a preferir em termos de abrangência. Para ser tido como moral, amoral ou imoral, um comportamento depende de juízo de valor e a definição deste extraordinário dependerá do modo com que se conseguiu seguir certos padrões universalmente aceitos, levando-os a extremos. A título de exemplos, citamos a) amor ao próximo em Jesus Cristo e b) respeito à vida em madre Teresa de Calcutá. Aqui a paixão com que se age é determinante, assim como a atitude positiva e a crença de que os percalços serão passageiros. Percebe-se, com

---

<sup>486</sup> GARDNER, 1999, p. 41.

<sup>487</sup> GARDNER, 1999, p. 41.

<sup>488</sup> GARDNER, 1999, p. 133.

<sup>489</sup> GARDNER, 1999, p. 134.

<sup>490</sup> GARDNER, 1999, p. 133.

frequência, uma base religiosa nas motivações e na dedicação dos agentes morais. Estes agentes não são necessariamente criativos, mas influenciam seu entorno de tal modo por seus exemplos, que são frequentemente chamados de espirituais. O exemplo moral, cercado de tons de sacrifício, é irresistível para quase todas as plateias. Gardner propõe que, de algum modo, a moral extraordinária parece ser vital para nossa sobrevivência e também para nossa fé ou esperança na humanidade. Discordamos do autor quando ele diz que este aspecto moral é superior ao espiritual. Mas, nos estritos aspectos conceituais de sua teoria, ele parece ter alguma razão.<sup>491</sup>

#### 6.4.3 Possibilidade de mecanismos ou operações de processamento

Sob este aspecto, a concepção de dados de entrada ou *inputs* pode ser considerada central na teoria das múltiplas inteligências. Gardner considera esta concepção tão fundamental, que pode definir a inteligência humana como mecanismo neural que pode ser disparado por algum tipo de informação. Como ele mesmo escreve, esta concepção é relevante:

[...] a ponto de definir uma inteligência humana como um mecanismo neural ou sistema computacional geneticamente programado para ser ativado ou disparado por determinados tipos de informação interna ou externamente apresentados.<sup>492</sup>

Para isso, os centros neurais precisariam ser identificáveis, pois assim se sabe, especificamente, de onde podem vir tais operações que levariam aos desempenhos correspondentes. Embora esteja claro que, definir tais centros, ainda não seja um ato de precisão cirúrgica, sua importância é apontada como central, evidentemente, pela necessidade que a ciência tem de determinar um ponto físico no cérebro que seja correspondente à inteligência. Como já assinalamos, este aspecto foi considerado assim por Gardner, respeitado os limites de observação ou mesmo tecnológicos, presentes no tempo de sua tese, e, em certa medida, presentes ainda hoje. Outra questão que precisamos anotar é que, por ser considerado um sistema chamado de computacional, que apresenta entradas e saídas, é comum o equívoco de que esse processo seja uniforme, quase uma ideia

---

<sup>491</sup> GARDNER, 1999, p. 133-136.

<sup>492</sup> GARDNER, 1994, p. 48.

de linha de produção, onde todos os computadores de uma mesma marca fazem o mesmo, ou tem a mesma capacidade de acordo com a configuração da máquina. No caso humano, a inteligência é vista como uma “capacidade computacional cuja força varia entre indivíduos”.<sup>493</sup>

Para deixar ainda mais claro, não se sabe se uma pessoa nasce com uma determinada capacidade ou quantidade de inteligência. Ou seja, não é possível estabelecer uma analogia com memória *RAM* do computador, ou tipo de processador, ou ainda qualidade ou capacidade do disco rígido. As teorias usadas em nossos estudos se atentam mais ao potencial das inteligências e dos aspectos motivacionais de qualidade do ensino, ou dos estímulos oferecidos aos sujeitos.<sup>494</sup> Elas se voltam também, para a qualidade dos ambientes e dos recursos disponíveis, dando ênfase na conexão que o indivíduo faz entre seus atributos pessoais e os valores que pretende defender.

Mais tarde, outra evidência apresentada por pesquisas de Rodolfo Llinas, sobre consciência no sono e em estado de vigília, e aglutinação de eventos cognitivos no cérebro, foi aperfeiçoada pela nova tecnologia magnetoencefalográfica (MEG). Esta permitiu estudos dos campos elétricos oscilantes do cérebro e de seus campos magnéticos associados, descobertos por Singer.<sup>495</sup> Tais descobertas mostraram que, certos aspectos ligados à inteligência chamada de unitiva ou espiritual, têm sua presença no cérebro físico sim, mas, em especial, decorreriam de uma capacidade do cérebro em formar certos tipos de ondas eletromagnéticas que, por sua vez, integrariam aspectos isolados desta mesma inteligência em um sistema único e mais profundo de compreensão e atuação na vida.

Para fins de exemplificação, podemos dizer, ao lado das descobertas feitas na Universidade da Pensilvânia, por ocasião do nascimento e desenvolvimento da Psicologia Positiva, que uma pessoa pode experimentar o sentimento ou emoção de ajudar alguém<sup>496</sup> e, que, isso é e será profundamente benéfico para a saúde mental e emocional de quem o faz. Contudo, não é a inteligência emocional quem pode nos auxiliar a compreender a dimensão profunda (em termos existenciais) deste ato de

---

<sup>493</sup> GARDNER, 2010, p. 20.

<sup>494</sup> GARDNER, 2010, p. 21.

<sup>495</sup> ZOHAR; MARSHALL, 2000, p. 91-97.

<sup>496</sup> SELIGMAN, 2011, p. 31-35.



ajudar alguém, como a um desconhecido, por exemplo. Níveis mais altos de uma vida espiritual, portanto, também tem relação científica com a saúde humana em geral, e a saúde mental, em particular.<sup>497</sup>

Somente uma inteligência que nos permita compreender e nos fazer agir em dada direção nos permitirá fazer isso, por exemplo, quando o prazer advindo da recompensa química do ato de ajudar for, infinitamente menor, do que o risco de ser assassinado quando, esta ajuda, por exemplo, acontece em uma zona de guerra ou de acentuado conflito social. Desta sorte, uma inteligência precisa guardar seu lugar no cérebro para ser autônoma, mas, o conceito de “lugar” também precisa ser ampliado para além do materialismo, pois esse lugar pode ser um campo de energia gerado pelo físico.

Para que possamos identificar uma inteligência, precisamos, ainda, apresentar quais poderiam ser algumas de suas características mais específicas, em termos de funcionamento. Alguns exemplos podem nos ajudar nesta compreensão dos *inputs* em outras formas de inteligência que, desde o início da teoria de múltiplas inteligências, já foram apontadas como tal. Sendo assim, em resumo, foram estas as seis primeiras inteligências apresentadas por Gardner: 1) Linguística: que compreender a capacidade de perceber a linguagem escrita ou falada e de aprendê-las, utilizando-as para certos fins; 2) Lógico-matemática: que nos permite identificar e solucionar problemas de natureza lógica e matemática e investigar questões nestes campos; 3) Visual-Espacial: que nos permite reconhecer e modificar padrões espaciais para atingir certos fins; 4) Corpóreo-Cinestésica: que nos permite usar o corpo e os movimentos para a solução de problemas, criação de objetos ou mesmo para expressão de beleza ou domínio da força; 5) Interpessoal: que nos permite compreender intenção, motivações e desejos de outras pessoas, facilitando nossa capacidade de interação e convivências em diferentes contextos sociais; e 6) Intrapessoal: que nos permite conhecer nossos próprios medos, desejos, capacidades e necessidades e utilizar esse conhecimento para autorregulação.

Até a década de 1990, Gardner não tratou de uma inteligência que fosse espiritual, por isso, não se tinha sua visão sobre tais *inputs* para ela. Depois disso, algumas de suas obras começaram a trazer o tema de forma mais clara. Ele parece

---

<sup>497</sup> SELIGMAN, 2011, p. 166-168.

ter começado por aspectos ligados à educação.<sup>498</sup> Naquele momento, revisitou ou ampliou o conceito de inteligência<sup>499</sup> e, ao mesmo tempo, abordou o tema de forma mais direta, ao tratar de uma forma extraordinária de ser espiritual.<sup>500</sup>

Ao fazer esse mergulho mais profundo no tema viu-se que, a inteligência espiritual, tem uma base no cérebro como já mencionado. Verificou-se que, além de uma conceituação própria, tem relação autônoma igual às demais inteligências expostas com os critérios que definem uma inteligência como tal. Assim, a inteligência espiritual guarda uma relação direta com adaptabilidade aos ambientes e situações da vida. Ela guarda relação com nossa compreensão do sagrado ou do divino e, como consequência, guarda relação com nossa capacidade de conferir significado mais profundo à vida e aos infinitos aspectos da existência.

Nestes termos, Gardner destaca que essa capacidade de adaptação, nos daria uma maior compreensão de como a inteligência espiritual funciona. Ou seja, se consideramos as pessoas que são notórias em termos de genialidade no campo espiritual da vida, vamos perceber que, fizeram ações extraordinárias, indo contra a multidão, ou seja, indo contra os mais rigorosos preceitos religiosos, políticos e sociais de seu tempo, a exemplo de Teresa de Ávila e Mahatma Gandhi.<sup>501</sup> A humildade de ambos é marcante, e sua capacidade de autoanálise é evidente em suas biografias. Em decorrência disso, sua visão é clara e franca quanto aos seus pontos fortes e fracos. Além disto, o uso de seus talentos se dá de forma aparentemente natural. Entretanto, em suas biografias, conhecemos o grande esforço empreendido em tais ações, o que demonstra que tal uso não é necessariamente fácil ou automático, mas decorrente de processos cognitivos complexos postos em ação, a exemplo do desenvolvimento de competências que fazemos via processos de *coaching*.

Assim, mostram-se cientes de seus próprios limites e conquistas, sem visitar os extremos da arrogância ou baixa autoestima. Navegando através de práticas como a oração ou a meditação, contribuíram para o crescimento das pessoas ao

---

<sup>498</sup> GARDNER, Howard. *O Verdadeiro, o belo e o bom redefinidos: novas diretrizes para a educação no século XXI*. Rio de Janeiro: Rocco, 2011b. p. 191-208.

<sup>499</sup> GARDNER, 2000, p. 63-100.

<sup>500</sup> GARDNER, Howard. *Mentes Extraordinárias: perfis de quatro pessoas excepcionais e um estudo extraordinário em cada um de nós*. Rio de Janeiro: Ciência Atual/Rocco, 1999.

<sup>501</sup> GANDHI, Mohandas K. *Autobiografia: minha vida e minhas experiências com a verdade*. São Paulo: Palas Athena, 1999. p. 278.

seu entorno e ainda demonstraram uma visão do todo à frente do seu tempo. Como se pode notar, os *inputs* na inteligência espiritual são, nos exemplos expostos, mais profundos em termos de descrição, assunto sobre o qual ainda voltaremos mais adiante.

#### 6.4.4 História de desenvolvimento identificável

Para Gardner, a inteligência precisa de uma história para que outros indivíduos não excepcionais possam conhecer essa história e segui-la de algum modo. Para ele, como as inteligências têm conexão profunda com cultura, não podem se desenvolver sozinhas, exceto em raras exceções. Ele deixa claro, ainda, que tal aspecto, funcionaria como uma espécie de discipulado, onde novatos e novatas em certos níveis de competência possam aprender com os(as) mais experimentados(as) através de formas especiais de treinamentos.

Quando se pensa inteligência espiritual no campo do transcendente, é natural que esse critério fique satisfeito. Afinal, temos lideranças espirituais desde os princípios dos tempos. Contudo, no campo do imanente, ainda temos algum trabalho pela frente. Neste sentido, ao propor o caminho da espiritualização, olhando o espiritual para além dos fenômenos mais ligados ao religioso, vislumbramos que, outros elementos ligados à vida cotidiana, ao ganharem uma dimensão espiritual, ou seja, de significado mais profundo, nos permitem enquadrar nossa inteligência espiritual neste campo.

Tal enquadramento é possível porque, na pós-modernidade, o trabalho deixa de ter contornos meramente ligados à atividade laboral em si, e cresce em alcance simbólico, deixando de ser mero *trabalho*, ou castigo bíblico, e passando a ser concebido ou pretendido, como *poiesis*,<sup>502</sup> ou seja, como algo que dá ou devera dar sentido à própria existência humana. Como se pode perceber, assim como as religiões tem sua história, as diferentes fases da revolução industrial e suas consequências para o mundo moderno líquido em termos de representação simbólica do trabalho, também atendem a condição histórica identificável exigida por

---

<sup>502</sup> CORTELLA, Mario Sérgio. *Qual é a tua obra* - inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 17-22.

Gardner. Eis mais uma razão pela qual conectamos espiritualização com o desenvolvimento de lideranças no trabalho.

Em outras palavras, podemos acompanhar historicamente essas mudanças, conforme vimos no terceiro capítulo, onde poder, capital e humanismo fizeram dos seres humanos discípulos de uma nova ordem mundial religiosa. Aqui, no campo do imanente, temos pessoas que conseguem equilibrar a importância de diferentes dimensões da vida e não dar ênfase apenas ao trabalho. Assim, mesmo no imanente, temos como traçar, junto às chamadas pessoas de alta performance, uma distinta história de desenvolvimento espiritual.

Neste caso, portanto, desenvolver ou reconhecer uma inteligência com essa trajetória é, não apenas possível, como parte importante de compreensão de quem nos tornamos. Assim, a inteligência espiritual nos ajuda, inclusive, no seu aspecto histórico a reconhecermos nossa própria identidade e mais: a podermos, a partir disto, questioná-la ou reformulá-la. Um exemplo recente disso é que, cada vez mais pessoas têm migrado de volta das grandes cidades e das grandes empresas para os interiores do Brasil, optando por profissões e estilos de vida mais calmos. Esse movimento, com cunho profundamente espiritual no sentido desta tese, chama-se popularmente de *slowlife* ou vida pacata. Ao olhar para quem veio antes de nós, e para quem nos tornamos o desafio criativo de decidir se queremos seguir a manda ou aceitamos viver no, aparentemente estreito, caminho da autenticidade.

#### 6.4.5 História e plausibilidade evolutivas

Além da referência a ser seguida do item anterior, busca-se uma história evolutiva. Na inteligência espiritual, considerada apenas junto aos aspectos mais religiosos, temos diferentes caminhos possíveis para essa linha histórica. Podemos considerar que, nossa busca por dar significado religioso à realidade que nos cerca, é tão antiga quanto nós mesmos. Assim, é possível afirmar, por exemplo, que a história do homem e da mulher se confunde com a história das religiões, ou mesmo das diferentes expressões culturais que a humanidade fez e que a fizeram ao longo da sua história.

Podemos considerar, ainda, o fato de que, com a ciência, se pensava que a religião iria desaparecer e que o ser humano, ao sentar-se no trono de Deus, como

pensa estar de fato hoje sentado, não precisaria de mais nada além de si mesmo e de sua própria inteligência, para não dizer arrogância. Contudo, nosso apego à ciência e uma fé aparentemente cega no capitalismo, por exemplo, evidenciam que, continuamos historicamente crentes e necessitando nos agarrar em algo que dê sentido ou significado às nossas existências. Assim, teríamos, ainda que as religiões tivessem sido exterminadas, uma linha história a seguir para justificar nossa inteligência espiritual.

Por fim, poderíamos ainda pensar que, desde os primórdios dos tempos, usamos mitos, figuras e símbolos para nos agarrar a alguma segurança face ao mistério da existência. O Xamanismo, portanto, que volta com força no século XXI em vários centros urbanos no mundo, seria a fonte de toda essa história e o tribalismo, uma origem social desta mesma trilha histórica da inteligência espiritual.<sup>503</sup>

Ao seguirmos a teoria de Gardner, seja qual for o ângulo pelo qual queiramos olhar, vamos encontrar em milhares ou milhões de anos, uma linha que conecta o humano com sua busca por significado e o quanto essa busca operou em nós a capacidade e a necessidade de evolução e transformação da realidade que nos cerca. Talvez isso tenha nos dado, assim como o niilismo da linguagem, algum tipo de falsa segurança para seguirmos em frente.<sup>504</sup>

#### *6.4.6 Apoio de tarefas psicológicas experimentais*

As medidas verificáveis pela psicologia experimental reúnem grande quantidade de dados relevantes. Parte destes dados vem dos estudos sobre bem-estar da psicologia positiva, estudos estes que se debruçaram sobre as questões do sentido,<sup>505</sup> com destaque para a definição do que seria sentido e qual seria sua importância para o bem-estar humano.

Outra parte destes dados vem dos registros realizados pelos estudiosos da meditação transcendental sobre o efeito da meditação em geral,<sup>506</sup> com destaque para os benefícios para o corpo e para a mente e, como, tais benefícios, contribuem

---

<sup>503</sup> ELLIADE, 2002, p. 1-36, 47-536.

<sup>504</sup> GARDNER, 1994, p. 49.

<sup>505</sup> SELIGMAN, 2011, p. 26-31.

<sup>506</sup> GOLEMAN; DAVIDSON, 2017, p. 7-244.

para o bem-estar e o enfrentamento de questões existenciais. Outros dados vêm, do chamado efeito Maharishi<sup>507</sup> em particular, cuja tônica recai sobre o estudo de como, grupos de pessoas que meditam, podem afetar a coerência cerebral de outras pessoas, a partir de sua própria coerência cerebral. Por fim, existem dados, ainda, que vêm dos registros dos estudiosos mencionados na primeira parte da tese, sobre os diferentes estágios da oração em Teresa de Ávila.<sup>508</sup>

A somatória destas vertentes de dados fornece, ao pesquisador, uma gama significativa de dados mensuráveis que apoiam a existência da inteligência espiritual. Registremos, contudo, que não apenas as questões ligadas à meditação ou transcendência são relevantes. Além destas, o pesquisador dispõe de dados de psicologia comportamental ligados aos diferentes modelos de gestão<sup>509</sup> e liderança<sup>510</sup> empresariais, que utilizam aspectos simbólicos como valores, por exemplo, para apoiar o desenvolvimento organizacional. Assim, para fins desta tese, diferentes fatores espirituais, além dos clássicos estados elevados de meditação e oração são validados quando analisamos outras competências que integram essa admirável inteligência humana, do ponto de vista existencial.

#### 6.4.7 Apoio de achados psicométricos

Quando se utilizam certo número de testes padronizados, com certa precisão para definir a inteligência e seus elementos constitutivos, tal inteligência é considerada como apoio de achados psicométricos. Embora não deixe claros quais ou quantos foram os testes empregados, especificamente, para a inteligência que ele chamou de existencial, Gardner, afirma ter suficientes elementos para considerar a possibilidade do que pode ser uma nova inteligência.<sup>511</sup> Alguns estudos com gêmeos idênticos, que foram separados e buscaram caminhos espirituais de modo semelhante, são apontados como evidências, ainda que superficiais, de uma predisposição genética verificável em testes. O autor indica, ainda, diferentes evidências igualmente verificáveis em testes sobre como a dor existencial, uma

---

<sup>507</sup> YOGI, 1989, p. 395-397.

<sup>508</sup> YOGANANDA, 2011, p. 259-270.

<sup>509</sup> BARRET, 2014, p. 3-64.

<sup>510</sup> BARRERT, Richard. *O novo paradigma da liderança: lidere a si mesmo, lidere os outros, lidere uma organização, lidere em sociedade*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2014. p. 1-117.

<sup>511</sup> GARDNER, 1999, p. 81.

doença, um evento trauma, a perda de algo ou alguém importante, possam despertar a inteligência que chamou de existencial.<sup>512</sup>

O autor em comento afirma que, embora estes testes sejam importantes, é igualmente salutar, que sejam considerados no contexto do cliente e de modo a garantir o máximo de naturalidade para observação dos resultados. Assim, retirar uma criança, por exemplo, do seu contexto de vida, isolá-la em uma sala e aplicar testes de inteligência não seria o mesmo que observar essa criança e lhe propor alguns testes em ambientes onde, normalmente, se expressa e vive.<sup>513</sup>

Considerando-se que nossa pesquisa é de cunho teórico, consideramos importante registrar que os chamados testes psicométricos que validam a existência de uma inteligência, ganham novos contornos na atualidade. Pela teoria das múltiplas inteligências, aplica-se uma lógica crítica à abordagem padrão, por meio da qual “os pesquisadores identificam um constructo como extroversão ou incredulidade e depois criam um teste para avaliar sua incidência”.<sup>514</sup> Isso quer dizer que não é justo ou “inteligentemente justo”<sup>515</sup>, por exemplo, avaliar diferentes inteligências fazendo uso apenas de lentes, com aspectos linguísticos ou lógicos.

Em outras palavras, para se avaliar inteligência musical, “deve-se expor o candidato a uma nova melodia, num idioma razoavelmente conhecido e determinar o tempo que ele leva para aprender a cantá-la, reconhecê-la, transformá-la e assim por diante”.<sup>516</sup> O mesmo valerá para a inteligência espacial. Não é possível avaliá-la, com justiça, aplicando-se testes escritos. É preciso que a pessoa seja colocada em situações práticas, em que possa explorar um terreno desconhecido, e assim, o avaliador ver com a pessoa se sai. Nestes temos, a inteligência espiritual ou existencial, embora já tenha passado por testes para seu reconhecimento, precisará, ainda, em pesquisas futuras, ver-se testada segundo parâmetros nucleares daquilo que se acredita ou delimita, como parte dela.

Desta forma pretendemos, no futuro, verificar sua validade ou grau de desenvolvimento através de testes a serem aplicados dentro de empresas e

---

<sup>512</sup> GARDNER, 1999, p. 81.

<sup>513</sup> GARDNER, 1999, p. 102.

<sup>514</sup> GARDNER, 1999, p. 102.

<sup>515</sup> GARDNER, 1999, p. 103.

<sup>516</sup> GARDNER, 1999, p. 103.

obedecendo a mesma lógica, ou seja, não pautar as avaliações apenas em testes escritos, mas respeitar a proposta do autor de que, qualquer inteligência, seja avaliada pela quantidade de abordagens complementares que considerem os vários componentes nucleares.<sup>517</sup> E, é essa mesma direção que deve ser observada pelas lideranças, quando forem avaliar as competências que propusermos. Isto, porque, os resultados que podem apresentar em termos de valor agregado, precisam ser vistos com novas lentes. Sem estas novas lentes, não será possível avaliar positivamente os retornos financeiros para uma organização, quando estes advierem de mudanças comportamentais profundas oriundas de reflexões existenciais, por exemplo.

#### 6.4.8 Suscetibilidade à codificação em um sistema simbólico

Grande parte dos sistemas representacionais humanos é transmitida por símbolos e signos. Segundo Fairclough, representacional se refere à forma de se representar os diversos aspectos do mundo, aspectos estes que passam pelos nossos sentidos. Em suas próprias palavras:

Representacional refere-se a formas de representar os aspectos do mundo, os processos, relações e estruturas do mundo material, o "mundo mental" de pensamentos, sentimentos, crenças e o mundo social. Aspectos particulares do mundo podem ser representados de forma diferente, por isso diferentes discursos são diferentes perspectivas sobre o mundo e estão associados com as diferentes relações que as pessoas têm com o mundo.<sup>518</sup>

Além do aspecto representacional, uma inteligência precisa que seus símbolos e signos, sejam culturalmente relevantes e transmitidos. Quando se cogita em símbolos e rito religiosos, a inteligência espiritual facilmente ganharia este *status*. Contudo, como não queremos ficar presos a esse sistema mais afeto ao campo do religioso, temos que evidenciar aqui, o fato de que, uma inteligência do sentido da vida ou existencial, especialmente por seus fatores psicológicos e culturais envolvidos, marca a existência humana especialmente se considerarmos que, do ponto de vista cultural e subjetivo, diferentes elementos simbólicos podem ganhar contornos de relevante significado.

<sup>517</sup> GARDNER, 1999, p. 104.

<sup>518</sup> FAIRCLOUGH, Norman. *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge, 2003. p. 124. (Tradução e adaptação nossa).



Assim, sejam os elementos tipicamente ligados ao sagrado e ao existencial, sejam os elementos conectados à vida e ao sentido que cada pessoa dá à sua própria vida, têm-se claramente presentes os elementos simbólicos e signos que podem ser captados, comunicados, compreendidos, transmitidos ou simplesmente vividos intimamente. Se tais símbolos não forem religiosos no sentido estrito, a mera transmissão de valores existenciais em si, já abarcaria este requisito. Além disto, segundo Zohar, a linguagem exclusivamente humana e simbólica em sua natureza e complexidade, é uma atividade centralizada em sentido, que evolui juntamente com o rápido desenvolvimento dos lobos frontais do cérebro.<sup>519</sup>

Segundo ela, nem os computadores mais modernos ou os símios mais desenvolvidos, conseguem usar linguagem do mesmo modo que nós, justamente por não possuírem os recursos do lobo central para lidar com sentido. Para a surpresa de muitos, é justamente a evolução de nossa capacidade imaginativa e simbólica, juntamente com seu papel no cérebro e na evolução social, são quem dão sustento à inteligência espiritual ou existencial<sup>520</sup> neste último pré-requisito indicado por Gardner.

### **6.5 Da inteligência espiritual à inteligência existencial**

Quando do aprofundamento de sua teoria sobre múltiplas inteligências, Gardner, considerou três tipos de inteligência que denominou de a) inteligência naturalista, b) inteligência espiritual e c) inteligência existencial. Estes três tipos de inteligências, se somam aos tipos originalmente propostos, a saber: linguística, lógico-matemática, visual-espacial, corpóreo-cinestésica, interpessoal e intrapessoal.<sup>521</sup> Passamos ao exame dos três tipos novos, por integrarem o núcleo comum que nos interessa, a saber: o núcleo espiritual e existencial ou espírito-existencial.

Sobre a inteligência naturalista, descreveu caracterizar-se pela habilidade especial e pelo papel valorizado por muitas culturas que consiste em, reconhecer e

---

<sup>519</sup> Neste particular a autora menciona que segue o que teria demonstrado o neurologista, antropólogo e biólogo Terrance Deacon, da Universidade de Harvard. ZOHAR, 2000, p. 26.

<sup>520</sup> ZOHAR, 2000, p. 27.

<sup>521</sup> GARDNER, 1999, p. 63.

classificar numerosas espécies de fauna e flora no meio ambiente.<sup>522</sup> Quando iniciou a descrição da inteligência espiritual, já o fez anunciando sua enorme complexidade, uma vez que se trata de temática controversa no meio científico e acadêmico. Segundo as palavras do autor:

Qualquer discurso sobre espírito – quer tomado como vida espiritual, capacidade espiritual, sentimento espiritual ou como um dom para a religião, o misticismo ou o transcendental – é controvertido dentro das ciências, se não em todo o meio acadêmico.<sup>523</sup>

Apesar disso, Gardner decidiu enfrentar o tema diante de sua relevância fática. Com efeito, bilhões de pessoa demonstram algum tipo de comportamento ou pré-disposição para o espiritual. Por outro lado, outras inteligências já consagradas como tal, pela ciência, ao lidarem com fenômenos que vão além da simples matéria física, enfrentam o mesmo drama da inteligência espiritual.<sup>524</sup> Como exemplo disso pode-se apontar a própria matemática ou a física teórica. Para penetrar nesse mundo, em busca de habilidades potencialmente espirituais, o autor sob referência, propõe três diferentes sentidos para o termo espiritual.

O primeiro deles seria o espiritual enquanto preocupação com questões cósmicas ou existenciais. O segundo seria o espiritual como a conquista de um estado. E o terceiro seria o espiritual enquanto efeito nos outros. O primeiro sentido compreenderia a necessidade que as pessoas têm de saber mais e compreender experiências e entidades cósmicas em um sentido que vá além do material, ou seja, uma compreensão mais profunda da vida, da natureza, do universo e da própria existência em si, sobre a vida e a morte, enfim, um contato mais além com esses temas, do que fazemos em nossas rotinas de vida. Seria, em resumo, uma tentativa de decifrar o mistério da vida e dar algum sentido para ela através da tentativa de respostas a complexas perguntas existenciais.<sup>525</sup>

Como estas questões são respondidas culturalmente de modo diferente e diferentes religiões criaram sistemas próprios para respondê-las, encarar o espiritual

---

<sup>522</sup> GARDNER, 1999, p. 64.

<sup>523</sup> GARDNER, 1999, p. 70.

<sup>524</sup> GARDNER, 1999, p. 71.

<sup>525</sup> Entre tais perguntas complexas se acham, por exemplo, as seguintes: quem somos? De onde viemos? Para onde vamos? Por que existimos? Qual o sentido da vida? Do amor? De nossos relacionamentos? Da morte? Existe Deus?

como inteligência é muito mais complexo do que fazê-lo com a lógica ou a matemática, que apresentam resoluções comparativamente mais simples, quando colocadas diante do intelecto humano.

Diante desta mesma complexidade, o autor se diz tentado a concluir que, essa primeira dimensão do espiritual “se refere a tudo: à mente, ao corpo, ao self, à natureza, ao sobrenatural e, às vezes, a nada!”.<sup>526</sup> Como claro se vê, esse primeiro âmbito do espiritual compreende a experiência ou os domínios da própria existência humana que, em seu natural mistério, nos levaria a uma busca por decifrá-lo.

Seguindo sua linha de raciocínio, o segundo aspecto seria a conquista de um estado. Esta nos levaria a análise de que, a inteligência espiritual, seria a capacidade de nos conduzir a um dado estado de êxtase ou consciência, estado este, que poderia ser atingido pelas instruções de um líder espiritual, um sacerdote, um mestre ou um guru. Este estado poderia, ainda, ser atingido pelo uso de certas substâncias psicoativas,<sup>527</sup> pelo uso da música, da dança ou por meio de certos ritos. Ao lado disso, o autor destaca, ainda, que assim como um atleta atinge suas marcas e as melhoram, os entusiastas da inteligência espiritual defendem que tais estados são alcançáveis pelo refinamento do uso de certos aspectos da inteligência e findam revelando, ao buscador ou buscadora, nada menos que a verdade espiritual. Defendem, ainda, que assim como existem aqueles e aquelas predispostos(as) para o cinestésico, no caso do esporte, existem as predisposições para os estados espirituais mais elevados, os mestres e mestras ou ungidos e ungidas. Gardner defende que, se alguém cruzasse esta linha, retiraria o espiritual do campo das inteligências e o levaria para o campo do dogma.<sup>528</sup>

Para caminhar com o tema no campo da inteligência, é preciso, segundo o autor em discussão, que fiquemos no plano cognitivo, uma vez que, uma inteligência precisa nos ajudar e resolver problemas. Sustenta o autor, aparentemente de maneira frágil em termos de argumentos, que a expansão de consciência, a visão fenomenológica da essência do espírito, o estado chamado de sentimento de

---

<sup>526</sup> GARDNER, 1999, p. 72

<sup>527</sup> É o caso, por exemplo, do antigo Soma védico, uma bebida ancestral que promovia a imortalidade àqueles que a tomavam, hoje perdida na bruma do tempo, embora buscada há séculos por diversos pesquisadores. Arqueólogos russos decifram o soma, antiga bebida sagrada. G1, 26 fev. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/arqueologos-russos-decifram-o-soma-antiga-bebida-sagrada.ghtml>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

<sup>528</sup> GARDNER, 1999, p. 74.

entrega e o interesse espiritual como emocional ou afetivo, retirariam essa inteligência do âmbito das múltiplas inteligências. Em que pese ser ele o autor da teoria, dizemos frágeis suas objeções, pois, tanto no caso da dimensão da existência, quanto na dimensão dos estados, temos outros elementos não analisados que conseguem manter o tema no campo cognitivo.

Um exemplo destes outros elementos, pode-se constatar da leitura que fizemos de Teresa no primeiro e no segundo capítulos da tese e consiste exatamente na experiência da oração. Teresa, não apenas aprendeu com a prática, como a ensinou para outras irmãs. E, mesmo aquelas que não conseguiam atingir os estados extraordinários vividos por Teresa, usaram a oração e seus ensinamentos, tanto para lidar com questões existências no âmbito da religião, como para propor a solução de problemas no âmbito da vida fora dos mosteiros.

O que é ainda mais emblemático no exemplo de Teresa, é que vários séculos depois de sua morte, seus ensinamentos têm servido de referência para muitas pessoas âmbito católico e fora dele. Tanto assim, que a ordem por ela fundada, continua funcionando até os dias atuais. Além disto, seus ensinamentos são transmitidos por seus escritos mesmo depois de morta. E, mesmo aqueles que não atingem seus mais profundos níveis ou estado de oração ou meditação, fazem uso da oração ou meditação para lidar com a ansiedade e o estresse<sup>529</sup> no trabalho, um dos problemas mais graves e concretos da atualidade.

Finalmente, o autor analisa o terceiro ponto no qual o espiritual é posto como possível causador de efeitos nos outros. O autor cita diferentes influenciadores religiosos ou não, como o Papa João XXIII e Hitler, aqui tomados a título de exemplo. Embora extremos, o autor se serve destes exemplos para anunciar que, a abordagem nestes termos, trata de importante nuance do que seria o espiritual no campo da influência e do carisma. Historicamente calçado, este item se liga com o anterior, pois, líderes espirituais influenciariam pessoas a buscar atingir certos estados espirituais inspirados por seus mentores, guias ou salvadores como Cristo, Buda, São João ou Confúcio,<sup>530</sup> assim como o fizeram lideranças políticas ou de

---

<sup>529</sup> COMUNIDADE CRISTE. *Meditação na Tradição Espiritual*. Disponível em: <[www.comunidadechriste.org/copia-meditacao-espiritualidade](http://www.comunidadechriste.org/copia-meditacao-espiritualidade)>. Acesso em: 18 jun. 2018.

<sup>530</sup> GARDNER, 1999, p. 75.

Estado em nome de seus ideais, nem sempre nobres, ou cujo caminho trilhou o genocídio.

Neste ponto, temos importantes aspectos ligados ao tema liderança e espiritualização, uma vez que, palavras e exemplos são usados como meios para que o carisma atinja seus objetivos e agremie seguidores e seguidoras. O autor sustenta não haver qualquer possibilidade de que a influência possa ser considerada uma expressão de inteligência e demonstra sua preocupação, face aos discursos sobre a verdade na boca de charlatães. E, isto porque, tais charlatães acabam usando o espiritual como meio de manobra. Nestes termos, ele se sente mais confortável<sup>531</sup> em definir o âmbito desta inteligência para falar de um potencial, capaz de refletir sobre questões cósmicas; potencial este motivado por dor, experiências estéticas e tantos outros fatores presentes na experiência espiritual<sup>532</sup> das mais diversas comunidades, em todos os tempos.

Assim agindo, o autor preferiu abandonar o termo espiritual e o fez da mesma forma que procedemos com o termo espiritualidade nesta tese. Em lugar do termo espiritual, Gardner abraçou o termo existencial. No nosso caso, no lugar do termo espiritualidade, abraçamos o termo espiritualização.

Afastando-se do tema espiritual, o autor, ao que parece, correu para longe do tema da verdade. Para ele, o espiritual no âmbito religioso é a defesa de uma verdade absoluta e, como tal, afasta-se de qualquer diálogo com a ciência. Nestes termos, o autor propõe que uma inteligência existencial é uma capacidade que possuímos para nos situarmos diante da vida e dessa busca que se apresenta, para que a vida tenha algum sentido, mesmo diante da dor ou da morte. Além disso, essa mesma capacidade coloca as pessoas de frente para temas ainda mais complexos, como a finitude do mundo físico, ou a existência e significado do amor e tantas outros sem, contudo, o compromisso de, com isso, darmos respostas que sejam uma “verdade última”.<sup>533</sup>

Esta capacidade tem sido valorizada por todas as culturas, uma vez que elaboram diferentes sistemas e códigos para lidar com tais itens existenciais. Além disso, vamos encontrar estas mesmas questões sendo enfrentadas fora de sistemas

---

<sup>531</sup> GARDNER, 1999, p. 77.

<sup>532</sup> GARDNER, 1999, p. 77.

<sup>533</sup> GARDNER, 1999, p. 79.

estritamente religiosos. Em espaços seculares e mesmo na ciência, na filosofia e na arte, veremos tais temas com prolífera produção. Além disso, o enfrentamento destas questões, tem se mostrado transmissíveis por treinamento que acontece tanto com religiosos em seminários, por exemplo, como com leigos que hoje buscam suas respostas em diferentes fontes.

Gardner, ao propor caminhos sobre a inteligência existencial, defende a possibilidade de vê-la com uma espécie e amalgama<sup>534</sup> das inteligências interpessoal e intrapessoal, tendo “o valor” como um adicional importante. Para ele, o que é existencial ou espiritual para uma pessoa, depende dos valores que são fomentados em sua cultura. Em resumo, o autor defende que a inteligência existencial deve nos capacitar a formular e a responder algumas ou talvez todas aquelas perguntas naturalmente existenciais ou filosoficamente profundas.<sup>535</sup>

Como a existência passou a ser um produto no mundo capitalista de consumo, milhares de livros, filmes, palestras, programas de TV, programas empresariais e imersões vendem soluções e cursos para o problema existencial humano. Nas empresas, é preciso que haja alma, e para isso, tem-se investido cada vez mais no espírito humano. O espaço corporativo ainda é um lugar onde o existencial, é pouco reconhecido de fato. Contudo, a crise de sentido tem assolado a humanidade e a existência passou a ser encarada como mais do que um produto. Agora, a existência está convertida em parte da alma do negócio.<sup>536</sup>

Sendo assim, encontramos outra questão que traz novos elementos para esse amálgama: a existência ou não de uma inteligência moral. Adentraremos neste tópico exclusivamente para evidenciar que, mesmo Gardner tendo negado a existência de uma inteligência espiritual e aceitado parcialmente a existência da inteligência existencial, encontramos aqui uma base para nossa proposição, a saber: a de que a espiritualização é o caminho para se desenvolver uma inteligência existencial ou espiritual em sentido estrito, isto é, que vai além do sentido religioso e se ancora em um sentido ético.

---

<sup>534</sup> GARDNER, 2012, p. 46.

<sup>535</sup> GARDNER, Howard. *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar nossas ideias e as dos outros*. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 50-52.

<sup>536</sup> GARDNER, 2005, p. 51.

### **6.6 Possível relevância da existência de uma inteligência moral**

Como estamos no âmbito da exploração teórica da existência de novas inteligências humanas e, ainda, navegando em águas consideradas turvas pela ciência, precisamos considerar as mais amplas reflexões e, a partir deste ponto, encontrarmos algum alargamento possível para as teorias já consagradas ou a propositura de novos caminhos científicos para um aspecto da vida humana, cuja existência em si é incontestável, mesmo que seja contestável sua classificação como puramente científica, se é que isso existe.

Estamos no campo da plausibilidade, uma vez que, por se tratar de inteligência, a moral acaba ficando de lado, posto que, para se classificar uma inteligência e tentar estudá-la, o ideal é não haver qualquer tipo de prescrição em termos de certo e errado.

Para Gardner, moral “representa uma subespécie de um sistema cultural de valores”,<sup>537</sup> e, esse subsistema, é dominado e transmitido por meio das inteligências “linguística, lógica e pessoal”.<sup>538</sup> Ao definir que a inteligência existencial é um caminho possível para uma nova inteligência humana, o autor entra em domínios pré-cognitivos, ou seja, em um lugar onde sua teoria tem terreno fértil quanto às outras inteligências, mas ainda tem muito a fazer quanto aos aspectos existenciais da vida. Desta sorte, ao aceitar esse alargamento, ele dá cabimento a uma análise sobre um conjunto de habilidades no âmbito moral.

Foi justamente aí que Daniel Goleman adentrou. Ao tratar a Inteligência Emocional no âmbito de “uma série de capacidades que têm a ver com conhecimentos de emoções, controle de emoções e sensibilidade para os estados emocionais próprios e de terceiros”,<sup>539</sup> Goleman estava alinhado com a teoria das múltiplas inteligências em seu caráter cognitivo. Goleman, abre caminho para que possamos compreender a necessidade de extensão da teoria das Múltiplas Inteligências, uma vez que dinamiza seus preceitos e os coloca a serviço da vida comunitária e corporativa.

---

<sup>537</sup> GARDNER, 1999, p. 88.

<sup>538</sup> GARDNER, 1999, p. 88.

<sup>539</sup> GARDNER, 1999, p. 89.

Felizmente, em sua definição de domínio moral, Gardman aponta para uma preocupação de não criar regras rígidas ao evoluir em sua teoria. Ao estudar aspectos ligados a relação entre moral e julgamento moral, a possibilidade ou não de um código moral universal e o papel de virtudes fundamentais como justiça, verdade e caridade, o autor não se prende aos debates filosóficos e define como fundamental para o domínio moral, a preocupação com as regras, com os comportamentos e com as atitudes que governam a santidade da vida humana, dos outros animais e do planeta Terra, como nossa ambiência maior.

Mesmo sabendo que cada sociedade vai definir o que é ou não sagrado ou privilegiado em termos de sobrevivência humana, ou ainda, que abusos sejam ou não considerados como tal, fato é que, ao tratar do domínio moral nestes termos, o autor alargou sua teoria ou algumas possibilidades dela. Este alargamento permitiu a Goleman ser mais prescritivo na inteligência emocional, e nos permitiu considerar a espiritualização como um caminho possível via desenvolvimento de competências. E, é exatamente aqui, que estribamos nosso entendimento sobre a possibilidade de uma inteligência moral nos termos que aqui estamos tratando. Ao reformular sua teoria, Gardner agasalha nossa tese.<sup>540</sup> O autor sustenta que, além de estar visivelmente presente no comportamento de crianças e de primatas, a presença de um senso moral, evolui, está presente também na vida de pessoas ditas extraordinárias e, ainda, é contemplada pela teoria de Mihaly Csikszentmihalyi, no que diz respeito do certo e do errado no local de trabalho.

Esse senso moral pode ser analisado em alguns líderes, por exemplo, em Martin Luther King Jr, Robert Maaynard Hutchins, Mahatma Gandhi e Justus Robert Oppenheimer. Em todos estes exemplos, tem-se a evidência de certa aproximação com questões religiosas e com discursos típicos de ministros religiosos, além do uso do carisma e também de questões existenciais e ligadas ao sentido da vida. Entre os líderes de uma linha política, cuja moral é totalitária, pode-se citar Adolf Hitler, Ióssif Stálin, Mao Tsé-Tung e Vladimir Ilyich Ulianov conhecido como Lenin.

Pode-se, ainda, citar crianças superdotadas e com certas dificuldades afetivas, que chegam a evidenciar o uso dessa possível inteligência.<sup>541</sup> Por fim, o

---

<sup>540</sup> GARDNER, 1999, p. 89.

<sup>541</sup> GARDNER, 1999, p. 93-95.



termo carismático se destaca, pois guarda resquícios de “talentos pessoais dados pelo Espírito Santo”.<sup>542</sup> Em tempos modernos, talvez devêssemos considerar que carisma deveria ter ligação com desenvolver talentos, ou melhor, “nos tornamos líderes verdadeiramente carismáticos na medida em que nos tornamos nós mesmos. Aqui está o real segredo do desenvolvimento da liderança”.<sup>543</sup>

Não temos dúvidas de que não há um segredo único para o desenvolvimento de lideranças. Contudo, pensar nisso, diante de tanta complexidade, nos faz concordar com uma abordagem professoral da liderança. Hoje, na tentativa de formar líderes espirituais ou éticos, não é possível desprezar nem o pensamento sistêmico, nem as ideias revolucionárias que aproximam liderança com o designer,<sup>544</sup> na medida em que precisamos construir soluções inovadoras e para isso, além das tecnologias que tem a sua disposição no mundo da ciência, também precisamos dispor daquilo que chamamos de tecnologia humanas, ou seja, nossas múltiplas inteligências, em especial, a espiritual.

Uma liderança assim, que aprende e ensina, é uma liderança de professor e professora que se mantém aprendiz, de guru que também precisa de luz, de alguém que lida com todos os dramas da vida, com as disputas de poder, com as carências humanas e com a necessidade de suprir as lacunas de uma organização, consciente de que tais lacunas são, antes de tudo, falta de autoconhecimento, falta de competência(s) e falta de visão clara compartilhável com aqueles e aquelas que são liderados de modo significativo.<sup>545</sup>

Finalmente, o autor das múltiplas inteligências, se sente mais seguro em considerar uma inteligência moral. Ao definir domínio moral, ele admite que tal domínio esteja para além de outros domínios como o físico, social, biológico e psicológico. O físico é regido por leis que governariam os objetos físicos e suas relações entre si; o social é regido pelas leis que governariam as relações entre os seres humanos; o biológico é regido pelas leis que governariam os processos biofísicos e o psicológico é regido pelas leis que governariam pensamentos, comportamentos, sentimentos e ações. Esse domínio moral estaria restrito ao

---

<sup>542</sup> SENGE, 2011, p. 435.

<sup>543</sup> SENGE, 2011, p. 435.

<sup>544</sup> SENGE, 2011, p. 413-415.

<sup>545</sup> SENGE, 2011, p. 415-436.

“respeito pela vida humana em seus vários potenciais”.<sup>546</sup> Neste ponto, o autor aponta que, da mesma forma que a esfera existencial diz respeito à natureza essencial do cosmos, a esfera moral diz respeito a fatores essenciais da vida humana, manifestos na natureza e na qualidade de vida.

Essa separação purista, extremamente preocupada em separar o moral do existencial, não consegue responder até que ponto questões como aborto, eutanásia e gravidade de crimes ambientais podem ficar apenas em um âmbito ou noutro. Essa separação não responde, também, quais seriam os critérios, mais objetivos, para se considerar uma pessoa moralmente inteligente, ou, quais seriam os fundamentos utilizáveis para sua análise, embora possamos admitir, como moral geral, o bem da vida. Mesmo assim, questões dogmáticas fatalmente interferem em questões como aborto. Nesta quadra, o bem da vida esbarra tanto em questões religiosas quanto em questões ligadas ao direito da mulher.

Ao concluir sua reformulação com tais questões, constata-se que, do ponto de vista teórico, temos ainda um longo caminho pela frente em termos de inteligência humanas. Contudo, a abordagem cautelosa do autor guarda lugar em um mundo profundamente marcado pelo materialismo. Além disto, ela se circunscreve em um ambiente em que a ciência e a religião ainda são vistas com a lente de oposição e não de complementariedade. Neste contexto, torna-se seguro reconhecer a validade da inteligência espiritual via espiritualização, sendo esta a razão pela qual o fazemos.

De nossa parte, entendemos que a aproximação entre a visão do mundo material e a visão das questões típicas do espírito humano pode dialogar como opostos complementares e não como opostos que se anulam ou se repelem. Considerando-se a universalidade que propusemos no segundo capítulo da tese, entendemos que o pensamento unitivo, integrativo e complexo é muito mais alinhado com as necessidades do século XXI do que o pensamento linear cartesiano.

Em outras culturas, como na védica ou iógica<sup>547</sup> por exemplo, aquilo que chamamos de cérebro deixa de ser levado em consideração quando se pensa em

---

<sup>546</sup> GARDNER, 1999, p. 95.

<sup>547</sup> SADHGURU, 2016, p. 155-208.

meditação, já que, para eles tudo é corpo, ou melhor, corpos. Assim, quando pensam mente humana, não ficam presos ao cérebro. Com isso, abrem-se enormes possibilidades de compreensão, estudo e acesso àquilo que chamamos inteligência, uma vez que um simples paradigma é quebrado.

Um exemplo desse alargamento de possibilidades é quando pensamos em Gandhi como uma pessoa moral. Não o fazemos só por causa de sua filosofia, nem do que suas atitudes têm de louvável. Antes, pensamos nele, em Madre Teresa, em Nelson Mandela, em Teresa de Ávila ou em Andrei Sakarov, como pessoas morais em função dos papéis essenciais que eles e elas se dispuseram a fazer cada qual em sua respectiva esfera. O desempenho de papéis importantes certamente exige um leque de inteligências humanas, mas trata-se, fundamentalmente, de uma afirmação sobre o tipo de pessoa que alguém é ou, mais precisamente, sobre o tipo de pessoa que alguém se tornou. Não se trata, intrinsecamente, de inteligência. Neste contexto, moralidade é uma afirmação sobre personalidade, individualidade, vontade, caráter, e, nos casos mais felizes, sobre a realização mais elevada da natureza humana.

Assim, como se pode ver, temos um discurso que tenta se afastar, naturalmente, do espiritual, mas que não consegue negá-lo. Uma inteligência espiritual, existencial, filosófica ou moral não será menor em si mesma apenas por questões semânticas. É preciso habilidade e coragem para manter viva a esperança. É preciso habilidade e coragem para manter vivo o espírito humano em tempos sombrios de materialismo, capitalismo predatórios e apego à ciência e às tecnologias como verdades salvadoras. É preciso coragem para que a academia abrace o espírito humano e todas as tentativas de fazê-lo sobreviver, mesmo que apenas como algo instrumental, ou seja, como algo que utilizaremos para melhorar um pouco a condição humana no trabalho, enquanto as pessoas continuam acreditando que a massa do bolo do capital vai continuar crescendo e as fatias corporativas continuarão largas e suculentas para sempre, o que sabemos, é mentira.

### **6.7 Considerações Finais**

Conclui-se do exposto neste capítulo que para se tratar de inteligência emocional, espiritual ou moral, bem como a aplicação do *coaching*, torna-se

necessário tratar antes de inteligência humana. E que, ao se propor a espiritualização como pivô das competências para a formação de líderes de alta performance nos processos de *coaching*, torna-se necessário entender o que é e como funciona a inteligência humana. Concluímos com Goleman e Gardner que, o ser humano, não tem apenas uma, mas múltiplas inteligências tanto racional ou mental como emocional ou sentimental e outras mencionadas.

Conclui-se, também, que a temática da inteligência é vastíssima, o que nos obrigou a dialogar com o autor da teoria das múltiplas inteligências. Neste diálogo, os *coaches* podem usar diversas lentes na tentativa de uma nova compreensão sobre o que pode ser entendido por inteligência. Isto implicou na discussão sobre quais seriam os requisitos para se considerar uma inteligência como tal, no que seguimos a teoria proposta por Gardner ao analisar a inteligência espiritual, que cumpre todos os pré-requisitos, mesmo que, com ressalvas. A partir deste ponto pudemos aprofundar o entendimento sobre a inteligência espiritual e assim agimos em consideração ao propósito geral a tese de que a espiritualização é o pivô descrito já no seu título. Concluímos por apontar que, é relevante a consideração sobre existência de uma inteligência existencial ou uma inteligência moral, para o processo de espiritualização de líderes nas empresas. Em resumo: a inteligência espiritual acha-se rodeada pelas demais inteligências e interconectada com aspectos existenciais, morais, filosóficos e éticos (fruto do excessivo materialismo com que o tema espiritual ainda é tratado pela ciência), e que, no processo de formação de líderes de alta performance, espiritualização nos servirá de guia, uma vez que consideraremos o universo de valores das lideranças e organizações em desenvolvimento.

## **7 EM QUE CONSISTE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

### **7.1 Considerações Iniciais**

Este capítulo tem por objetivo especificar em que consiste “competência” no sentido em tratamento na tese, a fim de melhor especificar sua aplicação nos processos de *coaching* para a formação de líderes de alta performance, tendo a espiritualização como pivô deste processo. Com este objetivo, o capítulo é de fundamental importância para a tese como um todo, levando-se em conta seu objetivo maior estabelecido no título.

Para alcançar nosso objetivo, trabalhamos, neste capítulo, cinco momentos. No primeiro deles, oferecemos um conceito de competência de forma dialogada com os autores que citaremos. No segundo, trataremos do desenvolvimento de competências através dos processos de *coaching* executivo. No terceiro, trataremos do processo de *coaching* executivo propriamente dito. No quarto momento, abordaremos a razão de ser de lideranças competentes em espiritualização e finalmente, no quinto momento, trabalharemos os doze princípios estabelecidos por Danah Zohar como fundamentos para o desenvolvimento do Quociente espiritual e que, junto com os demais pontos abordados e autores citados até aqui, nos serviram de referência para nossa proposta sobre o tema.

### **7.2 Em busca de um conceito para competência**

Necessitamos conceituar o que vem a ser competência nos termos da tese. Para tanto, baseamo-nos em alguns autores brasileiros, que vêm se debruçando sobre o tema e, como alguns também são *coaches*, conhecem nossa realidade e a necessidade de abordagens teóricas viáveis quanto a sua aplicabilidade prática. Destacamos aqui Eliana Gavioli, Joel Dutra, Rosa Bomfim, Maria e Afonso Fleury, cujas contribuições vêm nos servindo de guia em nossas práticas no desenvolvimento de competências visando a alta performance de líderes.

Com o advento da globalização, da *internet* e da quarta revolução industrial a complexidade no mundo e, em especial, no mundo corporativo, passou a ser matéria de todos os dias. A velocidade e a excessiva conectividade trouxeram desafios para muito além daqueles ultrapassáveis pela simples força de trabalho, a

famosa mão de obra. Com a era do conhecimento a ideia de “cabeça de obra” já era um grande salto. Na já mencionada era da gestão 4.0, o “espírito de obra” começa a ganhar volume. Em resumo, vimos essa evolução por dentro das organizações e acompanhamos a surgimento de uma consciência voltada às competências das pessoas.

Hoje, estamos vivendo a necessidade de que, além das competências ligadas mais diretamente às funções de trabalho, tenhamos também a necessidade daquelas mais afetas à necessidade de dar sentido ao ser humano e a tudo àquilo que faz na vida. A atuação competente, portanto, não é mais uma demanda por funções técnicas apenas. É uma demanda da própria vida, uma vez que é preciso ser tão competente em viver fora do trabalho, quanto dentro dele.

Gavioli defende que, hoje em dia, temos recaído sobre as pessoas uma lista de exigências e, só através do atendimento destas exigências é que o indivíduo conseguirá dar conta da dinâmica, da velocidade e da complexidade do mundo moderno. Segundo ela, nossa era exige “indivíduos que sejam capazes de mobilizar o conhecimento por meio de sua vivência profissional e de sua capacidade de abstração”.<sup>548</sup>

No senso comum, a palavra competência designa certo grau de qualificação de uma pessoa para fazer algo. Nos últimos anos, o termo competência entrou em debates acadêmicos, empresariais e governamentais, influenciado por literaturas americanas e europeias,<sup>549</sup> formando uma complicada teia que não pretendemos narrar aqui, mas apenas apontar alguns caminhos que se afinam com nossas pesquisas e nossas práticas em *coaching*.

O termo foi usado no contexto de qualificação profissional pela primeira vez em 1973 por David McClland, quando tentava uma abordagem para se compreender a atuação de uma pessoa no trabalho. Tal abordagem era um pouco diferente dos testes de inteligência típicos de sua época, e tentava encontrar um

---

<sup>548</sup> GAVIOLLI, Eliana. Uma Proposta de Modelo de Desenvolvimento de Competências. São Paulo: USP. XIV SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO SEMEAD, 2011. p. 3. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/288.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

<sup>549</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 5, no.spe, p.183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 21 mar. 2016.

modo novo de fazer gestão de pessoas.<sup>550</sup> O termo em questão acabou ganhando dois sentidos mais amplos: competência organizacional e competência profissional.<sup>551</sup> Entretanto, trata-se de uma terminologia que tem natureza polissêmica<sup>552</sup> e, por decorrência desta natureza, apresenta a impossibilidade de ser compreendido ou definido de forma homogênea ou unidimensional. E assim o é porque, diferentes organizações, o compreendem e o observam de diferentes modos.

A mencionada competência organizacional se refere aos chamados atributos organizacionais que têm o potencial de garantir sua vantagem competitiva em termos técnicos e de mercado. Já, a chamada competência profissional, refere-se diretamente ao profissional e compreende um conjunto sinérgico de conhecimento, habilidades e atitudes, que se verificam no desempenho particular de uma pessoa. Este conjunto ficou conhecido e ainda é amplamente aplicado como conceito de competências profissionais, o famoso CHA – Competência, Habilidade e Atitudes.<sup>553</sup>

Neste atributo, diz-se que competência é o conjunto de informações que o sujeito consegue acumular ao longo de sua vida e formação profissional, que supostamente lhe garante certo domínio do saber. As habilidades, por sua vez, compreendem as experiências que este mesmo sujeito acumulou ao longo da vida e que, através da força das repetições, o fez saber fazer. As atitudes, por seu turno, compreendem o conjunto de comportamentos adquiridos como padrão, face à observação do mesmo sujeito, daquilo que lhe confere o domínio ético de um saber ser e um saber conviver. E, todos estes casos: o saber, o saber fazer e o saber ser e saber conviver, supostamente, levam o indivíduo à tomada de decisões e à solução de problemas.<sup>554</sup>

O conceito de competência varia de acordo com a ênfase que cada autor dá, ou de acordo com as verificações desta ênfase nas empresas estudadas por estes mesmos autores. Como nosso foco aqui não é uma revisão bibliográfica, vamos

---

<sup>550</sup> BOMFIM, Rosa Amorim. Competência Profissional, uma revisão bibliográfica. Curitiba: *Revista Organização Sistêmica*, v. 1, n. 1, jan-jun, 2012. p. 48. Disponível em: <<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/62/36>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

<sup>551</sup> BOMFIM, 2012, p. 48-50.

<sup>552</sup> GAVIOLI, 2011, p. 3.

<sup>553</sup> Doravante este conjunto será apresentado em forma abreviada: CHA.

<sup>554</sup> BOMFIM, 2012, p. 52-54.

apenas citar as diferentes ênfases, agrupá-las, e em seguida definir como enfrentamos essa conceituação. Segundo estudos de Bomfim,<sup>555</sup> autores como Prahalad e Hamel, ao definirem competências, dão ênfase às organizacionais.

Zarafian, por sua vez, dá ênfase na tomada de decisões e responsabilidades assumidas. Hipólito e Silva dão ênfase nos resultados. Fischer dá ênfase nos processos e Bertoni na alta aprendizagem. Em um estudo mais completo, realizado por Joel de Souza Dutra e outros autores,<sup>556</sup> encontram-se não apenas os autores e suas ênfases, mas também como as diferentes percepções conceituais foram absorvidas pelas empresas brasileiras.

Por influência do pensamento norte americano, representado pelos autores McClelland, Boyatzis e Spencer, o foco das competências se assenta sobre a capacidade ou capacitação dos profissionais.<sup>557</sup> Neste caso, a estocagem do CHA é o ponto central do conceito e, 58,4% das empresas brasileiras pesquisadas, conhecem ou reconhecem e praticam suas ações, com base em competências concebidas neste mencionado referencial.

Em uma segunda categoria, sem qualquer ordem de preferência, estão agrupados autores com Le Boterf, Zarifian e Ruas, cujas abordagens giram em torno de uma ênfase na mobilização fundada na fórmula “saber agir”. Esta mobilização, foca na capacidade dos profissionais em um dado contexto. Neste grupo, acham-se 12,6%<sup>558</sup> das empresas brasileiras que fixam definição e suas práticas ao redor desta ênfase. Um terceiro conjunto de autores e abordagens compreende o foco nos resultados, entregas e no valor agregado. Neste caso, competências teriam como foco a estratégia da empresa e seriam mobilizadoras de entregas dos profissionais em seus locais de trabalho. Essa abordagem é defendida por Dutra, Fleury e Ruas. Segundo as mesmas referências já citadas, no Brasil, 17,6% dos pesquisados se afinam com este entendimento. Uma quarta categoria, reúne 11,2% das respostas e não se alinhava com nenhuma das propostas apresentadas pela referida pesquisa.

---

<sup>555</sup> BOMFIM, 2012, p. 56.

<sup>556</sup> DUTRA, Joel Souza et al. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. p. 1-14. In: ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais. [s.l.]: Enanpad, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gpra-2578.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

<sup>557</sup> DUTRA et al., 2008, p. 7.

<sup>558</sup> Estes e os dados citados a seguir foram extraídos de BOMFIM, 2012, p. 52-56.



Diante das diferentes influências que o conceito e as práticas ao redor do tema das competências receberam no Brasil, Dutra apresenta um sistema fundamental para compreendê-la conceitualmente e, depois, desenvolver competências. Segundo esse sistema as entradas ou *inputs* compreendem o CHA, e abraçam as teorias americanas de McClelland e Boyatziz. O espaço ocupacional fica compreendido tanto no conceito quanto nas práticas de desenvolvimento, abraçando, assim, a teoria de Elliot Jacques. E, as saídas ou resultados entregues, ou *outputs* no sentido de agregação de valor, também são consideradas e respeitadas, abraçando, assim, as teorias dos europeus Bills, Stamp, Zarafian e Le Borfet.<sup>559</sup>

Como se pode observar, conceituar competência é uma tarefa que exige cuidados. Por esta razão optamos por abraçar a proposta de Gavioli<sup>560</sup> e a proposta de Fleury<sup>561</sup> e, com estas, formar nosso próprio conceito. Com base neste sistema, distinguimos mais explicitamente o desenvolvimento humano do desenvolvimento profissional, uma vez que a simples formação acadêmica e o fornecimento de diploma, não nos parecem suficientes. Entendemos a necessidade de ampliar a agregação de valor para os níveis ambiental e existencial, assim como estender a visão de espaço ocupacional em termos de significado existencial.

Com base neste quadro, conceituamos competência como uma sequência natural de desenvolvimento do ser humano e do ser profissional, por meio da qual adquire habilidades e obtém qualificações, aprendendo a agir de modo responsável e reconhecido, mobilizando, integrando e transferindo os conhecimentos, recursos e habilidades, ao mesmo tempo em que agrega valor econômico à empresa, valor social, valor ambiental e valor existencial a si próprio, aproveitando ao máximo o seu espaço ocupacional.

Por ser um conceito amplo, achamos por bem clarificar todos os termos nele envolvidos, o que fazemos passo a passo, explicando cada uma das expressões apresentadas.

---

<sup>559</sup> GAVIOLI, 2011, p. 4.

<sup>560</sup> GAVIOLI, 2011, p. 4.

<sup>561</sup> FLEURY, 2001, p. 188.

- 1) Com a expressão “uma sequência natural de desenvolvimento”, expressamos o fato de que o desenvolvimento humano é fenômeno natural, que acontece pelo maravilhoso e complexo fato de estarmos vivos e em contato com as dinâmicas da própria existência. Sendo assim, essa sequência natural de desenvolvimento do ser humano compreende o fato de que, ao longo de nossa vida e das nossas experiências pessoais, aprendemos a ser humanos e, este aprendizado, deve ser (e de fato é) levado para todas as instâncias, inclusive para o trabalho, e também, deve ser considerado pela liderança no trabalho;
- 2) O “ser profissional” compreende a necessidade de, assim como na vida aprendemos o tempo todo, na vida profissional precisamos de uma formação específica, acadêmica ou autodidata que deve acontecer de forma continuada, atrelada a um ou mais eixos de carreira que sejam de interesse do profissional;
- 3) Quanto ao “adquirir habilidades”, evidencia-se que as habilidades vêm da vida como um todo, da esfera humana e da esfera mais estritamente ligada à vida laboral;
- 4) Quanto ao “obter qualificações” refere-se ao fato de que podemos ter ou não relação direta com a função que exerceremos, uma vez que algumas qualificações transversais podem ser extremamente úteis, a exemplo do músico amador que vai atuar na liderança, usando sua inteligência musical tanto para análise de dados e leitura de gráficos, quanto para reunir-se com os colegas e criar laços após o expediente em um simples *happy hour*, por exemplo. O importante é que, essa qualificação, vise rigor técnico e formação ética ou espiritual do profissional, como um conjunto harmônico;
- 5) A expressão “aprender a agir de modo responsável e reconhecido” indica a necessidade de se saber o que faz, porque faz e como faz, de tal modo a sentir-se seguro para avaliar e tomar decisões, reconhecendo tanto limites de atuação, quanto limites éticos e as consequências de ir além destes limites. Trata-se, ainda, de ser reconhecido não de forma geral, mas específica, por seus feitos e também por seus menores avanços comportamentais, ligados às inteligências emocional e espiritual-existencial;
- 6) Quanto ao “mobilizar” significa dizer que, cria sinergia e faz com que os recursos apareçam no campo da ação, não apenas no campo do discurso ou na prática de contar histórias;
- 7) Quanto ao “integrar”, pode-se dizer tanto integrar os conhecimentos mobilizados no espaço de trabalho, quanto fazer com que outras pessoas sejam acionadas e integradas neste processo com seus próprios conhecimentos e experiências;
- 8) Com a expressão “transferir os conhecimentos” queremos dizer que a pessoa está apta a atuar como *coach* ou mentor/mentora de outros;
- 9) Os termos “recursos e habilidades”, indicam que à pessoa competente usar pensamento complexo e não linear, flexibilidade cognitiva e foco na solução para buscar, de forma criativa, a utilização inclusive daquilo que não parece ser um recurso ou uma habilidade dele ou de alguém do grupo ou da organização, mas

que, um olhar mais apurado, consegue ver que, de fato, pode sim ser um recurso não convencional ou fora da caixa;<sup>562</sup>

- 10) Na expressão “ao mesmo tempo em que agrega valor econômico à empresa”, esse “ao mesmo tempo” indica que a pessoa faz tudo que vem antes disso, para tentar garantir seu crescimento com senso de direção e sentido e, de modo adicional, escolhe fazer isso e também gerar valor econômico para o negócio;
- 11) Com a expressão “valor social, valor ambiental e valor existencial ao indivíduo”, indicamos que a pessoa está consciente de que o trabalho é hoje uma importante instância da vida, e que afeta todos, dos mais próximos aos mais distantes. Em um mundo globalizado, conectado e capitalista, ser competente passa por um estado de consciência de que os valores agregados ou agregáveis, devem incluir o entorno social, a defesa da vida e do meio ambiente, através da mobilização inteligente dos recursos e da natureza.

Indicamos, ainda, que os aspectos existenciais mais relevantes que se realizam dentro e fora do trabalho, devem ser considerados para si e para todos e todas os afetados, seja direta ou indiretamente. Isso deve acontecer por que as lideranças são forçadas a equilibrar interesses e valores individuais e corporativos, se querem manter seus times engajados. Em tempos onde os valores postos (ou impostos) pelo materialismo, pelo liberalismo, pelo capitalismo, pelo cientificismo, pelo individualismo e pelo consumismo, assim o exigem, a inteligência espiritual ou existencial é forte fator diferencial;

- 12) A expressão “e o máximo aproveitamento do seu espaço ocupacional”, deve compreender o uso do seu espaço laboral de forma ética. E, deve indicar que a pessoa dotada de competência possa ver respeitada em todas as nuances o seu espaço existencial e laboral de criação. Em outras palavras, tal profissional tem a chance de fazer, ser, saber fazer e querer fazer.<sup>563</sup> Neste nível, a pessoa pode assumir responsabilidades cada vez mais complexas, de acordo com seu eixo de carreiras e qualificação técnicas, sem ficar presa à antiga ideia de cargo. Este espaço considera um equilíbrio dinâmico entre os níveis de desafios que o(a) profissional recebe e seus respectivos níveis de habilidade e de acesso a desenvolvimento continuado, necessário a cada nova etapa. Com este conceito em mente, passamos ao estudo do desenvolvimento de competências através de processos de *coaching* executivo, afinando ainda mais a tese.

---

<sup>562</sup> Fora da caixa é um conceito que significa pensar de forma criativa, livre e fora do senso comum. É o tipo de pensamento que recebe atenção expressiva em uma era de algoritmos cada vez mais poderosos e redes neurais.

<sup>563</sup> GAVIOLI, 2011, p. 8-10.

### **7.3 Desenvolvimento de competências através do coaching executivo: uma aproximação**

Um dos livros mais citados no Brasil sobre Gestão e Espiritualidade,<sup>564</sup> dedica-se ao tema tratando sobre os pilares da gestão e seus principais empecilhos. Trata da missão empresarial, inclusive no terceiro setor, e aborda, ainda, sobre marketing. O autor, católico, detalha sua visão sobre como podemos olhar para a espiritualidade no contexto da gestão. Contudo, ao definir o “como fazemos para que o espiritual seja desenvolvido na gestão?”, o autor, como quase todos os autores que lemos, não consegue se distanciar, com maior clareza, do componente religioso do tema.

Esta atitude pode gerar certas dificuldades de apresentação do tema e, ainda, de sua implantação. Mesmo assim, o autor consegue definir como pode ser um processo de gestão da mudança, visando a implantação de uma liderança mais espiritualizada, sem, contudo, o detalhamento técnico, que julgamos fundamental. Optamos por não seguir esta importante obra, por estarmos em busca de uma linguagem mais universalista com foco em competências e em inteligência, visando fundamentar a já existente prática do *coaching*. Entretanto, citados a obra visto que nos serviu como primeiro amparo de enfrentamento do tema e, graças a ela e às distâncias que sentíamos necessárias, encontramos nosso próprio caminho.

Ao tratarmos do desenvolvimento de competências através de processos de *coaching* executivo, estamos em um processo de desenvolvimento pessoal e profissional, estruturado e, ao mesmo tempo, flexível. É processo amplamente aplicado e fortemente aplicável dentro das empresas, para o desenvolvimento de competências e estratégias, com viés comportamental, visando entregas superiores e trabalhando sob a luz de um amplo alinhamento entre profissionais envolvidos e organização.<sup>565</sup> Esse processo pode ser realizado individualmente ou em grupo, conforme a natureza da meta envolvida. Michael Hall explica que se a meta é comum ao grupo de participantes, temos o *Team Coaching*, mas se existem diferentes metas, temos *Coaching em Grupo*.<sup>566</sup>

---

<sup>564</sup> MURAD, 2007.

<sup>565</sup> BLOCH, Vicky; MENDEZ, João; VICENTE, Luiz. *Coaching Executivo: uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 27-44.

<sup>566</sup> HALL, Michael L. *Coaching de grupo e equipe*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2014. p. 104-124.

Como se pode notar, o *coaching executivo* tem ligação direta com meta ou metas e, por isto, no âmbito empresarial é caracterizado como um programa que visa o atingimento de metas corporativas. Normalmente estas metas são associadas a agregação de valor econômico por parte do executivo(a) ou executivos(as) em desenvolvimento. Existe, portanto e inevitavelmente, uma relação estreita entre os processos de *coaching* e as expectativas empresariais de maximização dos resultados, especialmente os resultados em equipes que sejam lideradas corretamente em um processo que é, fundamentalmente, de aprendizagem.<sup>567</sup>

Ao lado disso, outro aspecto prático, guarda relação com o fato de que o desenvolvimento de competências em líderes pressupõe que tais lideranças devam tornar-se líderes *coaches*, ou seja, devem tornar-se agentes competentes para treinar e desenvolver outras pessoas.<sup>568</sup> Aqui, entenda-se desenvolvimento, em termos de eficácia na dinâmica entre os papéis organizacionais que envolvem gestão, liderança e *coaching*,<sup>569</sup> mas também, na vida, em termos de sentido de direção-geral.

Trata-se de se sair da cadeira de chefe e abraçar novos modelos de sala de aula.<sup>570</sup> Assim, a metodologia de desenvolvimento poderá ser aplicada, inicialmente, em grupos de líderes ou individualmente, e depois, estas mesmas lideranças, agora *coaches*, estarão capacitadas para atuarem como agentes multiplicadores. Caso não haja interesse destas lideranças em desempenhar esse papel de líderes *coaches*, estes processos deverão ser desenvolvidos por *coaches* externos, que, adentrarão na organização com o objetivo de promover programas de treinamento e desenvolvimento, voltados ao desenvolvimento das competências propostas em conjunto com o departamento de Recursos Humanos, quando houver, e da gerência ou diretoria mais diretamente ligados com o programa ou programas em si.

É importante destacar a crescente tendência das organizações de buscarem por pessoas cada vez mais inteligentes e que, inteligentes hoje, são as lideranças que abraçam práticas facilitadoras do processo de fazer outras pessoas inteligentes

---

<sup>567</sup> CLUTTERBUCK, David. *Coaching Eficaz*: Como orientar sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Gente, 2008. p. 95-148.

<sup>568</sup> VRIES, Manfred F. R. Kets de; KOROTOV, Konstantin; FLORENT-TREACY, Elizabeth. *Experiências e Técnicas de Coaching*: a formação de líderes na prática. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 155-174.

<sup>569</sup> DOWNEY, Myles. *Coaching Eficaz*. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 78-96.

<sup>570</sup> VRIES, 2009, p. 211-226.

aprender. Uma procedente crítica ao modelo *coach* de liderança é, justamente, o fato de que as pessoas podem se recusar a aprender. Sem esse desejo legítimo, o modelo proposto fica, de fato, enfraquecido.

Contudo, é preciso considerar que precisamos olhar para a cultura, conforme fizemos no capítulo anterior, justamente para compreender o que fazer nestes e noutros casos. Assim, a alta gestão, RH's<sup>571</sup> e *coaches* envolvidos, devem estar atentos aos sinais de negativa ao aprendizado e trabalhá-los abertamente. Neste sentido, são os sinais clássicos<sup>572</sup> de resistência e, portanto, de incompetência: a) o desejo de manter controle unilateral; b) o modelo mental de vencer *versus* perder; c) crenças ligadas a supressão de sentimento negativo ou fragilidades; e d) o já conhecido apego ao excesso de racionalidade como prova de inteligência e competência; e, ainda, a velha resistência à mudança, seja pelo medo do desconhecido ou pelo apego às velhas fórmulas, mesmo em tempos, onde tudo muda muito rápido.

Identificados e trabalhados estes pontos, pode-se, facilmente, apoiar tanto a implantação de um modelo de liderança baseado em desenvolvimento, quando a implantação de competências que levem à espiritualização. Uma estratégia inteligente que pode ser utilizada é, justamente, a utilização de dados precisos para por parte de todos(as) envolvidos(as). Com estes dados, fica fácil evidenciar o quanto vícios, apegos e dificuldades na gestão da mudança, podem afetar negativamente os resultados corporativos. Se a força da análise racional e crítica for utilizada para a verificação mais analítica das velhas práticas, as empresas conseguem ver, com facilidade, que os argumentos que usam para negar o inevitável, são o verdadeiro veneno que as impede de avançar.<sup>573</sup>

Tudo isso é combatido quando a inteligência do sentido da vida e das ações na vida é trazida para o plano de desenvolvimento. Os aspectos psicológicos envolvidos nos mecanismos que negam a busca por desenvolvimento estão fortemente atrelados à consciência de sentido. Aquilo que já conhecemos ou que pensamos conhecer nos passa uma falsa sensação de segurança e confiança.

---

<sup>571</sup> Forma abreviada e plural de Recursos Humanos.

<sup>572</sup> GOLEMAN, 2018, p. 125.

<sup>573</sup> GOLEMAN, 2018, p. 124-130.

Esta falsa sensação, uma vez acompanhada de falta de clareza, torna-se um verdadeiro desastre. O intelecto, que funciona como um mecanismo de defesa daquilo que chamamos de identidade, vai se identificar com aquilo que acumulamos em termos de memória e nos impedir, terrivelmente, de continuar nosso processo de desenvolvimento. Saber disso é parte importante do processo de liderança que forma outras lideranças. Contudo, estes conhecimentos, como vieram primeiro através da mística oriental<sup>574</sup> e só mais modernamente foram percebidos pela neurociência,<sup>575</sup> ainda são, ou desconhecidos, ou desprezados por muitas organizações e lideranças.

Caso estes programas estejam atualizados, as lideranças poderão ser candidatas tanto ao desenvolvimento de competências técnicas, quanto ao desenvolvimento de competências comportamentais. Programas de *Coaching* Executivo, *Team Coaching* ou *Líder Coach*<sup>576</sup> são eficazes para o desenvolvimento de competências técnicas ligadas a conteúdos de gestão e liderança e são ótimos para o desenvolvimento de competências comportamentais.

Estas últimas, por sua vez, estão ligadas ao desenvolvimento humano mais amplo, considerando-se diferentes aspectos da vida. Trabalhando com metas em diferentes áreas de vida e, também, para o desenvolvimento humano no trabalho, onde as metas e os comportamentos, evidentemente, têm maior ligação com a vida laboral do sujeito e, uma vez que estejam trabalhadas adequadamente, vão impactar, inclusive, as eventuais necessidades de aprimoramento técnico, que acabam se evidenciando em programas de desenvolvimento comportamental. Em resumo, estando em um programa de *coaching*, as reais forças e fraquezas das pessoas aparecem, e integram seus planos de ação para que o desenvolvimento aconteça, seja ele comportamental ou técnico.

Pode-se afirmar que o *coaching* executivo está profundamente alinhado com uma organização que aprende. Não se trata de tentar garantir o sucesso de uma organização de qualquer porte, apostando apenas no desenvolvimento individual

---

<sup>574</sup> SADHGURU, 2016, p. 155-208.

<sup>575</sup> TINOCO, Carlos Alberto. *Bases neurofisiológicas das experiências místicas*. Limeira: Editora do Conhecimento, 2017. p. 150-175.

<sup>576</sup> Líder *coach*: profissional que atua no dia a dia de trabalho utilizando abordagens, ferramentas e estratégias típicas do processo de coaching, fazendo perguntas, explicando com objetividade e dando exemplos positivos para sua equipe, ao invés de só falar sobre valores vagos e abstratos.

dos líderes. Mas, sem isso, não se pode criar uma organização onde uma cultura de aprendizado constante,<sup>577</sup> seja não só implantada, como reconhecida de caráter essencial, em tempos onde as mudanças acontecem tão rápido. O próprio domínio pessoal que servirá de base para uma organização mais inteligente e que aprende a aprender, ultrapassa a competência e as habilidades, embora se baseie nelas. Tal domínio “vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa”.<sup>578</sup>

Quando falamos em desenvolver competências com foco em uma inteligência específica no âmbito da dimensão existencial ou espiritual da pessoa, o fazemos com base em evidências e experiências práticas, que acreditamos suficientes para tal propositura, ao menos inicialmente. E, assim, propomos por acreditarmos que, tanto os aspectos técnicos, quanto os comportamentais, podem ser positivamente impactados, uma vez que se trata de desenvolver o humano da pessoa em uma porção sua mais profunda, que conecta todo o seu viver, dentro e fora do trabalho: a dimensão do sentido.

Acima de tudo, o desenvolvimento de competências, é a vontade e o esforço da pessoa que procura se tornar mais competente na gestão da própria vida.<sup>579</sup> Uma vez que a vida profissional das pessoas ganha o *status* devocional ou religioso, é essencial que certas competências sejam desenvolvidas e, assim, promovam maior clareza quanto ao sentido existencial do trabalho, das relações no trabalho e dos valores econômico, social, ambiental e existencialmente concebidos, que podem ser gerados pelo trabalho.

Ao lado do humanismo, já mencionado no terceiro capítulo, e da abordagem centrada na pessoa, alguns reforços importantes ganham vulto no âmbito das competências das pessoas, fazendo com que o tema conecte ampla e irrestritamente a pessoa com a vida profissional.

Uma importante contribuição neste sentido veio diretamente do fundador e presidente do *LinkedIn*, maior plataforma de relacionamento profissional do mundo,

---

<sup>577</sup> SENGE, 2011, p. 179.

<sup>578</sup> SENGE, 2011, p. 179s.

<sup>579</sup> QUEIROZ, Cláudio. *As Competências das Pessoas: Potencializando seus talentos*. São Paulo: DVS Editora, 2011. p. 25-30.



Reid Hoffmann. Uma de suas obras tem por título “Comece por você: adapte-se ao futuro, invista em você e transforme sua carreira”. Nesta obra, tanto aspectos que ele chamou de disposição mental,<sup>580</sup> quanto aos que chamou de qualificação,<sup>581</sup> elevaram a ideia de uma carreira de sucesso ao lema: comece primeiro com você.

Esta ideia, vinda de quem fez uma enorme fortuna investindo em si próprio, fortalece a compreensão defendida nesta tese de que o caminho da espiritualização será vital no desenvolvimento das lideranças de alta performance. Com efeito, o autor aponta o caminho para o futuro profissional das pessoas, com fundamento nas seguintes bases: a) percepção do sentido mais profundo dos próprios recursos;<sup>582</sup> b) aspirações e conexão com valores;<sup>583</sup> c) criação de aliados profissionais;<sup>584</sup> d) forte conexão social;<sup>585</sup> e e) uso integrado de inteligências.<sup>586</sup>

As competências são, portanto, um caminho para melhores resultados e uma correta gestão de talentos. Desenvolver, avaliar e acompanhar faz parte de um processo às vezes longo de elevar aquilo que parece sem sentido, à categoria daquilo que tem significado.<sup>587</sup> Quando se fala em competências é comum observar que elas e seus indicadores ou ações integradoras, sejam compreendidas de diferentes formas dentro de uma equipe ou organização. Por isso, processos de alinhamento como *coaching executivo*, servem para reduzir essas distâncias e permitir que haja uma compreensão mais clara do sentido das ações. Nesta tese, estamos considerando a espiritualização como eixo das competências e, com base neste pressuposto, temos a intenção de alinhar todas as demais competências com ela, tornando-a pivô, justamente por ser o marcador deste sentido, que a inteligência espiritual nos apresenta como alternativa para maximizar performance.

Ao iniciarmos um processo de *coaching* visando o desenvolvimento de competências, estamos no âmbito da gestão de pessoas baseada no

---

<sup>580</sup> HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben. *Comece por você: adapte-se ao futuro, invista em você e transforme sua carreira*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 20-21.

<sup>581</sup> HOFFMAN; CASNOCHA, 2012, p. 22-24.

<sup>582</sup> HOFFMAN; CASNOCHA, 2012, p. 30- 33.

<sup>583</sup> HOFMAN; CASNOCHA, 2012, p. 33.

<sup>584</sup> HOFMAN; CASNOCHA, 2012, p. 91- 114.

<sup>585</sup> HOFMAN; CASNOCHA, 2012, p. 115- 132.

<sup>586</sup> HOFMAN, CASNOCHA, 2012, p. 193 -196.

<sup>587</sup> GOLDSMITH, Marshall; CARTER, Louis. *Melhores práticas em Gestão de Talentos: como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retém seus melhores talentos*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2011. p. 16-18.

desenvolvimento de suas competências.<sup>588</sup> Esta gestão, visa a obtenção de certos resultados, e, este processo, podem ser entendidos como um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”.<sup>589</sup> Estamos, ao mesmo tempo, de mãos dadas com outro modelo de gestão, que é baseado em valores.<sup>590</sup> Sejam os valores da organização, os valores das pessoas, o valor do capital empregado ou os valores social, ambiental e financeiro que se espera produzir com lideranças mais competentes, fato é que, o desenvolvimento das lideranças é chave em qualquer modelo de gestão.<sup>591</sup>

A base para que líderes se tornem gestores e gestoras de pessoas nestes modelos, considerados inovadores,<sup>592</sup> é a clareza de uso dos elementos primordiais na existência de uma empresa, ou seja, um conjunto de saberes que possibilitem o alinhamento de interesses de seus colaboradores com os interesses da própria organização, bem como, a apresentação e a vivência prática destes elementos simbólicos tão poderosos: a) o núcleo de valor do negócio; b) a missão da organização; e sua visão de futuro.<sup>593</sup> Em *coaching*, atua-se na implantação deste modelo, partindo de algumas premissas básicas,<sup>594</sup> utilizadas também, por consultorias. Estas premissas básicas compreendem a conscientização de que, o negócio, pode ser beneficiado e, igualmente, cada posição dentro dele, desde que seja possível selecionar pessoas com perfis específicos, previamente definidos e escolhidos após processo profissionais de recrutamento. Diversos destes processos de seleção são feitos através do uso de ferramentas de perfil comportamental e emocional, também conhecidas como *assessments*. Diversas destas ferramentas acham-se inclusive disponíveis na *internet*.<sup>595</sup>

---

<sup>588</sup> RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por Competências: Ferramentas para a atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Ed. QualityMark, 2015. p. 1-4.

<sup>589</sup> GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 43.

<sup>590</sup> BARRET, 2014, p. 65-160.

<sup>591</sup> SLATER, Robert. *Liderança de Alto Impacto: segredos de Jack Welch, o executivo que fez a GE a empresa mais bem-sucedida dos EUA*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 117-124.

<sup>592</sup> GRAMIGNA, 2007, p. 1.

<sup>593</sup> GRAMIGNA, 2007, p. 17-20.

<sup>594</sup> GRAMIGNA, 2007, p. 25.

<sup>595</sup> A título de exemplos mencionamos as ferramentas INNERMETRIX. Disponível em: <<https://innermetrix.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2019; SIXSECONDS. Disponível em: <<https://www.6seconds.org>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

O(A) líder *coach* dá voz aos seus liderados, consciente de que a complexidade exige paciência, escuta, cooperação, desenvolvimento constante e humildade. Em tempos de intolerância, a comunicação ainda é uma arte importante, mesmo que apenas considerada a higiene<sup>596</sup> na liderança. O *coaching* executivo deve trabalhar as dimensões da comunicação no campo da escuta atenta, interessada, proximal, empática, desconstruída e não violenta.

Quando se aprofunda neste processo, pode-se verificar que cada detalhe importa e que, a voz e o olhar, podem estar carregados de significado para os liderados. E, é neste contexto, que se verifica ter aumentado os estudos sobre temas como oratória, design da voz e suas contribuições da arte de liderar.<sup>597</sup> Embora as pessoas estejam virtualmente mais conectadas do que nunca, não raro, ainda têm dificuldades de se expressar. Mesmo não sendo considerada essencial, são consideradas relevantes: a impostação da voz e as nuances da comunicação verbal e não verbal, estudadas pela programação neurolinguística.<sup>598</sup>

Como método, o *coaching* exige do(a) líder *coach* atenção nos detalhes. Esta atenção torna necessário às lideranças traçar seu próprio perfil comportamental, psicológico e emocional.<sup>599</sup> Ao mesmo tempo, é preciso que os(as) *coaches* olhem para os perfis de seus liderados, despidos(as) de preconceitos, lidando otimamente bem com a diversidade.

Esta postura ainda não se verifica devidamente clara no ambiente da liderança, pois, nem todos tem plena consciência de que perfil comportamental não é sinal de competência ou de inteligência. Em outras palavras, é fundamental usar os *assessments* como ponto de partida e não como ponto de chegada dentro da

---

<sup>596</sup> Em *coaching* fatores higiênicos são aqueles relacionados com o ambiente que rodeia o trabalhador e a conduta da empresa. Entre eles pode-se citar: o salário, o ambiente empresarial, a política da empresa, as oportunidades de crescimento, a relação dos superiores com os demais funcionários e os benefícios sociais e condições físicas do ambiente de forma geral, por exemplo. Os fatores higiênicos compõem a ambiência. HERZBERG, Frederick; GOLEMAN, Daniel. *Gerenciando Pessoas* - Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 185-206.

<sup>597</sup> FUCCI-AMATO, Rita. *A voz do líder* - Arte e comunicação nos palcos da gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 1-70.

<sup>598</sup> O'CONNOR, Joseph. *Manual de Programação Neurolinguística: um guia prático para alcançar os resultados que você quer*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2016. p. 151-162.

<sup>599</sup> PE, Del. *8 tipos de líderes que todo líder deveria conhecer: a nova psicologia em liderança de sabedoria e de profiling que ninguém lhe ensina em Harvard*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008. p. 159-164; 179-194.

organização. Além disso, é fundamental saber como as diferenças impactam nas interações e trabalham com: comportamentos, competências, inteligências e sentido.

Em uma sociedade do espetáculo, em que as pessoas são julgadas pela aparência, é essencial que a liderança *coach* saiba como agir e construir uma cultura capaz de romper o medo e a insegurança. Considerando-se que as empresas querem sempre mais lucro e suas culturas acabam embebidas de vaidades, onde erros são punidos com as “mortes corporativas simbólicas”,<sup>600</sup> parece paradoxal a existência de pesquisas que sustentam o fracasso como relevante, tanto para as pessoas, quando para os processos e os lucros.

Sarah Lewis fez um relevante estudo sobre este tema, quando defendeu a importância de se respeitar e valorizar o poder do fracasso.<sup>601</sup> A psicologia já havia olhado para estes aspectos nos estudos sobre resiliência psíquica ou emocional, mas, agora, os dados conduzem os pesquisadores para mais longe. A pesquisa de Sarah Lewis se encontra neste campo. Por isto, tem apontado que o poder do fracasso envolve, inclusive, a redefinição de coragem, que está muito mais atrelada à ideia de vulnerabilidade e aprendizado do que à ideia de valentia, agressividade ou de correr riscos calculados ou não.

Torna-se importante para a liderança *coach*, portanto, saber o que é realmente necessário para que as pessoas estejam de fato engajadas e contribuam positivamente. É necessário, também, que as lideranças garantam e assumam a responsabilidade de oportunizar o efetivo desenvolvimento das competências necessárias para que, cada pessoa em cada posição, sinta que seu processo de desenvolvimento aconteceu correta e oportunamente, mesmo diante dos erros e fracasso, ou melhor, fazendo bom uso de seus erros e fracassos.

É preciso, ainda, que o clima de implantação de um modelo de gestão por competências “venda” a ideia correta de que não se trata de desenvolver um conjunto de competência e pronto, tudo certo, não há mais o que ser desenvolvido. Pelo contrário, é preciso que todos saibam e estejam engajados em novos programas de desenvolvimento, sempre abraçando novas competências e novas práticas dentro de um conjunto delas.

---

<sup>600</sup> Entre estes citamos: feedbacks negativos, perda de bônus ou de promoções e perda de emprego.

<sup>601</sup> LEWIS, Sarah. *O Poder do Fracasso: como a capacidade de enfrentar adversidades e se superar é fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014. p. 63-105; 184-189.

Os *coaches* e as *coaches* profissionais que apoiam o desenvolvimento das competências das lideranças, normalmente trabalham com uma matriz que contém em torno de quarenta competências. Estas compreendem um prisma daquilo que é mais aceito e praticado no mundo inteiro e serve de ponto de partida para a definição de uma matriz. São exemplo dos termos envolvidos: a) diferentes aspectos de comunicação;<sup>602</sup> b) aspectos de empreendedorismo;<sup>603</sup> c) diferentes focos;<sup>604</sup> d) tomadas de decisão;<sup>605</sup> e) trabalho em equipe;<sup>606</sup> f) diferentes aspectos de visão<sup>607</sup> e g) liderança.<sup>608</sup>

Sabe-se que existem diferentes abordagens sobre o que pode ser uma liderança competente. Por esta razão, apresentamos nesta tese, alguns modelos que nos servem de inspiração em termos de espiritualização. Em que pese as diferenças entre modelos de liderança ao redor do mundo, em termos de desenvolvimento de competências, existe um ponto comum entre todos os modelos. De fato, por algum motivo, diferentes autores, práticas e empresas, encaram liderança com elementos fortemente espirituais e, em alguns casos, até religiosos, mesmo que não se deem conta disto.

Contudo, um elemento guarda relação com os sentidos espiritual e religioso. Este elemento é chamado de inspiração. Do ponto de vista da espiritualização a palavra inspiração ganha contorno espiritual. Isto porque, em sua origem latina, esta palavra guarda referência com a ideia de sopro de ar nos pulmões e, de animar a vida.<sup>609</sup> Mesmo não tendo a simpatia de Gardner, essa dimensão espiritual de influenciar os outros, é marcante e não pode ser desprezada.

Se olharmos com as lentes da inteligência espiritual, veremos que, poucos aspectos da vida, têm maior valor para animar as pessoas do que uma liderança que as inspire a encontrar um significado íntimo e profundo para suas escolhas e ações. Esta mesma inspiração, com base em 2Tm 3.16 e em 2Pe 1.21, se refere a algo que

---

<sup>602</sup> Aspecto verbal, escrito, falado e não verbal (gestual, por exemplo). QUEIROZ, 2011, p. 31-38.

<sup>603</sup> QUEIROZ, 2011, p. 43-46.

<sup>604</sup> Diferentes aspectos de relacionamentos, por exemplo: interpessoal, intraempresarial, com acionista, com clientes. Foco no cliente, nos processos, nos resultados e no financeiro. QUEIROZ, 2011, p. 75-82.

<sup>605</sup> QUEIROZ, 2011, p. 79-82.

<sup>606</sup> QUEIROZ, 2011, p. 83-86.

<sup>607</sup> Por exemplo: estratégica, tática, operacional e sistêmica. QUEIROZ, 2011, p. 71-78.

<sup>608</sup> QUEIROZ, 2011, p. 55-58.

<sup>609</sup> CUNHA, 1986, p. 439.

não é vontade humana, mas ação do próprio espírito de Deus. Como tal, acredita-se que em alguma medida, pode-se elevar a palavra humana, através do sopro divino, à categoria de palavra de Deus, inspirando, motivando e vivificando.<sup>610</sup> Em todo processo que visa à obtenção de resultados via desenvolvimento humano dentro de organizações empresariais, é essencial que haja o engajamento de toda a equipe envolvida, nesta, incluídas suas lideranças em todos os níveis. Esta necessidade se deve ao fato de que, não se trata de soluções mágicas, mas de soluções sistêmicas, que envolvem diferentes ações em conjunto, visando um ou mais objetivos. Há, portanto, uma enorme necessidade de atenção ao monitoramento do processo como um todo,<sup>611</sup> esteja ele inspirado ou não em temas humanos ou divinos.

No caso da gestão por competências, os resultados potencialmente existentes prometem ser fortemente adequados às necessidades da era pós-moderna, justamente por permitir que diferentes aspectos, em termos de pontos fortes, sejam considerados. Isso acontece pelo fato de, este modelo, ser caracterizado pelo impacto positivo tanto das chamadas habilidades rígidas<sup>612</sup> quanto das chamadas habilidades *softs*,<sup>613</sup> ou macias. Não importa a natureza das competências, lideranças mais inspiradoras e influenciadoras, podem ajudar especialmente se, os liderados, tiverem resistências em desenvolver tais competências ou dificuldades ao percorrer o caminho, na prática do processo.

Por essa razão, como já vimos, Goleman elevou a influência ao patamar de inteligência emocional. Para nós, sua natureza existencial também a coloca presente na liderança que desenvolve espiritualização via competências, uma vez que todo fazer humano pode ser qualificado pelo sentido que se dá ou não, ao fazer em si. Todo ser humano pode ser qualificado pelo sentido que dá às dores e dificuldades que certas ações exigem, por sua complexidade. E, igualmente, todo ser humano

---

<sup>610</sup> BORTOLLETO FILHO, Fernando (Editor). *Dicionário Brasileiro de Teologia*. São Paulo: ASTE, 2008. p. 537.

<sup>611</sup> DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 172, abr, 2000. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552000000100009&lng=en&nrm=isso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000100009&lng=en&nrm=isso)>. Acesso em: 15 nov. 2018.

<sup>612</sup> *Hard skills* ou *hard competences* mais ligadas ao fazer técnico exigível para uma tarefa em si. DUTRA, 2000, p. 163.

<sup>613</sup> *Soft skills* ou *softcompetences*, mais ligadas ao comportamental e ao ser humano em si. DUTRA, 2000, p. 163.

pode ser qualificado quando, simplesmente, não vê sentido no que faz, mas o faz porque se sente obrigado a fazer, pelo simples fato de que o chefe mandou.

#### **7.4 O processo de coaching executivo**

Marshall Goldsmith<sup>614</sup> e Bill Campbell<sup>615</sup> são dois dos nomes mais importantes do *coaching* executivo, dos quais aprendemos diferentes técnicas de implantação do *coaching* executivo através de diferentes cursos online ministrados e, alguns, certificados por diferentes agências formativas.<sup>616</sup>

Estes mencionados autores trazem aspectos ligados às práticas e às ferramentas mais utilizadas no formato de estudos de caso.<sup>617</sup> Estes estudos, servem de verdadeiras referências para quem conhece dos temas na prática, e são meras informações soltas para quem não os conhece. Somente em cursos, com eles ou com seus discípulos, muitos deles via *internet*, é que tivemos acesso às melhores práticas. Sendo assim, o que passaremos a narrar a seguir, não encontra nenhum amparo em livros acadêmicos, mas sim, em nossa vivência prática face aos ensinamentos que obtivemos direta ou indiretamente destes e outros nomes importantes ligados ao *coaching* e em especial, são fruto de muitos anos de prática. Em resumo, um processo de *coaching* executivo pode ser dividido em quatro fases.

A primeira compreende a pré-contratação. Nesta fase, são expostos os aspectos ligados ao modelo de gestão, aos valores da organização, às avaliações de desempenho e ao planejamento estratégico. Esta exposição fica a cargo do departamento de recursos humanos e é feita com a participação direta dos futuros *coachees*, e, sempre que possível, com a participação de algum membro da diretoria.

Nesta fase, o mais importante é evidenciar necessidades e ver como elas se alinham com aquilo que se pode ou não fazer em um processo de *coaching* executivo. Aqui, se definem possíveis ferramentas de trabalho, investimentos e a

---

<sup>614</sup> GOLDSMITH, Marshall. *Coachingo exercício da liderança*. São Paulo: Elsevier Editora, 2000. p. 59-65; 142-148; 402-408.

<sup>615</sup> SCHMIDT, Eric; ROSEMBERG, Jonathan; EAGLE, Alan. *O Coach de um trilhão de dólares – o manual de liderança do vale do silício*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019. p. 21-55.

<sup>616</sup> São elas as seguintes: *ICF – International Coach Federation; ICI – International Coach Institute; PCA - Professional Coaching Alliance; IAC - Internacional Association of Coaching; EMCC - European Mentoring and Coaching Council; e AC -Association for Coaching*.

<sup>617</sup> GOLDSMITH, 2011, p. 22-350.

presença ou não de uma matriz de gestão por competência na organização. Quando a empresa já possui uma matriz, o trabalho nesta fase fica mais simples, uma vez que já se tem um mapa específico de competências, bastando escolher em conjunto as competências mais importantes a serem desenvolvidas nos próximos doze a dezoito meses, ou melhorar o alcance dos indicadores previamente existentes. No Brasil, mais comum é que não exista qualquer modelo de gestão ou matriz de gestão por competências, especialmente em pequenas e micro empresas.

Sendo assim, quando não há um trabalho prévio nesta direção, alinha-se um contrato de treinamento e desenvolvimento. Trata-se, portanto, de um processo educacional. Neste contrato, define-se o básico em termos de prestação de serviços, entre os quais: preço, prazo, ações, clientes e ferramentas. E, em especial, estabelece-se a utilização ou criação de uma matriz por meio da qual o processo de *coaching* executivo ganhará seu contorno prescritivo, ou seja, a empresa e os envolvidos diretamente, inclusive os líderes que serão desenvolvidos, opinam sobre o que podemos chamar de um plano de trabalho.

A segunda fase tem início com o começo dos trabalhos, uma vez que todos os aspectos da primeira fase estejam definidos. Essa segunda fase, pós-contratual, é marcada por entrevistas, aplicação de diferentes ferramentas para definições importantes, como o perfil comportamental dos envolvidos, por exemplo, e especialmente, pela definição da matriz de competências que será utilizada no processo de *coaching* propriamente dito. Entre a primeira e a segunda etapas, é comum que avaliações de desempenho anteriores sejam utilizadas como balizadores sobre estado atual da liderança executiva a ser desenvolvida e, assim, seja possível estabelecer, com clareza, os aspectos mais relevantes do estado desejado, ou seja, aonde se quer chegar, especificamente.

As pessoas geralmente reagem de maneiras diversas ao processo de avaliação e, algumas vezes, têm suas performances impactadas negativamente pelo simples fato de serem avaliados. Assim, é papel do *coach* executivo em parceria com a empresa, atuar como educador e evidenciar elementos essenciais no que diz respeito às avaliações. Um deles é influenciar a cultura local, de modo que as avaliações sejam meros instrumentos de apoio para que as estratégias, a visão e a missão se concretizem, e não instrumentos de correção ou julgamento. É preciso considerar: complexidade, entrega, diferença entre competências técnicas e



comportamentais, empenho, desempenho, tempo, fatores externos e tudo isso integra uma avaliação útil, que ultrapassa a simples consideração dos elementos do já mencionado CHA.<sup>618</sup>

Nesta etapa, o(a) *coach* executivo é um(a) facilitador(a), cuja atuação tem caráter educativo, podendo chegar a ter caráter consultivo, quando os envolvidos e envolvidas não conhecem nada sobre este modelo de trabalho. Aplicadas as ferramentas necessárias ao levantamento de dados para a construção de uma matriz de competências, caso não exista, o *coach* alinha a matriz em termos de linguagem e checa, junto aos gestores e gestoras, se as competências ali apontadas estão alinhadas com o planejamento estratégico do negócio e demais elementos simbólicos fundamentais. Este mapeamento das competências, sua definição, customização e definição de indicadores, é trabalho técnico e sensível.<sup>619</sup> Infelizmente, muitas empresas ainda acreditam que reduzir custos nesta fase é uma vantagem e copiam modelos prontos, reduzindo, e muito, as possibilidades de sucesso. O resultado obtido durante a segunda fase é cruzado com outras ferramentas aplicadas na liderança a ser desenvolvida.

A Terceira fase se caracteriza pela ocorrência das sessões de *coaching* propriamente ditas. A partir desta, o(a) *coach* passa a aplicar a metodologia clássica que compreende a aplicação de uma estrutura de diálogo, apoiada por ferramentas geradoras de autopercepção ou autoconsciência. Tanto a estrutura de diálogo, quanto as ferramentas, consistem basicamente em uma sequência flexível de perguntas, cujo objetivo é apoiar o(a) *coachee*/cliente a aprender, ao invés de lhe ensinar algo. Trata-se, como já mencionado, de um processo centrado no(a) cliente. Neste caso, por se tratar de *coaching* executivo, a liberdade do indivíduo não é absoluta em termos de ações, uma vez que ele(a) está inserido(a) em um contexto empresarial, com políticas, regras, processos e procedimentos que definem certos limites de atuação. Tais parâmetros levam, comumente, as lideranças em desenvolvimento a desenvolverem aspectos como criatividade, para conseguirem identificar, não apenas ações fora da caixa ou inovadoras, mas, a fazê-lo de tal modo que possam ser ações legítimas, legais, éticas e, portanto, reconhecíveis

---

<sup>618</sup> LEME, Rogério. *Avaliação de Desempenho com foco em competências* - a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: QualityMark, 2015. p. 1-10.

<sup>619</sup> RABAGLIO, 2015, p. 25-38.

como desenvolvimento. Aqui, temos uma enorme possibilidade de verificação de erros e acertos e, ainda, fazemos importantes ajustes no plano de trabalho que foi traçado lá no início. Estes realinhamentos inauguram nossa quarta e última etapa do processo.

A quarta fase é a que pode realizar alguns ajustes, uma vez que o mercado muda rápido demais e certas ações podem não evidenciar aquilo que se quer mediar como competência. É justamente nesta fase que medidas éticas vão ou não encontrar espaço. Na prática, isso quer dizer que medidas de performance são mais facilmente verificáveis quando as lideranças em desenvolvimento, confrontadas com suas próprias práticas, são levadas à reflexão sobre suas respectivas atuações, frente ao fazer em si *versus* seus sistemas de valores e crenças. Patamares mais elevados de resultados são conseguidos quando o alinhamento ético permite a aparecimento da excelência. O chamado trabalho qualificado, portanto, é profundamente espiritual. É ele quem vai permitir, por exemplo, a duplicação de lideranças e, conseqüentemente, a abertura de novas empresas, a expansão de funções qualificadas pelas competências existenciais e técnicas. É ele que vai poder, por exemplo, resgatar a credibilidade perdida de algumas empresas por práticas que, sistematicamente, acabam sendo vistas e denunciadas como abusivas ou criminosas. É a liderança qualificada quem, em última instância, faz (ou pode fazer) o uso correto e ético da imprensa, das tecnologias e da própria *internet*, sendo que esta última hospeda seguidores ou inimigos, na posse e partilha das informações.<sup>620</sup> Em um mundo altamente conectado é a liderança qualificada quem dará vida pública às práticas corporativas, mais cedo ou mais tarde.

Outros pontos destacados e que coadunam com a tese são o da identidade pessoal<sup>621</sup> e o da contribuição de criadores-líderes.<sup>622</sup> Sem estes pontos, os valores que fundamentam a vida profissional e o sentido que ela exige, tornam-se mais difíceis de experimentar e, ser um profissional qualificado, acaba dando lugar a criação de um ser humano embotado, pessoal e profissionalmente.<sup>623</sup>

---

<sup>620</sup> CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly; GARDNER, Howard; DAMON, William. *Trabalho Qualificado: quando a excelência e a ética se encontram*. São Paulo: Artmed, 2004. p. 233-260.

<sup>621</sup> CSIKSZENTMIHALYI; GARDNER; DAMON, 2004, p. 25-26.

<sup>622</sup> CSIKSZENTMIHALYI; GARDNER; DAMON, 2004, p. 37-39.

<sup>623</sup> CSIKSZENTMIHALYI; GARDNER; DAMON, 2004, p. 259.

Um fato que deve ficar claro para os(as) *coaches* profissionais, ao término de um processo destes, é que, os fatores motivacionais humanos estão fortemente ligados a propósito e a sentido. Embora os mitos sobre motivação de fato sejam muitos, sabe-se que, os chamados fatores higiênicos e os reais motivadores, são em muito, distintos. Entre os reais motivadores estão: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento.<sup>624</sup> Fica claro, portanto, que desenvolvimento e sentido estão sempre presentes, dando ainda maior robustez à tese de espiritualização via *coaching*.

Uma parte muito importante do *coaching* e do *mentoring* para alta performance guarda relação com a forma que aprendermos a conversar em contextos de liderança e desenvolvimento,<sup>625</sup> e em contexto de conflitos e divergências fortes de interesses ou opiniões.<sup>626</sup> É natural que precisemos olhar para tais temas no campo da espiritualização, pois, parte importante do que dá sentido à vida é, justamente, o quanto nossos relacionamentos são ou não positivos e relevantes. Como já expusemos, as empresas são caldeirões fervilhantes de emoções, crenças e necessidades humanas. Talvez, exista algo de que careçamos mais do que de sentido. Entretanto, é inegável que nossa existência e a forma como a enfrentamos serão impactadas pela forma que empregamos para dar sentidos às nossas relações dentro e fora do trabalho. Somos seres sociais e, como tais, não podemos, nem devemos restringir essa análise ao campo da psicologia emocional. É necessário que a elevemos, também, ao patamar existencial e espiritual.

### **7.5 Razão de ser de lideranças competentes em espiritualização**

Estritamente falando de líderes mais competentes espiritualmente, podemos dizer que os líderes *coaches* são aqueles e aquelas que abraçam os desafios postos pela realidade e pela cultura modernas com certo diferencial, uma vez que, além de desenvolverem a si mesmos(as), fazem o mesmo com seus liderados e lideradas. Nestes termos, lideranças mais competentes sabem aprender, sabem fazer, sabem

---

<sup>624</sup> HERZBERG; GOLEMAN, 2018, p. 185-206.

<sup>625</sup> PETERSON, Kerry; GRENNY, Joseph; MCMILLAN, Ron; SWITZLER, Al. *Conversas Decisivas: técnicas para argumentar, persuadir e assumir o controle nos momentos que definem sua carreira*. São Paulo: Texto Editores, 2010. p. 195-233.

<sup>626</sup> PETERSON, Kerry; GRENNY, Joseph; MCMILLAN, Ron; SWITZLER, Al. *Confrontos Decisivos: solucione problemas difíceis e melhore definitivamente seu desempenho nos relacionamentos pessoais e no trabalho*. São Paulo: Texto Editores, 2005. p. 205-258.

ser e sabem ensinar a aprender, ensinar a fazer e ensinar a ser. Quando pensamos desenvolvimento nas organizações, facilmente nos concentramos em pessoas que devem fazer o melhor. Raramente nos concentramos, por exemplo, em pessoas para suceder os melhores. Líderes que pensam competência ao lado de existência, podem ser competentes também em suceder.

As empresas precisam se responsabilizar junto com seus principais líderes, e abraçarem um conjunto de valores, princípios ou competências que garantam o presente e o futuro, rompam resistências<sup>627</sup> e mantenham vivos aspectos relevantes das estratégias e da cultura. Contratar bem, treinar e desenvolver corretamente, gerar senso de direção e sentido, e é claro, fazer criar lideranças que façam sucessores, é parte do que vislumbramos quando pensamos em espiritualização.

Além da sucessão, lideranças mais competentes tendem potencialmente a conseguirem aceitar e gerenciar bem um fato já comentado no mercado: o trabalho em tempo parcial ou em *home office* (em casa). Hoje, para muitas lideranças, é impossível pensar em administrar pessoas chave, que hora estão dentro, e hora estão fora da empresa. Mas, para muitos pesquisados e pesquisadas, faz mais sentido, no momento atual, trabalhar em empresas flexíveis quanto à jornada de trabalho e à relação de seus colaboradores e colaboradoras com sua liberdade profissional.<sup>628</sup>

Existem, ainda, outras questões importantes quando optamos por líderes competentes em espiritualização. Uma delas é o que se chamou de gestão qualificada, a qual poderia ser resumida como um ponto, ou um caminho em um gráfico. Neste caminho, se consegue em um eixo, estimular os níveis de desafio que uma pessoa recebe em sua vida profissional e, em outro eixo, os níveis de competências e habilidades que possui. Havendo equilíbrio entre estes dois eixos, a pessoa consegue experimentar o estado que se chamou de *flow*.<sup>629</sup> Este, por sua vez, corresponde ao estado de fluidez no qual acontecem diferentes fenômenos

---

<sup>627</sup> DUTRA, Joel de Souza. *Administração de Carreiras, uma proposta para pensar gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012. p. 53-68.

<sup>628</sup> DUTRA, 2012, p. 86-100.

<sup>629</sup> O estado de Flow é um momento no qual o indivíduo experimenta uma enorme satisfação, de modo que as atividades são realizadas com maior fluidez. Neste estado a pessoa consegue apresentar melhores resultados. Isso acontece porque o corpo e a mente estão completamente integrados e imersos naquele momento, de modo que o indivíduo realiza sua tarefa com foco, concentração e segurança.

ligados à felicidade, ao bem-estar e ao sentido. Csikszentmihaly sustenta, que nos fenômenos ligados aos sentimentos, têm-se a impressão que o tempo passa diferente quando se atinge elevados níveis de engajamento.<sup>630</sup> Não é difícil compreender a importância disso para lideranças de sucesso: muitos de nós já experimentamos esse nível de conexão com aquelas ações que nos fazem perder a noção de tempo, a fome ou o sono. Encontrar por esse ponto e aprender a manter conexão com ele é fundamental em tempos onde as ações humanas no trabalho, para muitos, está vazia de sentido.

Lideranças competentemente treinadas em gerar líderes e liderados-sucedores e sucessoras, conseguirão compreender a importância e saberão praticar a retenção de talentos, uma vez que suas competências, assim desenvolvidas, ativarão uma inteligência que trará “algo mais” do que formação técnica ou inteligência emocional. Líderes competentes em espiritualização serão convocadores e convocadoras do Ser, de volta ao trabalho qualificado, e serão, ainda, sensíveis à chamada alma do negócio. Dentro desta “alma do negócio”, verifica-se a presença de um impulso capaz de transformar trabalhadores e trabalhadoras, de indivíduos autocentrados e estáticos, em entidades dispostas e preparadas para crescer e interagir com outros seres.<sup>631</sup>

É importante destacar, sem dúvidas, que existem tantos modelos de liderança e gestão propostos em diferentes obras, que uma revisão bibliográfica seria uma tarefa que escaparia muito de nosso propósito, razão pela qual não a realizamos. Graças a essa vastidão de proposta, a teoria da administração vem sofrendo críticas pelos modismos e atraindo charlatães de todos os lugares, e, claro, eles têm ajudado a quebrar empresas e aumentar o descrédito de modelos úteis e inovadores, como o próprio Coaching.<sup>632</sup> Com tantos gurus, críticas às teorias e incertezas sobre caminhos ou métodos, pode-se dizer que as luzes da administração, em alguma medida, piscam mais como luzes de natal do que como luzes de um farol. Difícil não se encantar, mas todos sabem que papai Noel não existe e que, sem um farol, estratégias organizacionais podem levar empresas a

---

<sup>630</sup> CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e gestão*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2003. p. 35-65.

<sup>631</sup> CSIKSZENTMIHALYI, 2003, p. 147.

<sup>632</sup> WOOLDRIDGE, Adrian. *Os sonhos da gestão: como os gurus de negócios e suas ideias mudaram o mundo para melhor (ou pior)*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 393-403.

bater nas pedras e a afundar. O que parece ser um fato é que, em termos de gestão, não existem milagres e o melhor que podemos fazer é utilizar com responsabilidade métodos, técnicas e conceitos, cujos resultados vêm se mostrando reais em diferentes contextos.

Em que pesem as críticas sobre modismos ao redor de sistemas de treinamento e desenvolvimento, como o *coaching*, ou ainda sobre o entusiasmo das empresas de tecnologias sobre teorias inovadoras a respeito do uso do cérebro ou de novas tecnologias, um fato incontestável é que pessoas mais inteligentes e mais competentes tendem a acertar mais.<sup>633</sup> Destaca-se, contudo, que intelectos competentes em um sistema capitalista tendem a sofrer gravemente da possível síndrome da crise moral. Nesta, as pessoas, não raro, abandonam seus valores e princípios para obterem vantagens financeiras, sexuais, de *status* ou de poder. Wooldridge, na condição de estudioso dos gurus da gestão destaca ser preciso que a inteligência ou as inteligências, trabalhem a favor do desenvolvimento do caráter humano.<sup>634</sup> Esse tema é reputado como dos mais sérios, independentemente de acreditarmos ou não no humanismo como uma armadilha de sentido criada pelo capitalismo. Tudo indica ser necessário que nos arrisquemos neste caminho ou nesta crença, caso contrário, pelo menos por enquanto, ficarem sem outra opção realmente inteligente.

Além do caráter, há outros marcadores para nossa escolha de um modelo de trabalho no qual líderes competentes em espiritualização sejam parte da chave para o sucesso. Entre tais temas destacamos: a) a pessoa como sua própria marca;<sup>635</sup> b) o sentido da vida;<sup>636</sup> c) o entender mais sobre como e porque o poder é tão corruptor;<sup>637</sup> e d) a instrumentalização do ser humano para valorizar e viver o princípio mente sã em corpo sã.<sup>638</sup>

A definição de um modelo de trabalho como o proposto nesta tese, não exclui a força e beleza de outros modelos estratégicos conhecidos, utilizados, melhorados e, alguns, reconhecidos como clássicos. Nossa pesquisa, neste sentido,

---

<sup>633</sup> WOOLDRIDGE, 2011, p. 348-373.

<sup>634</sup> WOOLDRIDGE, 2011, p. 376.

<sup>635</sup> WOOLDRIDGE, 2011, p. 378.

<sup>636</sup> WOOLDRIDGE, 2011, p. 379-383

<sup>637</sup> WOOLDRIDGE, 2011, p. 383-388.

<sup>638</sup> WOOLDRIDGE, 2011, p. 388-391.

está ancorada em revisões bibliográficas e pesquisas já realizadas. Nestas, além dos gurus da gestão, o foco repousou sobre modelos estratégicos utilizados ao redor do mundo. Ao estudar tais revisões, intentávamos verificar se o desenvolvimento de competências poderia servir como uma alternativa-coringa, ou seja, em uma alternativa para o desenvolvimento humano que não concorresse com outras práticas e, assim, pudesse ser aproveitada amplamente, sem preocupações dogmáticas sobre escolas ou gurus.

Na pesquisa realizada pelo *The Boston Consulting Group*, e publicada didaticamente pela *Harvard Business Review Press*,<sup>639</sup> encontra-se toda a proliferação de modelos estratégicos desde 1950 até 2014 ao redor do mundo.<sup>640</sup> Além disso, encontra-se uma classificação e um quadro descritivo, teórico e prático, das seis formulações ou agrupamentos estratégicos existentes no mundo e praticados por diferentes empresas, em diferentes contextos.

O que conseguimos muito facilmente observar foi que, em todos eles, podemos utilizar com muito sucesso, programas de treinamento e desenvolvimento de competências com *coaching* e *mentoring* e, em especial, utilizá-los para desenvolver competências ligadas à espiritualização, uma vez que os desafios não são apenas técnicos ou relacionais, mas consistem em dar sentido à vida das pessoas e das empresas, como organismos cheios de vida que são.

Embora todos os modelos dependam do desenvolvimento de competências, dois deles são mais afetáveis pela espiritualização: os papéis disruptivos, que criam e inovam; e o treinador ou treinadora de equipes, que desenvolve.<sup>641</sup> Nestes, é apresentada uma liderança ligada, diretamente, ao sentido da vida e àquilo que fazemos no trabalho.<sup>642</sup>

Para que se possa compreender melhor a relevância de lideranças competentes em espiritualização, fizemos um resumo das seis formulações ou agrupamentos estratégicos existentes no mundo, segundo a fonte já citada. São

---

<sup>639</sup> REEVES, Margin; HAANAES, Knut; SINHA, Janmejaya. *Sua estratégia precisa de uma estratégia como eleger e colocar em prática a melhor abordagem*. São Paulo: DVS Editora, 2015.

<sup>640</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 4.

<sup>641</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 214.

<sup>642</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 217-219.

elas: a) a Clássica; b) a Adaptativa; c) a Visionária; d) a Formulação; e) a Renovação e f) a Ambidestra.

a) A abordagem Clássica<sup>643</sup> consiste em analisar, planejar e executar. Ainda é muito usada no Brasil, por gestores e gestoras que olham os aspectos não mutáveis dos ambientes em que se encontram seus negócios. O caso FedEx é citado na pesquisa como exemplo. Esta empresa conseguiu ser líder de mercado no setor de entregas de encomendas com abordagens clássicas porque tinha, por exemplo, capital para se segurar em momentos de mudanças no mercado, até garantir sua consolidação e estruturação logística que impactasse nos custos. Como se pode ver, quem não dispuser destes mesmos recursos em reserva, pode enfrentar dificuldades com esse modelo.

b) A abordagem Adaptativa<sup>644</sup> é aquela que pressupõe variações de abordagens dos(das) líderes e gestores(as), a seleção e teste das opções criadas ou imaginadas, e a ampliação da opção utilizada que gerou mais resultados. Um exemplo bastante emblemático é a empresa Zara. Configurada no mercado de joias, que muda constantemente, ela conseguiu liderança testando diferentes abordagens que iam de pequenas coleções e ampliação das mais procuradas, até mudança para setores geograficamente mais próximos de seus/suas clientes alvo.

c) A abordagem Visionária<sup>645</sup> é aquela em que o mais importante está em se imaginar uma possibilidade valiosa e usar as ferramentas correspondentes para se chegar aos resultados projetados. Em seguida, o foco se instala em trabalhar exaustivamente para ser o primeiro a lançar essa ideia. O passo seguinte consiste em persistir e ampliar a ideia, até que dê certo. Exemplo bem conhecido foi o início das Indústrias Disney na criação de desenhos animados coloridos para os cinemas. Era preciso que tais desenhos fossem capazes de agradar crianças e adultos. A mesma estratégia se aplicou para a construção dos parques temáticos, cujo foco era o mesmo. Deve-se levar em consideração que os parques temáticos mencionados, foram implantados em pleno pântano, e sempre sob suspeita dos investidores em potencial sobre a viabilidade dos investimentos. Mesmo assim, tornaram-se pontos turísticos dos mais visitados em todo o mundo.

---

<sup>643</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 27-62.

<sup>644</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 63-96.

<sup>645</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 97-124.



d) A abordagem da Formulação<sup>646</sup> consiste no envolvimento de outras partes interessadas em compartilhar a visão de um ou mais líderes sobre a construção de alguma plataforma para coordenar as ações e a colaboração do grupo. Em seguida, procura desenvolver esta plataforma e fazê-la gerar lucros. Exemplo bem conhecido foi o a criação do Facebook e sua plataforma de conexão social em uma rede mundial de computadores.

e) A abordagem da Renovação<sup>647</sup> é aquela que procura conhecer e reagir a certo ambiente de negócios o mais cedo possível, de modo a restaurar a viabilidade do negócio que anda mal por algum motivo. A partir dessa reação, tem-se uma sequência de ações com foco em: poupar recursos, reorientar o negócio, reduzindo custos, preservar o capital e a imagem do negócio e, ao mesmo tempo, liberar recursos para a próxima etapa da renovação. Um exemplo se deu com a crise financeira de 2007-2008 nos Estados Unidos junto às instituições financeiras, o famoso *subprime*. Ali, o capital público foi injetado e várias ações foram empreendidas para a recuperação das instituições, em que pese o enorme ônus que trouxe para parte da população local e para a economia globalizada.

f) A abordagem Ambidestra<sup>648</sup> é a mais complexa de todas e exige lideranças ainda mais competentes. Nela, se tem um retrato da complexidade do mundo global, onde empresas de todos os tamanhos precisam que ocorram, ao mesmo tempo, a utilização e o funcionamento de duas ou mais das abordagens estratégicas anteriormente citadas. Neste caso, a liderança necessita saber trabalhar com as duas mãos, daqui a razão do seu nome. Exemplo também muito famoso, foi empreendido pela empresa PepsiCo, que, para se posicionar no mercado mundial e atingir 50% de vendas fora dos mercados Norte Americano e Canadense, precisou se reinventar, se adaptar e se renovar diversas vezes, e, fazê-lo a cada novo país em que entrava.

A pesquisa sobre diferentes ferramentas para o desenvolvimento de lideranças mais competentes acaba chegando ao já mencionado *Coach Marshall Goldsmith*. Após consistentes atuações na formação dos mais destacados líderes corporativos ao redor do mundo, e sendo reconhecido como um dos mais influentes

---

<sup>646</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 125-154.

<sup>647</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 155-188.

<sup>648</sup> REEVES; HAANAES; SINHA, 2015, p. 189-208.

formador de lideranças do mundo, desenvolveu o conceito que chamou *mojo*.<sup>649</sup> Este conceito já existia e ganhava diferentes sentidos, de acordo com sua fonte, e entrou para o mundo do *coaching*, como uma atenção especial que se deve dar à felicidade e ao sentido da vida, que são, como já vimos, fatores marcados da inteligência espiritual. Em *coaching* executivo, este conceito é apresentado com um sentido operacional: *Mojo* é o espírito positivo em relação ao que estamos fazendo agora, nasce do interior e se irradia para o exterior. Quatro ingredientes o compõem: a) a identidade, que implica em saber quem é ou ter clareza sobre quem pensa que é; b) a realização que identifica o que se tem feito ultimamente e quais são os significados e os impactos destas ações; c) a reputação, que especifica quem as outras pessoas pensam que sou, e com isso, quais foram as conquistas mais recentes que se relacionam amplamente com tal pensamento sobre quem sou; e d) a aceitação, caracterizada por um grau elevado de realismo que devemos buscar para saber o que podemos ou não mudar, aceitando o que não podemos e atuando no que podemos, com coragem.

O estudo sobre a inteligência espiritual indica a existência da inércia como uma espécie de armadilha silenciosa para a competência, em diferentes modelos estratégicos. *Mojo* é, portanto, um conceito que pretende funcionar como alerta contra esta armadilha. Na liderança de pessoas percebe-se que ninguém diz que não quer experimentar felicidade, amor, sentido, propósito. Todos dizem querer o mesmo. Contudo, em nossas vidas diárias de animais de hábitos, aquilo que mais fazemos dia após dia “é continuar a fazer aquilo que já estávamos fazendo”.<sup>650</sup> A escolha por lideranças mais competentes compreende, portanto, a escolha pela formação de líderes que consigam romper não só o medo presente em dias de incertezas, mas também, levar as pessoas para ações consistentes e guiadas por mais clareza de consciência existencial, especialmente se as organizações precisaram ser cada vez mais ambidestras.

*Mojo* foi uma das primeiras conceituações que nos fizeram pensar mais claramente sobre identidade e espiritualização na liderança, via competências. Se pensarmos culturalmente, nossa identidade enquanto seres tecidos pela cultura, não é una, tampouco traduz, necessariamente, uma construção e vivência autênticas.

---

<sup>649</sup> GOLDSMITH, Marshall. *Mojo*. Curitiba: Nossa Cultura, 2011. p. 39.

<sup>650</sup> GOLDSMITH, 2011, p. 3-18.

Temos, portanto, uma identidade que é, ao mesmo tempo: a) lembrada por nossa memória que nos engana com frequência; b) refletida pela visão que outros têm de nosso passado e nos transmitem com foco, muitas vezes, em nossos piores momentos autobiográficos; c) programada, quando as pessoas ao nosso entorno insistem em enviar mensagens de quem devemos ou iremos nos tornar; e c) identidade criada, que consiste no encontro entre autoestima e futuro, e nos desafia a conhecer mais sobre quem nos tornamos, e a quem queremos nos tornar.

Não existe ingenuidade aqui, ou autoajuda barata. Não se trata de pensamento positivo, ou de acreditar que podemos nos tornar qualquer pessoa da noite para o dia. Quando olhamos para diferentes modelos de gestão e intentamos treinar lideranças espiritualmente competentes via *coaching*, estamos nos referindo a mudanças que começam no comportamento, passam pelas competências e culminam na identidade, onde nos tornamos pessoas melhores, mais aptas e adaptadas às mudanças que acontecem na vida, em nossa vida e na vida social ao nosso redor.<sup>651</sup>

A relevância do tema lideranças competentes vai, obviamente, para muito além das percepções de abordagens estratégicas, identidade, realização, reputação e aceitação de um indivíduo. Estudando grandes pensadores que atuam dentro das organizações no presente, promovendo tais níveis de autodesenvolvimento, consegue-se ver e compreender a existência de outros fatores. Conforme mudamos os gurus, tais fatores também mudam. Destacamos, contudo, a existência de uma constante: desenvolvidas certas competências, conseguimos enxergar o humano que precisamos para compor as chamadas organizações do futuro.<sup>652</sup>

A partir dos estudos realizados em 1990 pela *Peter Drucker Foundation*, surgem novos elementos que integram a chamada nova organização do futuro. Nela, a presença de múltiplas inteligências é apontada como fundamento, uma vez que é necessário forte poder de adaptação e, naturalmente, seres humanos mais inteligentes conseguirão se adaptar com maior facilidade. Foi a inteligência, e não a força humana, que nos fez dominar as outras espécies. Lembramos deste fato por

---

<sup>651</sup> GOLDSMITH, 2011, p. 50-63.

<sup>652</sup> GOLDSMITH, Marshall. *A nova organização do futuro* - visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 1 - 9.

uma simples razão: a extinção de empresas sem lideranças adaptáveis<sup>653</sup> será cada vez mais rápida, se as empresas não conseguirem aprender com seguimentos empresariais e sociais cada vez mais diferentes e distantes do seu próprio dia a dia. Olhar para a vida é essencial e há muita vida lá fora. Dizem, ainda, os estudiosos da nova organização do futuro, que a alavancagem das empresas preparadas para o futuro começa com uma mudança onde o foco na estrutura do negócio é substituído pelo foco em um conjunto de competências necessárias à execução das estratégias.<sup>654</sup> Para isso, a missão das lideranças não será traduzida apenas pelo compartilhar da visão e da missão, mas, pela criação de um senso compartilhado de sentido ou de destino.<sup>655</sup>

As empresas do futuro são apresentadas com fortes mudanças. Nelas, a visão da liderança perde força para a visão dos liderados e das lideradas. Milhares de pessoas ao redor do mundo preferem líderes assim, mais competentes em saber como se conecta a sua própria história com a história de seus liderados e lideradas. Em um mundo de tantos egos inflados, é natural que seja assim. Para que isso ocorra de forma a não repetirmos alguns erros, valores como justiça e transparência, também são elevados ao patamar de competências.<sup>656</sup>

Os estudos sobre cultura organizacional também mostram sinais importantes que corroboram com nossa escolha pelas competências. Um dos aspectos relevantes e centrais na espiritualização, por exemplo, é a consciência e centralidade em valores profundos. Assim, organizações que olham para frente e desenvolvem suas lideranças, começam a rever seus tradicionais modelos de gestão clássica, por modelos que primem por valores.<sup>657</sup> Entra em cena a reformulação constante dos conceitos de corporação, emoções, resgate dos profissionais seniores, esperança, ética-espírito-alma e comportamento.<sup>658</sup>

Para se considerar o caminho das competências, há a necessidade, ainda, de encararmos o foco como elemento chave. Foco pode ser entendido como uma competência capaz de apoiar a pessoa em sua busca por mais performance e por

---

<sup>653</sup> GOLDSMITH, 2010, p. 3-12.

<sup>654</sup> GOLDSMITH, 2010, p. 14-26.

<sup>655</sup> GOLDSMITH, 2010, p. 27-35.

<sup>656</sup> GOLDSMITH, 2010, p. 37-46.

<sup>657</sup> GOLDSMITH, 2010, p. 75-84.

<sup>658</sup> Todos analisados por GOLDSMITH, 2010, p. 95-154.

mais inteligência espiritual, o que exige atenção, no sentido de vigilância. Essa capacidade de atenção vai determinar o nível de competências com que se realizarão tarefas. Existe, assim, uma relação entre atenção e excelência.<sup>659</sup> É graças a atenção que conseguimos ou não manter e sustentar nossa consciência do mundo e, também, regular de modo voluntário, pensamentos e sentimentos. Se considerarmos o fato de que nossa realidade é determinada por onde está nossa atenção<sup>660</sup> e, ainda, que a atenção determina nossa excelência no exercício das competências, precisamos admitir se tratar de algo que precisa ser treinado para a vida. Neste caso, a atenção guarda em si, ligação com todos os âmbitos de nossas inteligências, inclusive aquela que chamamos de espiritual ou existencial.

Como se pode facilmente concluir, atenção é importante para tudo que fazemos na vida. Quando lemos pesquisas sobre o tema, fica ainda mais clara a importância de treiná-la adequadamente. Assim, temas como autocontrole,<sup>661</sup> empatia,<sup>662</sup> sensibilidade social,<sup>663</sup> dinâmicas de poder,<sup>664</sup> dentre outros, mostram que o uso adequado da atenção é vital para a construção de competências e, portanto, das chamadas organizações do futuro.

Em se tratando de iniciativas que são boas para os negócios, não poderíamos deixar de apontar a importância do capital humano. Tema chave, inclusive, para garantirmos o investimento de recursos financeiros adequados, em programas sérios de desenvolvimento de competências. Do ponto de vista econômico, investir em capital humano é, ainda, um grande negócio. Especificamente no desenvolvimento das competências humanas, é preciso que justifiquemos os investimentos em treinamentos que, ao menos em tese, possam ajudar lideranças a alcançarem alta performance. Esta necessidade é ainda maior, quando se trata de competências ligadas à inteligência espiritual. As pesquisas realizadas por Fitz-Enz levaram-no ao método de *benchmarking*, que significa

---

<sup>659</sup> GOLEMAN, Daniel. *Foco - a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013. p. 10.

<sup>660</sup> GOLEMAN, 2013, p. 12.

<sup>661</sup> GOLEMAN, 2013, p. 79.

<sup>662</sup> GOLEMAN, 2013, p. 99.

<sup>663</sup> GOLEMAN, 2013, p. 116.

<sup>664</sup> GOLEMAN, 2013, p. 121.

comparar o desempenho das pessoas com um padrão ou ponto de referência, visando um sistema de avaliação sobre seu valor para uma organização.<sup>665</sup>

O autor contribui com o entendimento de que, a gestão do conhecimento, é uma importante chave para os desafios do século XXI e para a realização da gestão estratégica. Ele desta ser preciso considerar investimentos em treinamentos, e a capacitação das competências humanas. Aponta, também, dez princípios orientadores que ajudam as empresas a compreenderem e calcularem o valor agregado pelas pessoas, sobre o capital da empresa. Sustenta ser essencial o registro de dados chave e confiáveis para as medições e avaliações, que devem ser justas, com o que elevaria as vantagens financeiras tanto das pessoas, quanto das empresas. Finalmente, o autor destaca ser preciso calcular, sempre, o retorno sobre o investimento em capital humano, para se manter a clareza da gestão, tanto de pessoas, quanto de resultados.

Além desse breve e livre resumo daquilo que captamos da obra do autor, afirmamos como vantajoso e essencial, considerar o valor do capital humano, justamente com outros pontos merecem nosso destaque. O primeiro deles é que, para avaliar o valor das pessoas em uma organização, levam-se necessariamente em conta dois aspectos do tema: pessoas têm valor econômico e espiritual.

Podemos aceitar o valor espiritual intrínseco das pessoas e focar a faceta econômica. Em essências, todas as medidas de contribuição de valor são, realmente, medidas de valor humano como unidades econômicas e como seres espirituais.<sup>666</sup>

Ao considerar a dimensão espiritual, o autor destaca que apenas “as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas”.<sup>667</sup>

Outro ponto que merece destaque é a ênfase dada à necessidade dos sistemas de avaliação, benefícios e desenvolvimento das pessoas e das equipes. Nestes três pontos emblemáticos na gestão por competências, as conclusões do

---

<sup>665</sup> FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do Investimento em capital humano* - medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2000. p. 4.

<sup>666</sup> FITZ-ENZ, 2000, p. 4.

<sup>667</sup> FITZ-ENZ, 2000, p. 4.

autor giram em torno do mesmo: estamos muito atrasados em nossas práticas. A desumanização no ambiente de trabalho e a falta de uma inteligência integrativa, onde a visão sistêmica seja parte vital de como as pessoas pensam é, sem dúvidas, o pano de fundo de seus achados.

Se considerarmos o fato de que as empresas analisadas pelo autor mencionado, compreendem grandes companhias e que, noventa por cento das empresas pesquisadas fazem parte da lista seleta das 100 melhores empresas reportadas pela revista *Fortune*, fica evidente a urgência de que lideranças mais competentes sejam desenvolvidas. Este aspecto é sugerido pelo próprio autor ao apontar que a alavancagem do retorno sobre investimento vai acontecer pelo gerenciamento dos dados, evidentemente, e pela concentração dos recursos em objetivos estratégicos.<sup>668</sup>

Dentre estes recursos, o autor indica a necessidade de se ampliar a força gerencial no local de trabalho através de atributos pessoais como reconhecimento, afetuosidade, assessoramento, opiniões ouvidas, amizade, avanço, crescimento. Além destes, deve-se contar com os atributos funcionais, tais como: expectativas, adequação ao trabalho, importância da contribuição, esforços dos colegas e recursos.<sup>669</sup> Se olharmos com atenção, vemos que todos estes pontos indicados em um estudo sobre retorno sobre investimento em capital humano, guardam relação direta com o que chamamos de espiritualização.

### **7.6 Os doze princípios de Danah Zohar**

Corajosamente, a autora leva o tema da Inteligência Espiritual para os diferentes palcos do mundo moderno. Em sua mais conhecida obra, intitulada Inteligência Espiritual, a autora sustenta que os seres humanos são criaturas essencialmente espirituais, uma vez que é de nossa natureza fazer perguntas fundamentais ou finais.<sup>670</sup>

---

<sup>668</sup> FITZ-ENZ, 2000, p. 204.

<sup>669</sup> FITZ-ENZ, 2000, p. 206.

<sup>670</sup> A autora cita entre tais perguntas as seguintes: “Por que nasci? Qual o significado da vida? Por que devo continuar a luta quando estou cansado, deprimido, ou me sinto derrotado? O que torna a vida digna de ser vivida?” ZOHAR, 2000, p. 18.

Graças também ao seu trabalho, pode-se hoje perceber que a Inteligência Espiritual é parte de quem somos e uma expressão de nossas inteligências múltiplas que nos permite criatividade para mudar as regras de um jogo que é infinito e misterioso, o jogo da vida. Para ela, essa é uma inteligência de caráter moral, que nos permite fazer escolhas. É uma inteligência que, por um lado, nos convida a dosar normas rígidas com compreensão e compaixão e, por outro lado, ter a capacidade para saber quando a compaixão e a compreensão chegaram aos seus limites.<sup>671</sup> É graças ao QS (Quociente Espiritual), que conseguimos travar uma luta entre o bem e o mal dentro e fora de nós, de tal modo, que possamos ainda: sonhar, aspirar mais, sair do mais baixo que as vezes chegamos, superar verdades enraizadas e, ainda, ter forças para imaginar as possibilidades irrealizadas.<sup>672</sup>

Diferentemente da Inteligência Emocional, que nos faz julgar em que situação nos encontramos e como fazer para nos comportar apropriadamente em tal situação, atuando dentro dos limites da tal situação, a Inteligência Espiritual nos permite questionar o sentido de estar naquela situação, como criar novas situações para viver e, ainda, porque devemos ou não fazer tais mudanças. Desta forma, ela nos permite atuar para além dos limites da situação em si.<sup>673</sup>

Conhecedora que é da teoria de Gardner, a autora focou em sua obra, em justificar cientificamente a existência da Inteligência Espiritual e o fez com quatro fundamentos: a) o Ponto de Deus no cérebro; b) o problema da aglutinação; c) a consciência humana nos estados de sono e de vigília; e d) as origens da linguagem humana e seu caráter simbólico, que é vista como centrada em sentido, e que evolui junto com a evolução dos lobos frontais do cérebro.<sup>674</sup> Tais fundamentos já trabalhamos no sétimo capítulo da tese.

Com uma abordagem instigante e com foco ético e moral, Danah apresenta seis caminhos para desenvolver o QS (Quociente Espiritual). São eles os seguintes: a) do dever; b) dos cuidados e do carinho; c) do conhecimento; d) da transformação pessoal; e) da fraternidade e f) da liderança servidora.<sup>675</sup> Segundo a autora, todos os caminhos levam ao centro e dele, em paralelo com ensinamentos taoístas, ela

---

<sup>671</sup> ZOHAR, 2000, p. 19.

<sup>672</sup> ZOHAR, 2000, p. 19.

<sup>673</sup> ZOHAR, 2000, p. 20.

<sup>674</sup> ZOHAR, 2000, p. 25-27.

<sup>675</sup> ZOHAR, 2000, p. 252-293.



convida líderes ao redor do mundo para, seguindo alguns passos simples, tornarem-se seres humanos mais inteligentes. Para que isto aconteça haveria sete etapas concretas, a saber: 1) tornar-se consciente de onde está; 2) sentir fortemente que quer mudar; 3) refletir sobre onde está o centro do seu ser e as suas profundas motivações; 4) identificar e eliminar obstáculos; 5) examinar numerosas possibilidades de progresso; 6) comprometer-se com um caminho destes; e 7) permanecer consciente de que os caminhos são muitos.<sup>676</sup> Suas ideias ficaram conhecidas por livros e principalmente por palestras que proferiu pela UNESCO. Em uma delas, gravada e disponibilizada na íntegra, tem-se acesso a um dos novos pontos abordados em sua teoria sobre QS, onde apresenta doze princípios da Inteligência Espiritual.<sup>677</sup>

Foi essa palestra que nos serviu de guia para o aprofundamento. Entretanto, ao invés de princípios, utilizamos a terminologia “competências”, por entender que estas seriam capazes de levar o ser humano à espiritualização, via processos de *coaching*. A autora reúne um conjunto importante de pensamentos, alguns dos quais decidimos comentar, uma vez que detalham seus argumentos e, conseqüentemente, servem de sustentáculo para os argumentos desenvolvidos nesta tese.

Um dos aspectos importantes da inteligência espiritual é a crise. Conforme observamos em Teresa de Ávila, é justamente a crise econômica ou existencial, que pode mover a pessoa a reconhecer a existência desta inteligência, que é (ou pode ser), ao mesmo tempo, moral e espiritual. Na crise, a pessoa aprofunda e/ou descobre e/ou redefine seus verdadeiros valores. Danah Zohar escreve que viajou pelo mundo mostrando como as diferentes crises empresariais ou globais, poderiam servir de base para diversas redefinições: de valores, de relações familiares, da forma de tratar o planeta, da definição de ser humano, da educação. Podemos acrescentar a este rol, a relação que se pode manter com a tecnologia e com a economia.

Segundo a autora, as crises econômicas sucessivas, trouxeram ao mundo muita raiva e muito medo. As pessoas teriam se acostumado a se fixarem em

---

<sup>676</sup> ZOHAR, 2000, p. 293-305.

<sup>677</sup> PESQUISA ATITUDE BRASIL. Danah Zohar. Física Filósofa falou no Fico.su sobre Inteligência Espiritual. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9YVsGwurog8>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

sentimentos negativos. Perdemos com isso certo senso de autovalorização e, talvez, de autopreservação. Para superar isso tudo, o caminho indicado seria ouvir a voz da consciência, uma espécie de bússola moral que estaria esquecida por causa de um mundo onde a dimensão espiritual do ser humano, está embotada pelo materialismo e pelo esquecimento de que temos uma inteligência que nos faz criar paradigmas, mas também, seria capaz de destruir o velho, e (re)construir novos paradigmas. Sentido e mais responsabilidade com a própria vida e com o mundo, são palavras e expressões que estão sempre presentes nos escritos e falas da autora.

Neste campo, seriam doze os princípios indicados para aumentar o volume desta voz interior e, com isso, de nos fazer mais capaz de quebrar velhos hábitos e dar coragem para que assumamos novos hábitos. Estes doze princípios são, em resumo, os seguintes:

- 1) Uso positivo da adversidade - princípio que demonstra um convite da vida para que olhemos problemas como oportunidades de levantar e fazer algo positivo;
- 2) Autoconsciência - princípio que caracteriza a busca por um “eu” que a autora chamou de sagrado, no qual os valores mais profundos estão claros e viver segundo esses valores é, em si, uma oração;
- 3) Humildade - princípio com a qual poderemos ver que estamos ligados a um sistema maior, que nos chama para mudanças essenciais à nossa própria sobrevivência;
- 4) Compaixão - princípio segundo o qual deve-se sentir junto com os outros. Em um mundo conectado, não podemos dizer que não sabemos o que acontece com os outros e não podemos dizer que não importa porque, se algo afeta alguém em algum lugar, pode afetar qualquer um de nós, e todos nós, a exemplo da poluição do ar, da exploração de trabalho infantil, ou de pandemias. Somos um só em questões fundamentais para a vida;
- 5) Visão de valor - princípio que indica que os valores individuais não podem ser desprezados, mas devem nos conduzir, em algum momento, a uma visão de valores onde o “nós” seja mais importante. Excelência é um ótimo valor, afinal, nenhum ser humano que consideramos excelente pensou ou viveu somente para si. Em algum momento, a excelência nos conduz ao encontro;
- 6) Espontaneidade - princípio que consiste em viver o momento, viver o agora, encarar problemas de frente e saber abandonar a infantilidade, as expectativas parentais ou o que for e ser, simplesmente quem é.
- 7) Holismo - princípio que nos faz compreender o mundo como um todo inseparável e indivisível, saber que o individualismo não sobrevive a um olhar quântico para a vida;

- 8) Perguntas fundamentais e profundas - princípio que caracteriza o fato de não se ter medo de perguntar, de passar-se por bobo ou boba; é aprender a destruir sistemas viciados e errados com perguntas que evidenciem a fraqueza destes sistemas, não se importando que eles sejam sociais, político, econômicos e empresariais;
- 9) Reformulação - princípio através do qual podemos nos recriar a cada momento, reformulando nossas mentes, a educação e as mídias, para que vejamos mais nossas forças e o que nos une, do que nossas fraquezas e o que nos separa;
- 10) Habilidade de ficar contra a multidão - princípio que nos faz dialogar com a maioria. Por este princípio podemos fazer perguntas profundas e essenciais antes de tomar partido a favor ou contra a multidão. Uma vez que esteja claro para o indivíduo que algo pensado por muitos como certo, fere seus princípios, o indivíduo deve, firme e pacificamente, fazer perguntas profundas e levantar argumentos sólidos para se opor ao pensamento da maioria;
- 11) Celebração da diversidade - princípio que consiste em celebrar a beleza da diversidade em todas as suas instâncias. É reconhecer a diversidade como elemento da natureza e, realmente, aprender e agradecer a todos que forem diferentes;
- 12) Senso de vocação - princípio que consiste em saber que estamos aqui para fazer algo de maravilhoso na vida e, portanto, todos devemos incentivar e reconhecer as diferentes vocações sem impor caminhos. Se uma ou mais mulheres têm vocação para cozinha e filhos, que isso seja tão importante para todos quanto uma carreira executiva, por exemplo. Se um ou mais homens têm vocação para cozinha e filhos, que isso seja igualmente tão importante para todos, quando é uma carreira executiva, por exemplo.

### **7.7 Considerações Finais**

Neste capítulo especificamos em que consiste a competência e como se faz sua aplicação nos processos de *coaching* para a formação de líderes de alta performance. Vimos um conceito de competência de forma dialogada com os autores que citaremos, e vimos, também, o desenvolvimento de competências através dos processos de *coaching* executivo, que ilustramos resumidamente.

Conclui-se do exposto, que lideranças competentes, orientadas pela espiritualização, podem melhor conduzir o processo de formação de pessoas competentes para os tempos em que vivemos e podem ser forte diferencial nas empresas, independentemente do modelo de gestão que adotem.

Da parte final deste capítulo, concluímos que os doze princípios de Danah Zohar, serviram-nos de base para a formulação de competências utilizáveis em processos de *coaching*, cujo objetivo seja a formação de lideranças mais inteligentes

espiritualmente e, portanto, mais aptas para a vida e para a alta performance empresarial.

## **8 AS COMPETÊNCIAS PARA A ESPIRITUALIZAÇÃO DE LIDERANÇAS DE ALTA PERFORMANCE**

### ***8.1 Considerações Iniciais***

Uma vez aceita a ideia de que a empresa é hoje uma importante instância de formação pessoal e profissional, é razoável que em projetos de treinamento e desenvolvimento com *coaching*, as matrizes de gestão por competências contemplem, na formação dos líderes, questões de natureza espiritual, existencial e moral do ser humano. Com esta premissa, tem-se maiores chances de se constatar a presença de alta performance em ambientes de trabalho.

Nosso procedimento, neste capítulo, consistirá em comentar cada uma destas competências ao longo do texto, aqui resumidas a título de introdução. Estas competências correspondem ao conteúdo que encontramos na mística e nas ações de Teresa de Ávila na primeira parte da tese, passam pela compreensão de outros místicos e místicas citados anteriormente, pelos estudos sobre empresários(as) e atletas que integram a história do coaching e da gestão estratégica, e, por fim, se relacionam com os princípios de Danah Zohar, apresentados no oitavo capítulo da tese. Desta forma, não faremos o uso de muitas notas bibliográficas neste capítulo, considerando-se que ele é deduzido de todo o exposto e estudado anteriormente.

Passaremos a apresentar as competências de que se trata nesta tese, suas definições e alguns comentários cujo objetivo reside na compreensão das competências. Daremos alguns exemplos, meramente ilustrativos, com indicadores hipotéticos, uma vez que, em termos reais, preferimos que tanto as competências, quanto seus indicadores, sejam trabalhados em aberto, para que, sua construção em processos reais de desenvolvimento de lideranças, obedeça tanto a cultura local das empresas, quanto a cosmovisão das lideranças envolvidas.

A primeira competência, trata da relação mística entre interioridade e exterioridade, o que constatamos da leitura que fizemos da vida de Teresa de Ávila e outros(as), na primeira parte da tese.

A segunda competência se refere ao autoconhecimento. A terceira competência trata da devoção a uma causa maior. A quarta se refere à vida alinhada

com valores profundos. A quinta trabalha a consciência de interdependência, impermanência e integratividade.

A sexta competência trata do exercício ativo do amor e da gratidão pela vida. A sétima estuda o escutar sem julgamento e o falar com conciliação, desenvolvimento a amizade. A oitava analisa o senso crítico que permite ir além da materialidade, mas sem desprezá-la, mantendo a dúvida viva. A nona, comum ao ambiente de *coaching*, trata do foco na solução. A décima competência também trata do foco, mas, desta vez, se refere ao foco em resultados ecológicos e sustentáveis, o que consiste em uma ampliação da competência anterior. A décima primeira competência é inspirada na mística do dia a dia, e visa a busca do prazer sem culpa e o reconhecimento de que a dor e a frustração são importantes, e lecionam crescimento e sentido.

A décima segunda competência sustenta a necessidade de se viver a autenticidade e a espontaneidade. Ao comentá-la, apresentaremos seis hipóteses que conjugam a vida autêntica e espontânea com a sua aplicabilidade profissional. Por fim, após apresentarmos as doze competências, faremos breves considerações sobre elas, com o que concluiremos este capítulo.

## **8.2 Interioridade e exterioridade místicas**

Esta é a primeira e mais importante competência. Optamos por manter o termo mística mesmo correndo o risco de sermos interpretados como vinculados ao viés religioso. Contudo, ao esclarecer os dois principais motivos para esta escolha, acreditamos que tais possíveis resistências iniciais sejam superadas.

O primeiro motivo tem relação com o emprego do termo na tese. Como o caminho por nós trilhado teve início na mística de Teresa de Ávila, e em outros(as) já mencionadas, decidimos manter o termo como forma de evidenciar as fontes e os modelos de referências que utilizamos. Em *coaching*, a questão da modelagem de referências é importante e as lideranças organizacionais fazem essas escolhas com frequência, e de modo até mesmo espontâneo.

O segundo motivo guarda relação com o sentido da mística. Este sentido é determinado por uma inclinação à interiorização, ou seja, a busca por uma viagem para a percepção mais lúcida de aspectos ligados à subjetividade humana, agora

com o viés existencial, ou seja, não é um olhar terapêutico para dentro ou um olhar com foco terapêutico, uma vez que este já acontece dentro e fora das organizações. Trata-se, aqui, de um olhar para dentro que seja ligado ao significado da vida, ao sentido existencial do ser que somos, e, ainda, ao sentido e o significado existenciais daquilo que sentimos e fazemos, em especial, no trabalho.

Já temos um emaranhado de construções e concepções psicológicas internalizadas em nós quando falamos em interiorização. Aqui, estamos falando de uma sensibilização maior para a vida em si. Portanto, é importante frisar que não estamos nos referindo apenas a como dirigimos o sentir e o agir em direção às inteligências sociais, mas sim, em direção ao significado profundo e existencial da vida que somos e da vida como a percebemos.

Em resumo, compreendemos e apresentamos essa competência como a capacidade do ser humano de se conectar com seu interior e com o seu exterior, de modo a considerar em um e em outro, a conexão que o ser humano faz entre eles e seu significado existencial. Cada um, portanto, fará tal conexão segundo seus modelos de valores e crenças, mas, sem perder de vista o objetivo central que é seu desenvolvimento integral, visando novas habilidades, conhecimento e atitudes. Este objetivo central norteia cada um a visar seu pertencimento ao mundo e aos lugares que ocupa no mundo, em seus diferentes papéis. Orienta-o, também, quanto aos valores que agregará com esse aprofundamento, nas entregas que fará dentro ou fora da organização onde labora.

Do ponto de vista prático, conforme já mencionado, tanto para a ciência do cérebro, quanto para psicologia ou para a mística, algumas práticas são vistas e apontadas como as que têm o maior potencial gerador destas competências: seja a autorreflexão, a prática simples do silêncio, da oração, da meditação e da contemplação, todas estas são caminhos possíveis. Caberá a cada líder, em sua dinâmica, experimentar, buscar e validar qual destas ou outras, fazem sentido para ele ou ela e mais, dão sentido a esta busca interior e nova visão exterior, onde a vida é percebida como interconectada e interdependente. Aqui, nossa competência, se aproxima do princípio da autoconsciência proposto por Danah Zohar e, também, com a visão de Leonardo Boff, quando nos chama de animais exóticos da natureza. Trata-se, portanto, de uma consciência de integração da vida que somos com toda a vida.

### **8.3 Autoconhecimento**

Esta competência pode ser vista como uma consequência natural da primeira, mas guarda suas distinções. É comum que a pessoa conheça a si própria, quando utiliza algum processo para olhar seu interior e compreender seu exterior com um olhar integrativo. O ser humano, ao reconhecer padrões comportamentais, emocionais, crenças, valores ou princípios norteadores de suas ações e reações, finda traçando uma linha, por meio da qual opera todas as suas estratégias de sobrevivência social, dentro ou fora do trabalho.

Contudo, ao treinar essa competência com vista à sua espiritualização, será convidado(a) a dar um sentido mais profundo para aquilo que chama de “eu”. Ao perceber que as mais modernas descobertas científicas coadunam com os mais antigos ensinamentos místicos, verá que, em que pese todo o drama psicológico que vivemos, e que classificamos como diferentes padrões, não somos, em essência, nenhum dos padrões que utilizamos ou com os quais nos identificamos.

Todos os padrões que utilizamos tais como crenças, valores, comportamentos, emoções e papéis, são acúmulos de memórias que nosso processador cerebral usa. Além deles, existem outros aspectos de nossa mente que governam o processamento inconscientemente destes mesmos padrões, provando que há ainda por ser descoberta em nós, uma profundidade ou uma inteligência, que está experimentando tal processamento de memórias e que, equivocadamente, se confunde com estas memórias ao longo do processo. A cada passo que dá em direção à tomada de consciência de si, a pessoa perceberá, com mais clareza, que pode, por exemplo, fazer gestão de seus comportamentos, emoções e valores, modificando-os, reformulando-os ou revalidando-os sem perder, mas ampliando, sua noção de identidade.

Ao perceber que a dinâmica promovida pela inteligência espiritual alarga sua potência de uso dos fatores psicológicos que integram seu sistema mental, a pessoa se vê cada vez mais livre da escravidão de confundir-se com os processos mentais que seu sistema biológico governa. E, embora não tenhamos provas definitivas de que, em essência, somos espíritos, o ser humano consegue experimentar essa porção sua mais profunda, que reorganiza seu modo de perceber a si mesmo e ao mundo. Ao assim proceder, a pessoa experimenta o infinito de si mesma em



potência e, portanto, sua dimensão espiritual, ou seja, sua porção não estática, e infinitamente dinâmica.

Ao navegar sem fixações em seu mundo interior, sabendo que pode ser muitas e ser a mesma ao mesmo tempo, a pessoa percebe que está simplesmente enriquecendo seus diferentes repertórios, tornando-se assim, mais competente espiritualmente porque consegue, um resumo, fazer entregas mais significativas para si, para sua empresa, para a sociedade ou para o meio ambiente, conforme seu sistema de valores assim o permita. Ao acessar seu autoconhecimento para além das aparências e necessidades centradas no ego, a pessoa acessará o nível neurológico que responde à pergunta “para quem mais, além de mim, faço o que faço?”. E responderá também à pergunta: “para quem mais, além de mim, sou quem penso que sou?”. Esta competência se assemelha ao princípio de “reformular a mente”, proposto por Danah Zohar.

#### **8.4 Devoção a uma causa maior**

Analisando as trajetórias de diferentes gênios de inteligência espiritual, percebe-se que a terceira competência deve ser a devoção a uma causa maior. Ela pode ser entendida como o permitir-se ser tocado(a) por algo tremendo. Trata-se de uma forma de radicalidade espiritual, que permite à pessoa abraçar a ideia tipicamente religiosa de sacrifício, e não abrir mão de dar à sua vida, e à sua liderança, um caráter de “espaço realizador do senso de vocação”.

Sabe-se, em *coaching*, que nem todas as pessoas conseguem definir ou mesmo acreditar que haja algo para o qual estamos vocacionados. Em *coaching* se fala, portanto, em evidenciar e somar um conjunto de forças pessoais e características reconhecidas como legítimas pelo próprio ser, para abraçar e lutar por algum tipo de ideal ou atividade. Todas as pessoas marcantes na história da humanidade que tenham feito algo que julgamos hoje como bom ou ruim, estavam movidas por uma visão e por querer fazer dessa visão algo que desse sentido às suas vidas.

Se a pessoa consegue fazer conexões diretas com seu trabalho, seu senso de vocação ganhou contornos profissionais e ela fará do seu trabalho algo que, em si, já dará sentido especial à sua existência. Se, por outro lado, a pessoa não

consegue fazer tais conexões, ela pode deslocar esta necessidade de sentido para outra área, potencialmente capaz de alimentar de sentido sua existência humana. Vê-se, pois, que esta competência se assemelha com o princípio de senso de vocação que se encontra em Danah Zohar.

### **8.5 Vida alinhada com valores profundos**

Esta competência liga nosso modelo de gestão por competência com um sistema de gestão baseado em valores, também já mencionados. Estamos diante de um exercício já conhecido em ambiente de *coaching*, que consiste em aplicar ferramentas de valores e estabelecer com o cliente, uma agenda de investigação e conexão com esses valores.

É comum a(o) *coach* profissional encontrar discursos sobre valores profundos que não condizem com a realidade da vida das pessoas e também das organizações. Esta constatação é conhecida como autoengano. Em *coaching*, a maior fonte de motivação humana é uma vida alinhada com valores profundos. Não se trata, contudo, da confecção de uma lista que fica restrita a termos como liberdade, igualdade, fraternidade, justiça, amor, paz, família e Deus acima de tudo, por exemplo. Estamos falando de um processo de desenvolvimento de uma competência, onde cada um destes ou de outros valores elencados pela liderança, é colocado à prova em suas ações diárias para que, ao se perceber na vida prática, o ser humano possa reconhecer se são esses valores, ou outros, os reais motivadores que o impulsionam a ação.

Um acréscimo, este vindo da experiência dos místicos que pesquisamos, reside em propor o desafio de investigar o quanto valores como: humildade, compaixão, serviço, união, amor, amizade e cooperação, fazem parte de seu repertório íntimo, especialmente em processos de liderança. Muito embora em *coaching*, não possamos dizer quais devem ser os valores profundos de uma pessoa, essa etapa do processo visa levantar reflexões investigativas sobre valores utilizados e valorizados pelos humanos que marcaram a história por seu alto nível daquilo que pode ser classificada como inteligência espiritual.

Caso o(a) *coachee* tenha outros modelos de referência, cujos valores evidentes sejam outros, o mesmo exercício poderá ser conduzido. Este seria o caso,

por exemplo, dos ateus e agnósticos. Nesta competência, estamos próximos da teoria de Danah Zohar, no que diz respeito a sua visão geral do Quociente Espiritual e, também, do princípio da autoconsciência.

### **8.6 Consciência de interdependência, impermanência e integratividade**

Essa competência guarda relação com a proposta importante que vem da mística de romper com o puro individualismo, mas sem desprezar o valor do sujeito. Consiste em abraçar uma consciência de coletivo, sem desprezar os desejos individuais. Trata-se da difícil luta entre os valores liberdade e segurança. Sua natureza, inicialmente, está mais associada com a inteligência interpessoal. Contudo, em sua natureza mais profunda, essa consciência pretende apoiar as pessoas a realizarem conexões, também mais profundas, com cooperação e integração, como parte do que dá sentido aos novos desafios da pós-modernidade. Na teoria de Danah Zohar, esta competência se aproxima do princípio que diz para celebrarmos a diversidade.

Essa é, portanto, sua porção de interdependência e integratividade. Essa competência indica que, se todos nós estamos conectados, todos precisamos nos importar. Por meio dela, damos um significado existencial e não apenas um significado emocional para nossas relações, razão pela qual não ficamos presos a dimensão interpessoal e passamos para a dimensão espiritual das inteligências humanas. Perceber que dependemos uns dos outros e que, estamos todos conectados em uma rede mundial que está para além da *internet*, mas é claramente evidenciada pela própria *internet*, é essencial para lideranças mais capazes de conceberem e implantarem soluções mais inteligentes visando alta performance. Trata-se de melhorar os relacionamentos com parceiros chave, estejam eles ou elas, perto ou longe na aldeia global.

Trata-se de atender melhor às necessidades de clientes internos e externos, além de fazer com que aspectos ligados à concorrência sejam vistos com outros olhos, já que se pode aprender com os concorrentes ou trabalhar juntos em prol de alguma causa, por exemplo.

Trata-se, ainda, de posicionar as marcas e os produtos na *internet*, por exemplo, e saber falar com o mundo sobre seus produtos e serviços. Para isso,

todas as empresas precisam de pessoal apto a estabelecer conexões entre estes produtos e serviços, e as reais necessidades de clientes em potencial que estão vivendo em diferentes contextos sociais e estão, ao mesmo tempo, conectados na *internet*. Embora isso pareça uma questão restrita às lideranças do marketing, não é bem assim. Novos conceitos como *branding*,<sup>678</sup> marca empregadora e contribuição com a sociedade, dependem dessa competência de modo que todas as lideranças sejam sensíveis às reais necessidades daqueles é daquelas para quem se pretende agregar valor.

Saber posicionar uma marca, produto ou serviço dentro da cadeia de valores dos(as) clientes alvo, depende dessa mesma competência. Mas não é só isso. O mesmo vale para a gestão e liderança dos(as) clientes internos(as), uma vez que a diversidade cresce no mundo e, também, dentro das empresas. É preciso que as lideranças consigam vender a visão, a missão e os valores da organização para diferentes “nichos” dentro dos próprios negócios e, assim, engajar e reter seus talentos. Ao saber, mais profundamente, que dar sentido profundo à diversidade pode ser uma chave para dar sentido profundo às relações no trabalho, essas lideranças, seguramente, estarão abraçando aquilo que chamamos de espiritualização.

A impermanência, por sua vez, que integra esta mesma competência tri-una, está muito presente na cosmovisão oriental e também se aplica. Ela, nos ajuda a lidar com os apegos, a princípio algo mais ligado à vida pessoal, mas que também, guarda sua relação com o trabalho, especialmente frente a necessidade de ambidestria e mudanças estratégicas.

Quando tratamos de estratégias no campo da liderança e da gestão de negócios, vimos, que os estudos mostram a necessidade de mudanças muito rápidas nas abordagens, conduzindo para uma liderança situacional e adaptativa. Contudo, sabemos que o ser humano tende a estabelecer para si e para suas equipes e empresas, sistemas que visam a segurança ou a estabilidade, especialmente se os negócios estão indo bem. Nas crises, é mais comum a consciência de mudanças rápidas.

---

<sup>678</sup> O termo *branding* significa a gestão de marca com o objetivo de torná-la mais conhecida, desejada e positiva na mente dos seus consumidores.

A gestão da mudança, entretanto, ainda é algo recente que vem sendo ministrado em todos os MBA's de gestão e liderança que conhecemos no Brasil e depende, fortemente, dessa competência. Com ela, pretende-se que as pessoas compreendam, em nível mais profundo, que uma das dimensões da inteligência espiritual é justamente a consciência de impermanência. A impermanência obedece à regra verificável de constante mudança na vida natural. Ela está fortemente relacionada com a construção mais saudável de uma mente que lida com os dramas e com as alegrias da vida, e também com a consciência da morte, como fatores naturais da existência humana.

A consciência de impermanência por parte das lideranças pode impactar positivamente sua relação com o tempo, com a transitoriedade da vida e também das experiências da vida. Ao constatarmos ser a ansiedade um dos males do século, vimos que a importância desta competência se alargou. Tradicionalmente, em termos simples, ansiedade é conhecida como excesso de futuro. A dificuldade das pessoas em se manterem conectadas com o presente, parece guardar relação com a falta de uma competência que está ligada, mais especificamente, à consciência de impermanência.

Essa competência diz respeito, ainda, aos conflitos dentro das organizações. Rigidez e autoritarismo estão na contramão desta competência, que prima por flexibilidade em amplo sentido. Assim, é possível afirmar que tais posturas rígidas e violentas ainda acontecem por diferentes fatores. Em especial, destacamos que acontecem por causa da fixação que as pessoas tem em modelos ultrapassados de coragem, força, firmeza e autoridade.

Poderíamos, ainda, ir mais fundo nesta impermanência, e elevar nossa percepção, inclusive, para modelos de negócios e estruturação de pessoal. Mas, ao tratar desta dimensão em termos de estratégias, queremos deixar claro que diferentes desdobramentos podem ser compreendidos à medida que avançamos na competência, em seus indicadores e em seu âmbito de atuação em termos de entregas designadas pela palavra inglesa *outputs*. Por isso, optamos por parar por aqui, pois nossa intenção é evidenciar o sentido mais amplo das competências, uma vez que vamos construir suas minúcias, dentro de cada realidade empresarial.

### **8.7 Exercício ativo do amor e da gratidão pela vida**

Amor e gratidão são duas emoções que dão claras contribuições à vida e estão presentes na religião, na literatura, na filosofia, na vida social e familiar, na psicologia e, agora, precisamos que tal reconhecimento ocorra também no trabalho. Não há dúvidas de que o trabalho, feito com amor e gratidão, ganha um contorno de competência afetiva e efetiva. Nossa energia e atenção são diferentes quando fazemos algo com amor e sentimento de gratidão. Quando agimos nestes termos, podemos entrar no estado de *flow*, no qual chegamos a perder a noção de tempo. Este estado, prova para a pessoa enquanto experiência pessoal em si, o valor e a importância destes elementos no trabalho. Na teoria de Danah Zohar esta competência se aproxima do princípio que denominou holismo.

É bem verdade que não estamos tão acostumados a relacionar estes elementos com o ambiente formal do trabalho. Acontece que, ao elevarmos o trabalho à categoria de nova religião, que consome quase todo nosso tempo útil e parte significativa de nossa devoção, é preciso considerar, ao menos, a hipótese de se experimentar o exercício de elevar sentimentos humanos à categoria de competência, especialmente nas lideranças.

Em princípio, capitalistas, materialistas e individualistas podem admitir a importância de amor e gratidão para uma vida saudável. Ao lado da psicologia positiva e suas importantes pesquisas sobre bem-estar, esta competência pode ser, portanto, um caminho para a efetivação de pessoas mais competentes e, seguramente mais saudáveis, em posições de liderança. Para alcançar seu objetivo, o sentido existencial desta competência necessita ser compreendido e trabalhado por todas as lideranças objetivando melhoria da performance no trabalho. Para isso, é preciso que tenham claro o seguinte: o sentido de pertencimento dos envolvidos, deriva da sua clareza de consciência em demonstrar amor pela vida e gratidão por ser quem é, conhecer o que se conhece, trabalhar onde se trabalha, fazer o que faz e compartilhar com outros a mesma experiência do trabalho. Estes fatores são capazes de fortalecer relacionamentos e integrar equipes.

### **8.8 Escutar sem julgamento e falar com conciliação, desenvolvendo a amizade**

Para muitas pessoas, ouvir sem julgamentos é quase impossível. Treinamos milhares de pessoas ao longo dos últimos anos e afirmamos isso com certeza. Parte de nosso funcionamento cerebral parece buscar padrões em todas as informações que nos chegam. Assim, o juízo de valor é quase inevitável. Quando falamos em escutar em *coaching*, portanto, estamos falando de três dimensões, justamente para permitir que tal padrão cerebral não seja um impedimento para o desenvolvimento de uma competência tão importante.

A primeira escuta é a ativa. Nela, é preciso estar tão atento(a) e interessado(a), que a participação ativa, buscando informações no outro, é parte do processo. A segunda escuta é a proximal, ou seja, uma parte técnica da escuta ligada a conseguir uma aproximação com a fala do outro, em busca de compreender o significado do que é dito, e também, do que está além do que foi dito, ou seja, o sentido mais profundo daquela fala. Esta dimensão se resume nesta competência, que reconhece comunicação humana como um acordo entre partes, e não, como uma competição entre quem está certo, ou uma simples troca de mensagens não coordenadas.

A terceira parte da escuta é chamada de empática, ou seja, é estar em condições fisiológicas para exercitar a empatia e poder compreender não só o que é dito ou o além do que é dito, mas o sentido emocional e existencial daquele que fala, ou do lugar de onde se fala. Um(a) líder, um(a) gestor(a), um(a) presidente, um(a) CEO, um(a) acionista, um(a) cliente, um(a) prestador(a) de serviços, enfim, todos(as) podem falar sobre o mesmo assunto, mas falam de lugares diferentes e trazem consigo o peso do lugar que ocupam, assim como emoções e sentidos existenciais para suas biografias e sentimentos. Por esta razão suas falas, emoções, compreensões e significados envolvidos, estão todos afetados por estes lugares que ocupam. Ser empático(a) não é sentir pelo outro. Isso não é possível, literalmente. É, isso sim, ser capaz de perceber, mesmo que usando a imaginação ou a pura lógica, o que o outro ser humano quer dizer, e como é “o falar do outro”, do lugar de onde ele fala. Sem essa etapa, a competência não consegue avançar. Em outras palavras, não é possível falar, perguntar ou desenvolver o outro, se não o escutarmos por completo. Só após uma escuta competente é que podemos nos aventurar a falar e, assim, construir algo com excelência.

Em termos de espiritualização, podemos dizer que esse processo de escuta, pode ser interno, num primeiro momento. Neste momento, esta competência dialoga com a competência da interiorização. Entretanto, o processo de escuta é fundamentalmente dialogal na relação interior-exterior, na medida em que, ao falar, uma liderança espiritualizada e de alta performance, consegue esvaziar-se de si e preencher-se com a dimensão do outro, para, então, falar conciliando, o que é diferente de, por exemplo, falar concordando. Neste nível, a liderança se desenvolve juntamente com a outra pessoa. Desenvolver não é o mesmo que manipular ou o mesmo que mandar fazer. Desenvolver é construir amizades, o que, igualmente, não é o mesmo que ter excessiva intimidade com um(a) colaborador(a), por exemplo, mas sim, uma intensiva vontade de inspira-lo(a).

Se não for possível entender que se trata de amizade, esta competência alcança seu objetivo se as lideranças considerarem “respeito e acolhimento” como parte dela. Afinal, todas as pessoas que estiveram na presença de grandes lideranças, espirituais ou não, sempre narraram a grandeza desse momento. Também por essa razão, não apenas no *coaching*, mas em todas as técnicas de desenvolvimento humano ou de terapia, a escuta promove ou pretende promover, respeito e acolhimento.

Seja estudando Teresa de Ávila, Jesus, Buda ou Francisco de Osuna, fato é que encontramos personagens marcantes de suas histórias e amizades cativantes que marcaram tanto suas vidas, quanto suas respectivas missões de vida. Em todos, sem exceção, havia a presença de amizades como fator decisivo para aquilo que podemos chamar de vida boa ou de sucesso. Especialmente em momentos difíceis ou decisivos de suas vidas ou de nossas próprias vidas, quase nada pode ter maior significado do que a presença de um(a) amigo(a) e isso é profundamente espiritual para ser deixado de fora das competências que pretendem conduzir lideranças a alta performance, via espiritualização. Nestes termos, essa competência se aproxima do princípio que Danah Zohar chamou de uso positivo da adversidade.

### **8.9 Senso crítico que permite ir além da materialidade**

Dentre todas as competências esta talvez seja a mais provocativa. A provocação consiste em combater o materialismo, mas sem desprezá-lo, levando a



espiritualização para o campo do senso crítico. Em razão do peso religioso que recaiu sobre o termo espiritualidade, a tendência é que as pessoas não religiosas resistam a uma proposta com tal terminologia.

Tal não deve acontecer com o termo espiritualização afinal, ser espiritual não significa ser religioso. Desta forma, abrimos no campo da inteligência espiritual a possibilidade de que as lideranças compreendam que uma pessoa capaz de observar, compreender, validar e viver sua vida para além da materialize, faça isso como for, estará vivenciando a espiritualização. O caminho indicado pela competência é o de manter o senso crítico ativo, evitando a espiritualização de tudo e mantendo a dúvida viva. A dúvida não deve ser mantida apenas neste campo. Ela deve ser mantida em todas as áreas da vida em geral, e na liderança, em particular.

Na prática, resguardamos um aspecto que diz respeito à consideração racional de que, nem tudo é material e, que, a dimensão espiritual existe e faz parte de nossas múltiplas inteligências. Um segundo aspecto aqui, diz que, um bom caminho para ser competente do campo da espiritualização, é usar o senso crítico e manter a dúvida viva, evitando assim, as certezas como redutoras de nossa capacidade criativa. Embora em nossa natureza haja esta ilusão ou necessidade de certeza diante da vida, em nossos estudos vimos que, parte significativa de nossas inteligências consiste em algo simples: quando não sabemos, devemos dizer que não sabemos. Este nível do saber decorre desta inteligência que se refere ao sentido, ao significado e à existência, ou seja, parte do que dá sentido às nossas vidas, parte do que nos faz buscar significado na vida e parte do que nos coloca de frente com o mistério da existência é, exatamente, o “eu não sei”. Manter o senso crítico e a dúvida viva, portanto, são aspectos da chamada Inteligência Espiritual.

Ademais, mesmo suspeitando que sabemos, termos sempre uma dúvida razoável, é saudável. Esta dúvida pode ser descoberta quando a pessoa pergunta a si própria: “será que estou mesmo certa?”. Ao nos abirmos para essa dimensão do método socrático, que hodiernamente aplicamos no *coaching*, nos abrimos para o infinito da existência e da nossa relação com o conhecimento. Mesmo na ciência, as respostas que hoje são aceitas como verdadeiras, passam por mudanças e ampliações de verdades posteriormente descobertas, justamente porque, os cientistas, continuam fazendo perguntas. Cada nova descoberta no campo da

ciência, abre novas portas e, mesmo a sabedoria socrática já nos impulsiona em direção ao bom e velho “só sei que nada sei.”

Uma competência assim pode levar as lideranças a importantes patamares existenciais. Se considerarmos outro fato simples: “o de que acreditamos em diferentes verdades sobre aspectos da vida que não conhecemos de fato”, essa consideração, por si, já deveria nos trazer um importante alerta sobre o que é ser inteligente. Quando não conhecemos algo, mas acreditamos, acabamos nos tornando autoconfiantes, afinal, crenças nos dão permissão para fazer ou não fazer. Contudo, autoconfiança guiada por crenças e não por conhecimento, pode ser um problema, pois as pessoas podem ser autoconfiantes, mas sem nenhuma clareza ou senso de razoabilidade. Este ponto tem sido a gênese de grandes problemas sociais, relacionais, empresariais e até políticos, na modernidade.

Nota-se, aqui, outro viés de valor profundo, correlacionado com a competência. Isto porque, estamos diante de uma competência que pode conduzir as lideranças à humildade, já estudada em Teresa de Ávila e Mahatma Gandhi. Essa humildade, contudo, que também pode não repousar na lista de valores de uma dada liderança, é proposta aqui, com essa dimensão menos explícita (senso crítico para ir além da materialidade), para evidenciar um sentido existencial para a dúvida. Com efeito, mesmo que não se considere a humildade como um valor, do ponto de vista da espiritualização, em especial em lideranças empresariais, é essencial que essa competência faça parte da lista de desenvolvimentos necessários para o próximo século, pelo menos. Com o desenvolvimento de nossas capacidades mentais e reflexivas, e diante de tanta produção filosófica, precisamos considerar o fato de que, não saber, é também, parte de nossa natureza profunda e, portanto, de nossas múltiplas inteligências. Nos termos aqui propostos, esta competência se assemelha ao princípio “fazer perguntas profundas e fundamentais”, apresentado por Danah Zohar. Esta competência há muito foi desenvolvida por Teresa de Ávila, conforme largamente demonstramos.

### **8.10 Foco na solução**

Muito embora seja um conceito usado no *coaching* e que é o núcleo de valor da psicologia positiva enquanto ciência, acreditamos que existe, nesta competência, um traço forte que justifique sua presença no campo da espiritualização.

Destacamos essa competência daquela que fala sobre foco em resultados sustentáveis e duradouros, pois acreditamos que ambas são importantes e precisam ser trabalhadas em separado. Sabe-se, que a atividade de muitas lideranças, consiste em resolver problemas. Por isso é comum que o foco na solução seja recebido, preliminarmente, com certo ceticismo. Ao aprofundamos seu sentido, contudo, as resistências caem. Focar na solução não é desprezar o problema.<sup>679</sup>

Assim, esta competência evidencia certa razão existencial. O foco no problema gera a estática e a morte. E, o foco na solução, por gerar movimento, gera vida. Quando focamos no problema, fazemos o problema crescer, pois, conforme vimos, a realidade é percebida pela atuação de nossos sentidos sobre ela, ampliando ou não aquilo que recebe nossa atenção e de acordo com a intensidade de atenção que damos, ou de acordo, ainda, com a intensidade do estímulo que recebemos. Se nossa atenção é marcada pela prévia do pessimismo, um problema pequeno pode ser visto como grande, e um problema grande, como intransponível. Quando nossa atenção é marcada pelo otimismo, um problema, não importa o tamanho, é visto como a distância entre dois pontos e, nossa atenção se volta para as menores porções onde possamos agir, visando a travessia entre estes dois pontos.

Quando líderes focam na solução, são levados, muitas vezes, a pensar fora da caixa, a inovar e a tentar, até mesmo, ações tidas como insanas. Tais fatos, como vimos em Teresa de Ávila e em outros místicos e outras lideranças estudadas, aconteceram com muita frequência. Quando descobrem novos caminhos, por terem se aventurado, se lançado na escuridão e no abismo da incerteza, redescobrem o sentido maior de suas lideranças e narram tais feitos com espírito vivo, cheio de ânimo ou cheio de Deus, por seu visível entusiasmo. Trata-se, assim, da competência norteadora de todas as outras. É base da psicologia e da psiquiatria positiva; é base do *coaching* e do *mentoring* e é base, também, da espiritualização humana. Essa competência tem forte paralelo com o princípio de Danah Zohar que trata sobre o uso positivo das adversidades.

---

<sup>679</sup> Em *coaching*, problema é a distância entre dois pontos (A e B) e solução é o que se faz pelo uso das forças e recursos disponíveis para atravessar essa distância.

### **8.11 Foco em resultados ecológicos e sustentáveis**

Esta competência se entrelaça com o foco na solução, anteriormente trabalhada. Ela guarda seu lugar especial e destacado, tendo em vista a sobrevivência planetária e a necessidade de uma economia não predatória. Trata-se, em termos simples, de encontrar o melhor uso para recursos e forças disponíveis em uma pessoa ou grupo de pessoas, quando do enfrentamento de objetivos, metas ou dificuldades na vida ou nas empresas.

O fato de visar resultados ecológicos e sustentáveis é o diferencial desta competência em termos práticos. A percepção subjetiva do que é ou não ecológico, e do que é ou não sustentável, pode fazer das escolhas focais um verdadeiro desastre. É possível que os resultados sejam ótimos para o(a) líder, e péssimos para a organização, ou vice-versa. Assim, nossa proposta, ao colocar este item na categoria de competência para espiritualização consiste, justamente, em ajudar lideranças a terem, cada vez mais claro, o que consideram ecológico e sustentável naquela cultura específica onde atuam. Essa clareza vai determinar como, e até que ponto, as lideranças estarão dispostas a impulsionar sua vontade e esforços em direção a certos resultados. Aqui, tal competência tem, claramente, uma dimensão de consciência moral e ética, em termos de vida planetária.

É bom considerar que, sendo os resultados ecológicos e sustentáveis para as lideranças e para a empresa, eles devem também o ser, para o meio ambiente e para o entorno social. Ao refletir o desenvolvimento desta competência frente a um quadro de valores pessoais e organizacionais, o que pretendemos é que estes contextos, se não forem respeitados, sejam considerados em termos abertos nos processos de desenvolvimento organizacional e/ou em situações de gestão de mudança.

Assim, é preciso que as organizações se comprometam com quadros de competências em que suas lideranças possam estar claramente conscientes do que realmente é valor naquela organização em termos ecológicos, sociais e ambientais. Só assim as lideranças poderão, voluntariamente, se empenhar ou simplesmente desistir, ao invés de entrar em crise de consciência durante os processos ou depois de verificados os resultados. Esse pode ser um retrato da dimensão espiritual de uma empresa.

Em *coaching*, portanto, não se trata apenas de fazer as pessoas trabalharem mais e melhor, trata-se de dar transparência aos processos que geram engajamento psicológico e espiritual, para que as pessoas, de fato, queiram trabalhar mais e melhor, e o façam de corpo e alma.

Ao fazer um trabalho por completo, gera autorresponsabilização, também por completo. Em nossa experiência profissional verificamos que, um dos maiores desejos de líderes e gestores(as) engajados(as), é que suas equipes abracem a causa ou “vistam a camisa” com o mesmo grau de motivação e responsabilidade com que eles(as) mesmos(as) o fazem. Essa sempre foi uma das queixas mais frequentes que encontramos em nossa caminhada profissional. Em *coaching*, viramos os holofotes para a liderança primeiro e, depois, para sua equipe. Assim a prática mostra que, as lideranças ao falharem nesta competência por falta do que chamamos de certezas institucionais, refletem em sua equipe um nível parcial de responsabilização, que é refletido de volta para a liderança em forma de baixo engajamento.

Neste contexto, encontramos semelhanças entre os princípios visão de valor e holismo, propostos por Danah Zohar. E o fazemos entendendo que, a finitude dos recursos naturais renováveis, ao lado das dificuldades já enfrentadas hoje em termos de bem-estar pela humanidade, impõe sérias mudanças de postura e maior comprometimento com presentes e futuras gerações, tanto na forma como usam recursos para gerar riquezas financeiras, quanto na forma como olhamos para os índices de desenvolvimento humano, o IDH. É, por semelhantes argumentos, que há coerentes críticas<sup>680</sup> relativamente a este índice, uma vez que não considera fatores ligados a viver em uma sociedade que preserva a natureza, preserva o ar, preserva as águas, e preserva os animais e as culturas tradicionais. Lideranças espiritualizadas não podem considerar possível IDH sem tais preservações, pois não haverá vida sem que a vida toda seja preservada.

---

<sup>680</sup> MCGILLIVRAY, Mark, “The human development index: yet another redundant composite development indicator?” *World Development*, v. 19, n. 10, p. 1461–1468, Oct., 1991.

### **8.12 Prazer sem culpa: dor, frustração, crescimento e sentido**

O prazer, assim como a dor e a frustração, acontece no corpo, por isso, é importante que consigamos reconhecer não só sua importância, como a evidente importância do resgate do corpo como parte da vida espiritual, e não apenas em sua dimensão estética de magreza ou força, como na atualidade. Existe toda uma Teologia do corpo<sup>681</sup> que não pretendemos aprofundar aqui, mas que nos ajuda a considerar o aprofundamento do que esse corpo significa em termos modernos e, como podemos aproveitar a força que tem a instância do trabalho, para nos permitir o resgate do corpo por uma via espiritual e não somente, por uma via materialista. Prazer e dor têm, portanto, sua importância na espiritualização de lideranças e, também, suas diferentes nuances e modos de serem compreendidos e experimentados. Em todos os termos aqui propostos, essa competência se assemelha aos princípios autoconsciência, fazer perguntas profundas e fundamentais, holismo e senso de vocação, propostos por Danah Zohar.

Reconhecer o prazer e a dor como tipicamente humanos e como parte daquilo que dá significado à vida, é reconhecer que não podem ser negados a ninguém. Trata-se de reconhecer que deve ser um direito de todo ser humano viver com dignidade estas duas instâncias de sua existência. Uma vida sem acesso ao prazer, por exemplo, ou com acesso marcado por culpa, é uma vida que pode perder o sentido. Isso não quer dizer que essa competência indicará um caminho para o puro hedonismo.

Ao ser enfrentada amplamente na vida como um todo, esta competência nos faz lembrar que felicidade ou bem-estar, acontecem na forma de um constructo, como já vimos na psicologia positiva. Neste constructo que forma o bem-estar, o prazer está presente como pedra angular da felicidade. Não se trata, portanto, de prazer erótico apenas, mas de se possuir uma clareza maior quanto as diferentes dimensões de prazer que um ser humano pode, e precisa experimentar.

---

<sup>681</sup> A Teologia do Corpo comporta o pensamento que o Papa São João Paulo II desenvolveu nas Audiências de Quarta-feira de 5 de setembro de 1979 a 28 de novembro de 1984 e se refere ao fundamento da encarnação do Verbo entre nós, sustentando que fomos criados para o amor e não para qualquer materialidade. PETRINI, João Carlos; SILVA, Josafá Menezes da (Orgs). *João Paulo II. Homem e mulher o criou: catequese sobre o amor humano*. Bauru: EDUSC, 2005.

Assim, é preciso que conheçamos mais sobre isso, livres dos tabus. Isso não quer dizer, também, que os sistemas de crenças das lideranças e/ou de seus liderados serão desrespeitados. Pelo contrário, o conhecimento proposto é apenas um *input*, sem obrigações impostas a ninguém. Tudo estará bem, se algo novo fizer ou não fizer sentido para as lideranças. Importante é estimular e respeitar. Feito isso, o que estiver dentro dos limites do razoável para as pessoas e empresas, fará sentido ser colocado em prática.

Em termos mais restritos, como na liderança, essa competência ganha contornos mais específico. Neste marco, é necessário que as lideranças entendam o prazer como parte importante da espiritualização para a alta performance e estimulem, além de um amplo debate sobre ele e sua importância psicológica e existencial, sua elevação à categoria de competência laboral. A título de exemplo, ao construírem um time de alta performance as lideranças, ao considerarem essa competência, devem estimular que seus liderados encontrem prazer naquilo que fazem e, quando isso não for possível, uma vez que certas atividades são inevitavelmente penosas, as lideranças devem estimular que essa busca aconteça em outras áreas da vida dentro ou fora da empresa. Essa busca, colocada na agenda de trabalho, será uma forma de equilibrar as experiências que as pessoas estão vivendo. Esse sistema de equilíbrio, é bom que se diga, é naturalmente buscado por nossas múltiplas inteligências.

Ao mesmo tempo, as lideranças devem abrir espaço para a dor, para os erros e para as frustrações em relação, por exemplo: aos resultados dos desafios, a natureza ruim de certos relacionamentos, a queda na qualidade, ou na piora de certos processos ou normas. Isto porque, a dor, nestes termos, deve ser vista como parte do aprendizado contínuo que deve substituir, com veemência e firmeza, à cultura de vaidade, do melindre e da aparência que, infelizmente, governa alguns times.

Por diversas vezes em processos de treinamento, pareceu-nos que era culturalmente proibido errar, demonstrar dor ou frustração diante dos obstáculos ou insucessos. Os mínimos sintomas de fraqueza eram vistos como sangue na água para os tubarões. A elevada competitividade, fez com que o cinismo tomasse conta das relações e, com isso, todos perdem, pois é de nossa natureza profunda sentir

prazer e dor, lidar com frustrações e ter que encarar os erros como parte do processo de aprendizagem, típicos dos seres humanos adultos.

Ao retirar o direito de errar, demonstrar frustração, compartilhar fraquezas, sentir e demonstra dor e ainda, estimular que o prazer ou o bem-estar sejam dissimulados, surgiram ótimas receitas para quedas significativas da performance. Em ambientes assim não é fácil construir e verificar: boa cultura organizacional, bem-estar, saúde física, mental e emocional. Tais fatores, já mencionados anteriormente no conceito de normose, precisam estar nas agendas das lideranças que desejam promover desenvolvimento, mesmo em momentos em que a liderança precisa agir mais na posição de gestor ou gestora. Nestes momentos, é necessário considerar que, a experiência existencial humana como um todo, e, em especial no trabalho (que cresce de importância nesta mesma dimensão existencial), é uma experiência que acontece entre dor e prazer. Esses dois motores, vistos nestes termos, são construtores de significado e capazes de ganhar relevância na gestão.

Para os(as) *coaches* profissionais em geral, cujo método de trabalho nasceu do esporte, esse paralelo fundamental entre dor e prazer, é quase uma alquimia entre opostos complementares. De fato, todos os atletas sabem que sem dor, não há ganhos, nem vitória. Nosso corpo, inclusive, responde muito bem a isso. Diferentes atividades físicas, como a musculação, por exemplo, causam dor e, ao mesmo tempo, estimulam a liberação de hormônios altamente prazerosos, como a endorfina. Resgatar essa inteligência que é também esportiva, por meio de uma competência espiritual, é devolver ao ser humano a integralidade daquilo que todo atleta da alta performance já conhece: dor e prazer são os ingredientes básicos do conjunto que constrói o sucesso e, constrói também, nossa melhor versão.

Sendo esta a razão de ser do aceite da dor e do prazer na construção desta competência, há que se considerar que o caminho não está, nem na dor, nem no prazer, isoladamente. Equilibrar estes dois polos e clarificar nossa compreensão sobre sua complementariedade é fundamental e sinal de inteligência espiritual, ultrapassando a própria inteligência emocional. Dizemos desta forma, porque consideramos que, prazer e dor, assim como nossa relação com eles, definem o significado de nossas escolhas e experiências mais significativas na vida e, definem também, a forma como nós interpretamos nossa própria existência a partir da leitura que fazemos sobre escolhas e experiências feitas no passado.



Assim como no esporte, dor e prazer nos colocam em um módulo de ganho. Daí, avaliamos qual ganho acreditamos que teremos, ou quais perdas estamos dispostos a admitir ou suportar. Estes fatores entram na equação que fazemos internamente para definir os rumos de nossas ações ou inações. Vale dizer que avaliamos nossas ações nos seguintes termos: se a ação produz dor, mas o ganho vale a pena, agimos com dor mesmo. Caso contrário, podemos não agir.

### **8.13 Viver com autenticidade e espontaneidade**

É natural que, ao começarmos a encarar dor e prazer com outros olhos, comecemos a nos dar conta de que a morte é a única forma de fazermos cessar a dor. Sendo assim, em termos de inteligência espiritual, a dor e a morte são partes do caminho da vida. O que elas significam, e como lidamos com elas, é profundamente pessoal. Quando olhamos para estes dois aspectos com esta perspectiva, aprendemos o mínimo. E este mínimo é caracterizado por viver o que a vida nos oferece por ser exatamente como é. E, viver, implica em sentir dor algumas vezes e morrer, pelo menos uma vez. Ao fazermos a escolha de viver, ao invés de apenas sobreviver, deparemo-nos com algumas outras questões. Algumas são questões sociais e políticas, bastante complexas e que ditam aquilo que poderíamos chamar de oportunidade de acesso ao mínimo para se viver com dignidade. Outras, também complexas, nos mostram possibilidades de encarar o que nos dá sentido na vida.

Assim, esta competência exige de nós, decidir como vamos equilibrar individualidade e coletividade. Esta ponderação implica em tentarmos vislumbrar, até que ponto nós seremos “cem por cento a pessoa que queremos ser” e, a partir de que ponto, “vamos atender ao nosso chamado de seres sociais” e, assim, adaptarmos nossas vontades e impulsos para o nosso bem, ao bem de outros e ao bem do nosso entorno. Evidente que a discussão aqui, poderia ir muito longe. Já sabemos, por exemplo, conforme já visto, que fatores genéticos, culturais e parentais, afetam os diferentes campos de nossa vida, em especial nossos comportamentos. Além disso, se considerarmos a nova quântica, também já mencionada, a figura do observador ao interagir com a realidade, cria um campo de infinitas possibilidades de existência. Contudo, queremos ser práticos.

Assim, ao tratarmos de uma competência que envolve viver com autenticidade e espontaneidade, gostaríamos de considerar seis hipóteses que, uma

vez postas em análise em processos de desenvolvimento de lideranças mais espiritualizadas, poderão, potencialmente, gerar problematizações e reflexões com força suficiente para aumentar os níveis de consciência de si. Estas hipóteses foram parcialmente inspiradas nos pensamentos de Danah Zohar sobre o princípio da espontaneidade que propôs, e foi comentado no oitavo capítulo da tese.

A primeira delas é a hipótese de que controle é uma ilusão, em todos os seus níveis. Em termos de relações humanas e de influência humana, o que pode existir ou não, é o acordo ou a permissão. Assim, não controlamos nada, nem controlamos alguém. É claro que podemos controlar o que dizer ou não e, eventualmente, o que fazer ou não. Mas, assim como não conseguimos obrigar, de forma saudável, uma pessoa a pensar, sentir, dizer ou fazer; outros, não podem fazer o mesmo conosco. Se, somos quem não queremos ser, ou fazemos o que não queremos fazer, precisamos admitir que estamos, na verdade, colaborando com um acordo pessoal, empresarial, social ou espiritual - e, ao assim agir, estamos fazendo por permissão, ou seja, por liberalidade. Por outro lado, achamo-nos no campo da patologia, quando nos sentimos compelidos a algo tão poderoso, a ponto de governar nossa vontade ou nossas faculdades de tal modo, que não conseguimos mudar o que queríamos ou fazer diferente do que tais impulsos nos compelem a fazer.

Sabemos que existem, por exemplo, diferentes formas de controle social. Um são mais veladas, outras menos. Mas, para fins desta competência, trata-se de colaboração ou permissão, estejamos conscientes ou não. Em uma sociedade democrática, nada que impeça uma pessoa de buscar seus objetivos ou, simplesmente, de ser quem ela quer ser, é exercido exclusivamente por forças externas. Exceção a isso é nossa necessidade de sobrevivência, que pode ser imperiosa demais para ser ignorada. Óbvio que, se uma pessoa ocidental quer compreender a cosmovisão de um indígena em toda a sua profundidade, talvez não consiga, por estar controlada pelo determinante natural de não ter nascido indígena. E, os determinantes culturais macros, também podem ser imperiosos demais. Contudo, nada que seja controle em termos absolutos a impede de dedicar sua vida ao que quer que seja, por toda a vida, mesmo que imagine ser impossível ou socialmente reprovável.

A segunda hipótese diz respeito aos papéis sociais. Ou seja, podemos representar todos os papéis sociais que julgarmos necessários, pois, como seres sociais, sabemos que eles fazem parte do jogo. Tal representação de papéis pode custar, no todo ou em parte, nossa consciência e paz de espírito. É claro que, esta hipótese, pode ser invertida e, cumprir esses papéis, também pode ser adequado para a consciência humana e para sua paz de espírito. A reflexão aqui, contudo, gira em torno da competência. Diante de alguma dificuldade em se viver a vida de forma autêntica e espontânea, é preciso considerar, como assinalamos, uma hipótese. Uma vez confirmada, pode ser que a liderança ou alguém sob sua supervisão possam se valer dela para encontrar facilidades.

A terceira hipótese diz respeito ao espelhamento empático, ou seja, isso quer dizer que, antes de emitir juízo de valor sobre escolhas alheias, é preciso considerar o juízo de valor potencial, que outros podem fazer sobre nossas próprias escolhas. É comum, ao analisarmos decisões humanas de terceiros, emitirmos nosso juízo de valor, e digamos, inclusive, sobre sua irracionalidade. O fato de tais decisões apresentarem, por exemplo, bons resultados a revelia de nosso julgamento deveria, nesta hipótese, denunciar o fato de que, a irracionalidade alheia, pode ser eficaz. E que, nossa racionalidade, naquele caso em particular, poderia ser descabida.

Ao abraçarmos a hipótese do relativismo de todo juízo de valor, por um lado, corremos o risco de caminharmos para o relativismo absoluto e para a barbárie. Por outro lado, talvez menos grave, possamos nos conduzir a uma necessidade infinitamente existencial de dialogarmos mais sobre nossos pontos de vista e sobre a natureza valorativa de nossas decisões, e das decisões de terceiros. Ao assim agirmos, é provável que consigamos abrir espaço para certa tolerância, face ao diferente. Com o tempo, arriscamos dizer que, o respeito entre diferentes, ganhará o *status* de valor, uma vez que, ao nos aprofundarmos no campo sagrado dos valores humanos como parte daquilo que integra seu senso de identidade e direção, vamos perceber que, também em nós, como em todos os outros humanos, esse campo é sagrado e precisa ser trilhado com dignidade, respeito, harmonia e amor.

Assim como muitas de nossas decisões são irracionais e são, ao mesmo tempo, acertadas e profundamente importantes para nós, outros, diferentes de nós e com aparente irracionalidade igualmente diferente da nossa, também o fazem, e

também necessitam ser compreendidos, acolhidos e até, colocados diante de situações nas quais seja preciso explicar e compartilhar, para que os demais possam compreender e acolher suas decisões. Na liderança, essa hipótese, ao lado das demais, pode apoiar processos de comunicação não violenta em diferentes campos de tomadas de decisão.

A quarta hipótese, capaz de gerar um “viver a vida de forma autêntica e espontânea”, leva-nos a propor apenas duas possibilidades: a de concordarmos e a de discordarmos. Assim, temos em mãos duas situações chave: a) podemos encontrar um meio termo, negociar, mediar interesses, pensar em quem mais pode ser beneficiado com certa flexibilidade e achar os termos que conduzam ao avanço ou, b) precisamos, também e em outras vezes, ir contra a multidão e discordar, com força, ainda que sem o uso da violência. Tanto em uma, quanto em outra situação, usar argumentos e boa comunicação é fundamental. Mas, aqui, devemos sopesar se, em termos de inteligência espiritual, saber conciliar é tão importante quanto não aceitar aquilo que uma maioria quer, se, para nós, não fizer sentido. A inteligência do sentido da vida não deve ser vista como a inteligência do mundo cor de rosa ou pintado com ares de paraíso, onde reina a pureza e a paz infinita. Esta inteligência deve, por meio também dessa competência, capacitar as lideranças para discordar da maioria e enfrentar essa maioria, mesmo que isso as coloque em algum tipo de risco.

Exemplos emblemáticos no campo da religião e da política mostram o quanto esta competência pode ser uma força tão grande que é capaz de marcar a história da humanidade. Foram contra a multidão: Moisés, Jesus, Teresa de Ávila, Gandhi, Madre Teresa de Calcutá, Martin Luther King, Nelson Mandela e Chico Mendes. Havia uma radicalidade que os conduzia. Podemos dizer que, em certa medida, houve certas negociações em alguns casos, mas, as posturas centrais, marcantes e determinantes de suas respectivas missões, aquilo que deu sentido às suas biografias, foram atos concretos de ir contra a multidão, e, em muitos casos, uma multidão que era, na verdade, o poder institucional do Estado ou da religião.

A quinta hipótese diz respeito à necessidade de resgatarmos na vida, e na profissão em especial, os fatores espirituais da infância e, ao mesmo tempo, negar a infantilização. Uma criança, como já vimos, é prodigiosa em aspectos importantes para a espiritualização. Manter viva a dúvida, encantar-se com o diferente, abraçar

quem a machuca sem rancor, aprender por aprender, ensinar pelo prazer de compartilhar, dividir ou ser egoísta sem fingir, rir quando quer rir e chorar quando quer chorar e, o mais importante: a criança mantém-se viva diante da própria vida e é, em si, um sinal vivo do resplendor da vida. Quando olhamos uma criança nos olhos, podemos perceber que ali existe um mistério encantador que brilha junto com aquele olhar.

Ao mesmo tempo, é preciso negar as infantilizações, aqui concebidas como hipótese, e compreendidas como todos os aspectos do adulto infantilizado, ou seja, aquele adulto que dissimula, faz birra, cria intrigas, faz fofocas, usa a chantagem como ferramenta, manipula, diz meias verdades, enfim, age com sua sombra apenas porque, parte dos seus desejos ou anseios, não foram atendidos e, quando é pego nessa prática, nega sua própria sombra e passa a admitir sua condição de vítima.

A sexta e última hipótese, que pode guiar pessoas a viver a vida de forma autêntica e espontânea, é a de que, talvez, seja preciso reduzir a quantidade de informações a que se tem acesso, e aumentar a quantidade de experiências novas e em diferentes contextos da vida. Com isso, aumentaremos o repertório do humano em desenvolvimento, fazendo-o humano, na medida em que pautado sua existência em vida vivida, e não em dados acumulados. Parte dos estudos sobre ansiedade e outros males já mencionados, demonstram que, ao lado de uma vida excessivamente virtualizada, as pessoas parecem de experiências relevantes para conseguirem assumir quem são e, assim, respeitarem profundamente a autenticidade e espontaneidade dos outros.

#### **8.14 Considerações Finais**

Quando discutimos o conceito de competência verificamos que se caracteriza como tal, aquela em que se verifica a presença do *input* CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes. No meio de sua fórmula constitutiva, temos o uso amplo do espaço ocupacional, de tal modo que permita à pessoa, no exercício profissional, seu crescimento e a construção de uma carreira com ações e responsabilidades cada vez mais complexas. Vimos, também, a presença do *output*, que corresponde aos diferentes níveis de entrega que, uma ou várias competências

podem gerar, tais como: valor para o indivíduo, para a empresa, para a sociedade e para o meio ambiente, conforme expusemos na teoria das competências.

Nos termos acima expostos esperamos ter ficado claro que as doze diferentes competências propostas, trarão desafios novos quanto a que aspectos do CHA as pessoas precisarão para alcançarem o *status* de liderança de alta performance. Ou ainda, se os conhecimentos, as habilidades e as atitudes corresponderão ou não às competências propostas. Também, será desafiador, reconhecer como algumas delas, como transcendência e imanência, por exemplo, poderão ser evidenciadas na plena vivência do espaço ocupacional. O mesmo valerá para o desafio de reconhecer os valores agregados, por exemplo, pela busca do prazer. Contudo, acreditamos que, em todas elas, esses desafios não serão impossíveis. O que precisaremos, conforme expusemos, é considerar que, para medir o retorno sobre o capital, por exemplo, será necessário ampliar tanto nossa visão de indicadores, quanto nossa leitura destes e, ainda, seu paralelo com os valores que queremos ver entregues pelas lideranças.

Conclui-se do exposto que as matrizes de gestão por competências podem contemplar na formação das lideranças, questões de natureza espiritual, existencial e moral do ser humano. O procedimento aqui consistiu em apresentar as competências e suas definições, e fazer alguns comentários, visando a compreensão ampla e geral das competências. Alguns exemplos, meramente ilustrativos, se tornaram necessários com indicadores hipotéticos. Neste contexto, consideramos a relação mística entre interioridade e exterioridade, o que constatamos da leitura que fizemos da vida de Teresa na primeira parte da tese. Desta relação derivou a necessidade de se referir ao autoconhecimento, a devoção a uma causa maior, a vida alinhada com valores profundos e a consciência de interdependência, impermanência e integratividade, por exemplo.

Todas as competências exigem atividade, ressaltando-se o exercício ativo do amor e da gratidão pela vida. Deste exercício ativo, deriva a o escutar sem julgamento e o falar com conciliação, desenvolvimento a amizade. Em termos de ação, deve-se partir do senso crítico, que permite ir além da materialidade e focar na solução, ressaltando-se os resultados ecológicos e sustentáveis. Todo este processo consiste em uma mística diária, o que tem sua razão de ser na busca em reconhecer o prazer sem culpa, trabalhando a dor e a frustração como parte natural

de nossa existência. Este processo de desenvolvimento das competências inspirados pela espiritualização, leva à necessidade de se considerar necessário viver com autenticidade e espontaneidade, afinal, somos quem somos, só damos o que temos e só ensinamos o que sabemos.





## **9 LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE NOS TERMOS DA TESE**

### **9.1 Considerações Iniciais**

Tendo em vista que a tese aqui defendida é no sentido de que a espiritualização é fundamental para a formação de lideranças de alta performance através de processos de *coaching*, este capítulo procura explicar sobre o que vem a ser alta performance dentro do contexto proposto, que é o da espiritualização nas empresas. Com este objetivo, ele se insere na tese como um todo e afunila a sua temática geral na medida em que trata da liderança de alta performance nos processos de *coaching*, orientada pelo já debatido pivô da espiritualização.

### **9.2 Discussão do tema**

A primeira obra que tratou do *coaching* fora do contexto do esporte foi o livro *Coaching para Performance*.<sup>682</sup> Essa metodologia não dava tanta ênfase ao que hoje chamamos de alta performance, pois o foco era no método em si. A expressão alta performance, era mais comum entre atletas. Conforme a metodologia *coaching* entrava mais e mais nas empresas, a expressão ganhou volume, pois a ideia de alta performance fazia sentido para o mundo capitalista. Como, inicialmente, muitos executivos eram atletas amadores de tênis, o alargamento do uso do termo aconteceu naturalmente.

A modernidade trouxe, junto com a velocidade e a necessidade de lideranças mais produtivas, outras necessidades que também impactam a performance das pessoas no trabalho, e tornaram a ideia de alta performance mais popular. Uma destas necessidades foi (e ainda é), justamente, a melhoria de relacionamento entre as pessoas com a aplicação de metodologias capazes de impactar positivamente o clima organizacional.

Outra necessidade cada vez mais urgente, diz respeito à força que têm as lideranças competentes para o desenvolvimento de pessoas. Conforme já vimos, as enormes falhas nos sistemas de ensino fizeram com que as empresas precisassem

---

<sup>682</sup> WHITMORE, 2006, p. 10-21.

assumir esse papel de formação completa das pessoas de nosso tempo, nisso inclusos aspectos técnicos e humanos.

Em nossa pesquisa, extraímos da leitura das obras de Teresa de Ávila que existe algo de espiritual no ser humano e, talvez, o mais espiritual de tudo seja justamente o processo de humanizar-se. Não foi só em Teresa que vimos isso, Senge sustenta que Confúcio, há mais de vinte e cinco séculos, teria dito: “para se tornar um líder, você precisa primeiro se tornar um ser humano”.<sup>683</sup> Em *coaching*, a liderança é, ou deve ser, líder *coach*, ou seja, uma liderança que treina, que ensina e que faz isso, acima de tudo, visando a humanização e a profissionalização para a vida.

Infelizmente, é muito comum que a expressão “sou apenas um ser humano”, seja mais associada ao “errar é humano”, do que à necessária admissão que também é humano fazer ações extraordinárias, como: amar, gerar uma vida ou construir, junto com outros humanos, feitos inimagináveis como o ônibus espacial da NASA<sup>684</sup> que voa tripulado, fora do planeta. São igualmente feitos inimagináveis, por exemplo, reflorestar áreas devastadas e sem nenhuma vida aparente como fizeram o premiado fotógrafo Sebastião Salgado e sua família.<sup>685</sup>

Na prática, ser um líder *coach* significa que, toda liderança deve, em primeiro lugar, estar em constante desenvolvimento pessoal e profissional. Em seguida e igualmente importante, uma liderança *coach* deve ser alguém que saiba desenvolver outras pessoas, visando a construção de times de alta performance. O foco deste modelo de liderança, portanto, é o desenvolvimento integral do potencial humano em um sistema multiplicador de líderes, e não, necessariamente, em um sistema multiplicador de pessoas desejosas de posições hierarquicamente mais altas nas organizações. Formar times com tais características é, portanto, parte do que dá sentido a este estilo de liderança.

---

<sup>683</sup> SENGE, 2011, p. 409-410.

<sup>684</sup> NASA é abreviatura da expressão inglesa *National Aeronautics and Space Administration* ou Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço. Refere-se a uma agência do Governo Federal dos Estados Unidos da América do Norte (EUA) responsável pela pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e programas de exploração espacial. NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION - NASA. Disponível em: <<https://www.nasa.gov/mission>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

<sup>685</sup> Instituto de Sebastião Salgado já recuperou 2000 nascentes no Vale do Rio Doce. INSTITUTO MINERE, 20 mar. 2019. Disponível em: <<https://institutominere.com.br/blog/instituto-de-sebastiao-salgado-ja-recuperou-2000-nascentes-no-vale-do-rio-doce>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

Os aspectos práticos acima descritos têm seus fundamentos metodológicos em alguns autores já mencionados tais como: Tim Galaway, John Witmore, Carl Rogers e Robert Dilts, conforme descrevemos. Em uma medida especialmente desenhada, esse modelo de liderança, que visa treinamento constante para aprimoramento constante, não objetiva a criação de um ser super-humano. Diferente disso, esse modelo visa evidenciar o quanto nossa humanização profunda nos faz especiais. Com efeito, as lendas ao redor do mundo, em diferentes culturas, ilustram a mitologia da jornada do herói. Nesta jornada, os heróis e heroínas são seres humanos que rompem os horizontes limitadores e retornam com as bênçãos. Estas bênçãos poderiam ser conseguidas por qualquer ser humano com igual fé e coragem.<sup>686</sup> Hodiernamente, tende-se a confundir vida real com os heróis e heroínas dos cinemas. Há uma tendência mítica de imaginar nossos grandes feitos, a partir de poderes extraordinários e a partir de uma sucessão de grandes feitos ligados à predestinação absoluta dos assim chamados heróis, inclusive os heróis divinos das religiões, a exemplo de Jesus.

A busca por nosso “eu divino”, presente tanto nos mitos, quanto nas religiões, fica evidente em nossos modelos de heróis/heroínas e evidencia a latência de uma inteligência espiritual ligada à necessidade de transcendência para que suportemos a existência. Ao mesmo tempo, essa busca nos mostra a importância de um modelo de liderança que nos ajude a compreender a jornada completa do herói. Na prática, precisamos compreender que as construções míticas e religiosas dos heróis e heroínas, em que pesem as representações que demos ao chamado extraordinário ou predestinado são, tanto um anseio nosso quanto um fato que se manifestou na vida de alguns prodígios.

Isso não nos impede, contudo, de construir uma jornada completa e igualmente heróica, na medida em que aceitamos o desenvolvimento da alta performance como caminho de vida. Não podemos esquecer que a jornada completa do herói ou da heroína, compreende diferentes fases, justamente para nos mostrar que, mesmo os chamados de extraordinários e predestinados, nos cativam com suas vidas, justamente por um elemento considerado pelos estudiosos, como uma

---

<sup>686</sup> CAMPBELL, Joseph. *O herói de mil faces*. São Paulo: Cultrix, 2013. p. 306 -311.

descida para reestabelecer sua própria conexão com o infra-humano.<sup>687</sup> Seja a consideração da infância do herói, ou ainda suas posições como guerreiro(a), amante, imperador(a), tirano(a), redentor(a) do mundo ou santo(a), em todos os casos, a jornada finda sempre na partida do herói,<sup>688</sup> o que significa que, mesmo os extraordinários e predestinados, enfrentaram o grande drama existencial da morte. Viver uma vida que dê sentido a inevitável partida é, enfim, pano de fundo da liderança para alta performance.

Além destas, temos por fim, mas não menos importantes, as contribuições amplas da Psicologia Positiva, em especial do professor Martin Seligman<sup>689</sup> com seus conceitos de foco na solução: emoções positivas, engajamento, relacionamentos positivos, sentido e realização. Ao estabelecer as mais importantes aproximações entre ciência e felicidade ou bem-estar, estes fundamentos guiam diferentes abordagens em *coaching*, assim como em psicologia e psiquiatria, visando dar amparo científico para as ferramentas utilizadas nesta metodologia.

Neste que é um dos mais completos estudos sobre felicidade e bem-estar na ciência moderna, um dos aspectos relevantes a considerar, em se falando de liderança e negócios, é que, a teoria de Seligman diz respeito à correlação entre lucro e produto interno bruto. Isto quer dizer que, a teoria em tela, explica o quanto viver bem e feliz, faz bem para os negócios. No mundo do treinamento e desenvolvimento humana, ainda existe uma cultura de que focar em desenvolvimento humano é um apelo falso ao humanismo como disfarce, pois, no mundo corporativo, a realidade é uma selva e humanização não funciona. Discordamos desta visão quando afirmamos que, antes de ser um discurso cor-de-rosa ou azul-bebê, o *coaching* corretamente aplicado e fundamentado em psicologia positiva e os melhores modelos de gestão, de fato, apresentarão como realidade o melhor dos dois mundos,<sup>690</sup> ou seja, fará bem para as pessoas e para os negócios.

Em outras palavras, o *coaching* bem aplicado, garante lucro e PIB conforme evidenciam as pesquisas de Seligman, ao mesmo tempo em que melhora as condições humanas no trabalho. Evidenciamos, ainda, que além de dar mais sentido

---

<sup>687</sup> CAMPBELL, 2013, p. 309.

<sup>688</sup> CAMPBELL, 2013, p. 320-345.

<sup>689</sup> SELIGMAN, 2011, p. 23-31.

<sup>690</sup> GONÇALVES, 2013, p. 313.

ao trabalho e aumentar a felicidade e o bem-estar, modelos de liderança com foco em alta performance, aumentam o fluxo de conhecimento nas empresas, tornam mais críveis os planejamentos estratégicos e facilitam a introdução de novas tecnologias e de inovação, com menores resistências.<sup>691</sup> Isso acontece, ao que tudo indica, porque o desenvolvimento humano constante e integral, relaciona-se com nossa inteligência espiritual e, portanto, está no campo da espiritualização no ambiente de trabalho.

Uma das questões mais relevantes quando pensamos em liderança e trabalho, continua sendo o que chamamos de vida boa.<sup>692</sup> Dizemos isso, pois desde a Grécia antiga, a ideia de *eudaimonia* não só estava presente, como era enaltecida: seja em Platão,<sup>693</sup> ao exaltar a virtude de Sócrates condenado à morte injustamente, seja ainda, em *A República*, tratando sobre justiça, temperança, coragem e sabedoria.<sup>694</sup> Pode-se ainda, encontrar este conceito em Aristóteles, em sua clássica definição de felicidade.<sup>695</sup>

Torna-se necessário, portanto, definir: que liderança, que ciência, que empresas e que economia queremos. E, a nosso ver, todas estas escolhas prescindem de examinarmos bem se, a vida boa que queremos é esta que vivemos hoje, ou, se precisa ser construída a partir de novas lideranças realmente comprometidas com mudanças de sentido e com o sentido das mudanças.<sup>696</sup> Não nos aparece aceitável, do ponto de vista evolutivo, que abandonemos sem comentários ou arrependimentos aparentes, a necessidade de resgate das virtudes.

O(A) líder *coach* é, portanto, virtuoso(a) e, conforme já apontamos em outras oportunidades,<sup>697</sup> a melhor liderança para o século XXI será mais virtuosa quanto mais presentes estiverem nas empresas os temas ligados à dimensão espiritual humana. Melhoraremos nossa própria realidade e a realidade do mundo, na medida em que evoluirmos nossa percepção sobre o poder que temos em nossas mãos e

---

<sup>691</sup> GONÇALVES, 2013, p. 313-314.

<sup>692</sup> GONÇALVES, Ricardo. *A Elite do Coaching no Brasil: O que é vida boa?* São Paulo: SF Publicações Editoriais, 2013. p. 154.

<sup>693</sup> PLATÃO. *Apologia de Sócrates*. São Paulo: Martin Claret, 2001. p. 41-85.

<sup>694</sup> PLATÃO. *A República*. São Paulo: Martin Claret, 2001. p. 200-206.

<sup>695</sup> ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Nova Cultura, 2000. p. 9.

<sup>696</sup> GONÇALVES, 2013, p. 154-158.

<sup>697</sup> GONÇALVES, Ricardo. *A Elite do Coaching no Brasil: Coaching e a espiritualidade nas empresas: um olhar para a melhor liderança no século XXI*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2016. p. 160-164.

sobre o que chamamos de sucesso. Uma liderança que não consegue se dar conta de que conceitos precisam ser reformulados e que novos caminhos precisam ser traçados, já ficou afetada pela normose, termo este que colhemos de Pierre Weil.<sup>698</sup>

As lideranças assim afetadas, ao invés de desenvolverem hábitos de quem é espiritualmente inteligente, findam repetindo erros como se fossem virtudes. Abraçam, cegamente, regras como: vencer a qualquer preço, tentar agregar valor para aparecer; julgar ou invés de desenvolver; fazer comentários sarcásticos ao invés de ouvir e acolher; focar apenas na sua própria inteligência ao invés de desenvolver; falar ou fazer com base em medo, raiva ou apenas reativamente; abraçar méritos que não lhes pertencem e ainda exaltar-se com isso; olhar para o passado fixamente; sonhar com um futuro sem planejamento de metas; esquecer-se da gratidão; punir o(a) mensageiro(a).<sup>699</sup>

Pessoas com tais características estão longe de serem sinônimos de sucesso, mesmo que os números das organizações sejam positivos. Se abraçarem mais conscientemente as competências que conduzem à espiritualização, mais facilmente poderão marchar em outras direções, construindo hábitos importantes como: saber lidar consigo mesmos(as); não lidar com seus times como se estivesse lidando consigo mesmos(as); agir afirmativamente na cultura organizacional ou invés de se deixar ser esmagados(as), junto com seus valores, pela organização ou pela equipe; pensar e agir com espírito de equipe, ao invés de hierarquizar tudo que pensa, diz ou faz; encarar mudanças e diferenças com alegria, criatividade e naturalidade; fazer mais perguntas ou invés de achar que sabe quem os outros são e o que querem; querer ser liderança *coach* de quem não quer se desenvolver ou de quem acha que não tem nada para melhorar.<sup>700</sup>

A boa liderança *coach*, não precisa trabalhar com pessoas que não querem aceitar o simples, mas, muitas vezes isso é necessário. Quando nos referimos a esse simples, estamos tratando da constante que aparece ser a única que realmente é uma certeza na vida: a mudança, a transformação. Em um mundo tecnológico,

---

<sup>698</sup> WEIL, 2012, p.18.

<sup>699</sup> GOLDSMITH, Marshall. *Reinventando o seu próprio sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 39-109.

<sup>700</sup> GOLDSMITH, 2007, p. 218-241.

marcado por tantos paradoxos e complexidades, é preciso, no mínimo, render-se a possibilidade de que precisamos continuar nos aperfeiçoando pessoal e profissionalmente, e nos equilibrar frente aos desafios diários da vida moderna que muda sempre, e cada vez mais rápido.

Como é de conhecimento geral dos(as) *coaches* profissionais, aumentamos nosso poder pessoal e profissional na medida em que revisitamos nossas crenças<sup>701</sup> mais enraizadas. E, aumentamos ainda mais este poder, quando alinhamos de forma harmoniosa,<sup>702</sup> nossa ação com nossos valores<sup>703</sup> igualmente mais profundos. Caminhamos na direção da alta performance e, portanto, da excelência, quando nos damos conta de que somos acumuladores.

Decidir o que queremos acumular<sup>704</sup> é fundamental em nossa caminhada pessoal e profissional. Acumular promoções e dinheiro é o caminho proposto pela nova religião centrada no arranjo: capital-trabalho-ciência-tecnologia. Acumular novas e importantes competências que nos levam mais longe e promovem mais segurança, esperança e integratividade, é um dos desafios que pode nos conduzir ao enfrentamento mais saudável do mundo que criamos.

Aplicado este procedimento e respeitados estes fundamentos, as lideranças ficam mais próximas daquilo que chamamos de alta performance. O termo performance, já definido anteriormente, está ligado etimologicamente ao sentido de ganhar por esforço ou realizar.<sup>705</sup> Alta performance, por sua vez, seria comumente encarado como elevar a entrega ainda mais, fazendo de modo extraordinário. No mundo corporativo, por sua vez, está ligada com a ideia de aumento de produtividade e, conseqüente, com aumento de lucratividade. As empresas que se mantêm neste entendimento, o fazem porque acreditam que, em tempos como os nossos, até a alta performance tem que ser lucrativa. Não vendo outro caminho para tornar isso possível, esquece-se de fomentar os importantes fundamentos de

---

<sup>701</sup> ROBBINS, Anthony. *Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014. p. 61-74.

<sup>702</sup> ROBBINS, 2014, p. 216-234.

<sup>703</sup> BARRET, Richard. *Coaching Evolutivo: Uma abordagem centrada em valores para libertar o potencial humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015. p. 109-143.

<sup>704</sup> ROBBINS, 2014, p. 371-380.

<sup>705</sup> PERFORMANCE. *Origem da Palavra*, edição 114, 06 dez. 2017. Disponível em: <<https://origemdapalavra.com.br/palavras/performance/>>. Acesso em: 30 nov.2018.

aprendizagem e responsabilidade,<sup>706</sup> que poderiam ajudá-las a construir alternativas mais inteligentes e sustentáveis.

Um dos diferenciais do *coaching* para tornar esse fomentar possível, é que, enquanto metodologia, está bem abastecido de jogos e práticas<sup>707</sup> individuais e para grupos, já reconhecidas por sua eficácia entre diferentes pessoas, profissionais e empresas ao redor do mundo. Gostaríamos, contudo, de explorar este conceito, do ponto de vista de nossa pesquisa, e entender como podemos compreender a alta performance ligada mais diretamente à liderança, quando esta for desenvolvida via espiritualização. Em resumo, o(a) líder *coach* continua sendo essencialmente nosso modelo base de liderança e, agora, sua missão se estende aos campos de desenvolver-se e, também, promover desenvolvimento via espiritualização.

Do ponto de vista clássico, quando se leciona sobre lideranças nas empresas, encontram-se distorções graves na compreensão empresarial sobre o tema. Tradicionalmente, o(a) líder foi vendido(a) como o(a) mobilizador(a) convincente ou coercivo(a) de pessoas. Não precisava ser, necessariamente, uma pessoa inteligente, mas capaz de ser temida e obedecida. Outras vezes, especialmente em cenários de promoção na carreira, encontramos algo ainda pior: os(as) melhores na área técnica são promovidos(as) à posição de liderança, mesmo que não saibam nada sobre liderança, o que cria a já conhecida situação em que se perde um(a) bom/boa técnico(a) e se ganha um(a) péssimo(a) líder.

Com a entrada da psicologia nos Recursos Humanos, deu-se um importante salto, e o foco passou a ser dirigido à personalidade das lideranças e aspectos de inteligência emocional começaram a ganhar volume nas ações de treinamento e desenvolvimento, fazendo que com as inteligências intrapessoais e interpessoais, ajudassem na melhoria dos relacionamentos.<sup>708</sup>

Saindo deste ambiente clássico, pretendemos aqui, apontar novas direções, tanto baseadas em nossa experiência com *coaching*, quanto baseadas em novas possibilidades que vislumbramos em nossos anos de pesquisa. O que queremos com isso é definir esta nova liderança que vê e pratica alta performance, mais

---

<sup>706</sup> WOLK, Leonardo. *Coaching: a arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2010. p. 17-30.

<sup>707</sup> WOLK, 2010, p. 77-202.

<sup>708</sup> GARDNER, 1999, p. 154.



alinhada com as reais necessidades humanas, empresariais, sociais e planetárias, para além das perspectivas de foco em resultados financeiros, exclusivamente considerados, ou considerados de modo insustentável no longo prazo.

Um primeiro aspecto desta liderança, que acreditamos pode decorrer da espiritualização, diz respeito a duas características cognitivas: líderes devem ser tão bons/boas contadores(as) de histórias, quanto devem ser bons/boas vivedores(as) de histórias. Assim, alargamos a visão cognitiva da liderança apresentada pela teoria das múltiplas inteligências.<sup>709</sup> Historicamente, as lideranças boas em contar histórias, inegavelmente marcaram os diferentes cenários empresariais, religiosos e políticos.

Hoje, contudo, na era “4.0”, as pessoas estão cada vez mais conectadas e, diante da já mencionada nova religião dos dados, o dadaísmo, arriscamos dizer que, tamanha exposição promovida pelas redes sociais, por exemplo, obriga as lideranças a evoluírem na prática de contar histórias inspiradoras, mas em especial, a viverem uma história inspiradora ou, no mínimo, alinhada com os valores que defendem dentro das organizações. Sem isso, ao que tudo indica, estará fadada a ser vista como hipócrita. Como se diz no seio de algumas comunidades, poderíamos também dizer que, a liderança de alta performance faz de sua vida testemunho e, não apenas dá testemunho em seus discursos. Talvez, em termos de cristianismo, também precisemos de mais alta performance e menos discursos nos púlpitos.

No fundo, o que nos parece marcante aqui, dentre outros aspectos, é que existe uma grande crise em termos de modelos de referência em liderança. Sendo assim, apenas ouvir discursos instigantes e motivadores, sem que tais palavras se reflitam na vivência prática das lideranças, não tende a funcionar por mais tempo, uma vez que as pessoas não querem só ouvir alguém, elas parecem preferir seguir esse alguém. Assim, a arte de contar histórias e de refiná-las para o seu contexto, ganha, com a espiritualização, uma nuance ética e moral, o alinhamento entre valores e, ainda, um apego maior às ações que evidenciem este alinhamento.

Uma liderança de alta performance sabe que a cabeça das pessoas no século XXI está repleta de histórias de heróis. Temos, a título de exemplo, adultos que vivem na experiência chamada de *cosp/lay*. Nesta experiência, as pessoas usam

---

<sup>709</sup> GARDNER, 1999, p. 155.

roupas e figurinos de suas personagens favoritas da cultura *pop* japonesa ou mesmo das telas de cinema. O que antes era só um *hobbie*, já é visto hoje, em algumas empresas, como um estilo de vida. Desta forma se, do ponto de vista psicológico, já era possível considerar o imaginário infantil dentro do adulto como parte da força das contar histórias, alguns fenômenos psicossociais<sup>710</sup> ilustram a real necessidade, de milhares de pessoas, por uma relação mais profunda com seus heróis, como forma de aliviar as tensões existenciais e facilitar o enfrentamento do dia a dia.

Com a complexidade de mundo liberal moderno, as inteligências intrapessoal e interpessoal, amplamente trabalhadas tanto por Gardner, quanto por Daniel Goleman, são chaves para a mobilização de forças e fraquezas através de autoconhecimento e, também, na melhoria das relações. Como sua importância não mudou diante de tanto individualismo e concorrência, é natural que tais inteligências sejam parte integrante de qualquer abordagem que pretenda conduzir para alta performance. Contudo, diante da enorme crise de sentido que as pessoas têm experimentado, e das descobertas de que o trabalho tem dado ou precisa dar, maior sentido à existência humana, outro aspecto, ao lado da arte de contar histórias precisa, ser considerado: a liderança de alta performance precisa ser “capaz de abordar questões existenciais: ela ajuda o público a entender sua situação de vida, a esclarecer seus objetivos e a sentir-se engajado em uma busca significativa”.<sup>711</sup>

Como já havíamos mencionado no capítulo sobre cultura, as empresas são importante instância de formação do ser humano. Assim, alta performance, tem relação direta com a formação espiritual ou existencial das pessoas. Deste modo, a pesada jornada da vida rumo ao céu ou ao inferno, experimentada nos tempos de Teresa de Ávila, tornou-se hoje, a pesada jornada da vida laboral sem sentido, rumo ao sucesso ou ao fracasso. Na primeira, Deus era a última instância de esperança. Na segunda, como o homem sentou-se no trono de Deus, a liderança de alta performance é a única esperança pois, sem ela, seremos todos e todas esmagados pelas promessas falsas do capitalismo modernos e sem freios.

---

<sup>710</sup> COELHO JUNIOR, Leconte de Lisle; SILVA, Sara Santos. Cosplayers como fenômeno psicossocial: do reflexo da cultura de massa ao desejo de ser herói. *Rev. Bras. crescimento desenvolv. hum.*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 64-75, abr. 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010412822007000100007&lng=pt&nr=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010412822007000100007&lng=pt&nr=iso)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

<sup>711</sup> GARDNER, 1999, p. 158.

Não se pode negar a existência da inteligência espiritual/existencial ou, pelo menos, não se pode negar sua enorme necessidade. Ao mesmo tempo, como nem tudo é visto pelas pessoas como pertencente ao campo existencial, alguns assuntos que ficam classificados no campo moral, conforme já vimos. Isto quer dizer que, a liderança, precisa também considerar tais questões morais ou filosóficas da vida.<sup>712</sup> E, como existem diferentes expressões da moral e diferentes filosofias, do ponto de vista da espiritualização e suas competências, moral e filosofias guardam, como pedra angular, a consagração da vida e do planeta. Esta escolha é, antes de tudo, existencial, lógica. E assim o é, porque nenhuma moral ou filosofia haverá de existir, se os sistemas de valores dominantes, continuarem levando a humanidade e os meios de produção à entropia do ser humano, de suas relações e, também, à poluição dos rios e oceanos, da terra e do ar que respiramos.

Considerando-se a definição dos parâmetros da alta performance via espiritualização, a liderança deve tomar consciência de que, contar e viver histórias alinhadas com valores, e abordar com fluidez assuntos existenciais, faz com que ela desemboque em outra característica: a influência.<sup>713</sup> Evoluindo o conceito de influência na liderança ou a abrangência de sua aplicabilidade via espiritualização, temos que, para ser considerado de alta performance, o exercício desta influência deve enfrentar o enorme desafio de equilibrar os valores liberdade e segurança. Se, de um lado, a liderança deve estar consciente de que as pessoas precisam e aprovam o respeito e as garantias de suas liberdades individuais, de outro lado, a segurança da equipe, da empresa, dos negócios, dos clientes, da sociedade e do planeta, deve ser igualmente observada e garantida.

Transitar, portanto, entre o que é tipicamente do individual e o que é marcadamente do coletivo, abrirá espaço para que a influência da liderança aconteça tanto em nível individual, quanto em nível local. Essa firmeza é exigida da liderança de alta performance de tal forma, que o(a) líder influente, não é aquele(a) que agrada a todos, mas aquele(a) que deixa claras as razões de suas decisões, com foco nestes dois elementos e tendo como pedra angular, a preservação da vida. Sendo assim, influência com inteligência espiritual, é diferente da influência apontada pela inteligência emocional. Na inteligência espiritual, a influência guarda

---

<sup>712</sup> GARDNER, 2011, p. 252.

<sup>713</sup> GARDNER, 1999, p. 159-160.

relação direta com a existência e não apenas com relacionamentos positivos. O(A) líder influente, do ponto de vista emocional, se relaciona bem com as pessoas por sua autoconsciência emocional e sua capacidade de interagir com as emoções de outros. O(A) líder inteligente espiritualmente, influencia as pessoas por sua autoconsciência existencial.

Outra marca importante da alta performance aqui apontada, guarda relação com aquilo que Danah Zohar chamou de princípios, já comentados na tese. Um deles, em particular, consiste em ir contra a multidão e é apontado tanto por ela, quanto por Gardner, que o chamou de “desafiar a autoridade”.<sup>714</sup> Nós, o chamamos de competência, e ela se resume em viver a vida como ela é de forma espontânea e autêntica, como expusemos.

Na perspectiva aqui trabalhada, ao invés de apenas tentar ter lucros, agradar aos diretores(as) ou acionistas no curto prazo, e fazer apenas o que esperam que seja feito, a liderança de alta performance, alinhada com sua inteligência espiritual, será defensora da vida e irá contra a multidão, ou desafiará a autoridade justamente por que, do ponto de vista existencial, não admite outra possibilidade de vida que não seja a espontaneidade de ser autenticamente quem realmente é. Sabemos o quanto isso é utópico, porém, a escassez de recursos naturais e a necessidade de uma forma de capitalismo mais inteligente e menos predatório, estão ajudando essa utopia a ganhar contornos de necessidade-realidade. Empresas que querem durar precisam abrir mão de lucros enormes no curto prazo e construir caminhos para lucros menores no longo prazo. E isso, nos parece possível, quando as lideranças estão assim comprometidas.

O que inicialmente poderia soar como rebeldia ou teimosia, uma vez que seja definido com parte do programa de desenvolvimento de uma empresa, não será nada menos de que o básico: um(a) líder sabe desafiar pessoas investidas de autoridade e este é apenas um dos marcadores, a respeito dos riscos que precisam correr.<sup>715</sup> Afinal, para qualquer liderança, sempre foi exigido alto nível de responsabilização e grande poder de tomada de decisão. Assim, empresas realmente preparadas, tanto para contratar bem quanto para treinar e promover

---

<sup>714</sup> GARDNER, 1999, p. 160.

<sup>715</sup> GARDNER, 2011, p. 252.

adequadamente suas lideranças, saberão e haverão de querer para suas lideranças, exatamente esse nível de preparo. Situações extremas, comuns para lideranças, exigem pessoas que consigam manter inalterada, de forma consistente e efetiva, a direção apontada pela bússola da própria consciência.

Se os resultados empresariais não vierem a contento para a diretoria e os acionistas, será sinal de que os valores que guiaram a consciência destas lideranças não se afinam com os reais valores da organização. Ficará claro, portanto, para as lideranças, que, naquele lugar, defendem-se práticas atentatórias à sua autenticidade. Sair daquele lugar, por exemplo, será uma alternativa mais que satisfatória. Ficará claro para os eventuais clientes e fornecedores envolvidos, ao mesmo tempo, quais as reais motivações daquela organização, e isso os guiará em termos de manter ou não seus padrões de consumo associados com aquela marca, uma vez que, tudo acaba indo parar nas redes sociais. Evidentemente, teremos o risco de que os valores e a autenticidade da liderança se alinhem com a empresa no sentido de fazer aquilo que poderíamos julgar como imoral ou amoral ou mesmo com o cometimento de crimes, o que não é incomum. Em todos os casos, será sempre o consumidor quem terá a última palavra.

O que se verifica é que, com a *internet*, estes fatores vão ficar cada vez mais evidentes e, em um mundo onde quem manda é o capital, a decisão será de quem paga. Assim, ficamos com o alerta de que os consumidores precisam, também, se desenvolver, pois as estratégias de marketing e as manobras feitas com o uso de inteligência artificial apresentarão as empresas como querem ou precisam ser vistas, e não necessariamente, como são de fato.

Não é difícil imaginar o que no fundo já é um fato: as notícias e os produtos que aparecem na telinha de um computador são diferentes daquelas que aparecem na telinha de outros computadores e isso não é por acaso. As notícias e produtos que aparecem nas nossas respectivas telinhas são manobrados por robôs, de acordo com nossos padrões de navegação, de acordo com as escolhas de compras que fazemos, e de acordo com os temas ou pessoas que comumente seguimos ou clicamos.

Outro fator que merece nosso destaque é a ocorrência comum que encontramos na interpretação de algumas lideranças empresariais, quando lhes apresentamos esta ideia de autenticidade e espontaneidade. Tal ideia é confundida

como algo próximo da exuberância ou extravagância. Se considerarmos personagens históricas, que alguns estudos consideram extraordinárias, vamos ver que, se não nos deixarmos contaminar pelo *glamour* com que, às vezes, suas biografias são vendidas, as marca deixadas por suas existências, ou foram a humildade, ou a simplicidade.

As lideranças, assim como suas histórias, devem ser simples.<sup>716</sup> As lideranças precisam ter uma inclinação para as pessoas.<sup>717</sup> Serão mais eficazes com uma linguagem e uma vida com os pés no chão, algo que para os cristãos talvez seja entendido como ser, efetivamente, sal da terra. E o que faz o sal? Ele preserva a vida e impede a corrupção da matéria. Ser simples é ser sal. Ser sal é saber quando e como falar, e calar. Ser *humos* é ser terra; onde se podem colocar os pés com equilíbrio e firmeza, para caminhar e, também, onde se podem plantar sementes que frutificam. Ser um(a) líder de alta performance, portanto, é ser sal e ser terra. As pessoas com algum grau de sal e terra em suas vidas evidenciaram, ao seu próprio modo, como lidar com a existência e como dar um sentido positivo para ela.

Em diferentes setores empresariais, como RH, *marketing*, vendas, atendimento ao cliente, é evidente que precisamos entender de pessoas e de relacionamentos. Contudo, quando falamos de alta performance estamos falando em características utilizáveis tanto em momentos triviais, quanto em momentos chave ou críticos. Assim, quando estivermos lidando, por exemplo, com saúde e outras crises, ou o com problemas de contratação ou demissão que envolvam tensões fundamentais e dilemas existenciais (como o desajuste de caráter, a inteligência lógico matemática pode até ser útil). Autenticidade, simplicidade, liderança coach e tudo mais que relacionamos aqui com alta performance, compreendem as competências que produzem uma liderança profundamente humana e potencialmente espiritual ou existencial. Alguém precisa ter coragem de dizer o que precisa ser dito, e de fazer o que precisa ser feito. Líderes sal e terra, são aqueles e aquelas que conseguirão lidar com estas e outras questões com maior sabedoria. Liderança de alta performance guarda, portanto, uma forte relação com o aparente paradoxo entre firmeza e flexibilidade.

---

<sup>716</sup> GARDNER, 1999, p. 161.

<sup>717</sup> GARDNER, 2011, p. 251.

Se, de um lado, é preciso ser firme para ser quem é e ir contra a multidão, por exemplo; por outro lado, é preciso ser flexível e simples o suficiente para conseguir conectar-se e dar sentido existencial para as gerações líquidas, como diria Bauman, que chegam ao local de trabalho com outras expectativas, mesmo quanto ao espírito de pertencimento. O que talvez não esteja muito claro, é que a liderança de alta performance está diretamente ligada com questões de papéis. As pessoas desempenham diferentes papéis na vida, e estes papéis acabam integrando nossa noção de identidade e sentido. Assim, para um(a) líder espiritualmente inteligente, considerar algo além da sua própria biografia, é considerar a biografia de seus liderados e lideradas, que se cruzam em algum ponto. Assim, quanto maior essa consciência e a contribuição dos(as) líderes para biografias com sentido existencial profundo, maior será o impacto de sua liderança e da marca empregadora que tal liderança representa.

Neste mundo líquido, de relações líquidas, até mesmo os contratos de trabalho e a ideia de carreira única vem derretendo. Segurar tudo isso entre os dedos é algo profundamente espiritual, afinal, é da natureza dos temas espirituais, esse dissipar-se. Um conjunto de inteligências profundamente materialistas não é capaz de nos ajudar neste e em outros casos. Aqui, além de inteligências interpessoais e intrapessoais muito desenvolvidas,<sup>718</sup> a inteligência espiritual é fundamental. Tanto no setor privado quanto no público, precisaremos de pessoas não só inteligentes, mas altamente eficientes, atentas e sábias conselheiras.<sup>719</sup> Por isso, tanto o *coaching*, quanto a *mentoring*, são tão importantes.

O aprendizado com mentores e mentoras, inclusive em mentorias reversas, onde jovens ensinam os mais velhos, têm ganhado volume em experiências práticas nas quais, as múltiplas inteligências entram em campo para o desenvolvimento humano. Pessoas bem preparadas, que conhecem a si mesmas e confiam em seus liderados e lideradas, mentoriados e mentoriadas ou *coachees*, têm sido destaque, tanto em instituições de ensino com crianças e jovens, quanto em empresas, ao redor do mundo.<sup>720</sup>

---

<sup>718</sup> GARDNER, 1999, p. 242.

<sup>719</sup> GARDNER, 1999, p. 243.

<sup>720</sup> GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas ao redor do mundo*. São Paulo: Armed, 2010. p. 357-376.

Pode-se aprender com crianças espiritualmente precoces, por exemplo, uma vez que seus pensamentos são naturalmente inspirados<sup>721</sup> e sua natureza transborda animação e alegria.<sup>722</sup> Elas são amorosas, têm um senso de justiça solidário, expressam-se facilmente por meio da arte,<sup>723</sup> buscam autonomia e cooperação de modo natural, autêntico e saudável,<sup>724</sup> e não temem em demonstrar seu desacordo com aquilo que não faz sentido para elas, mesmo quando existe risco de castigo.<sup>725</sup>

Neste contexto, é de se pensar que, talvez, a perda da chamada inocência infantil marque a perda de nossa própria humanização. Pode ser que, simplesmente, tenhamos nos esquecido de como é o perdoar infantil.<sup>726</sup> Ou, nesta mesma linha de reflexão, seria o caso de se perguntar: desaprendemos como ser felizes à medida que passamos a ver o mundo através dos olhos dos adultos? Será que a falta de inteligência espiritual/existencial dos adultos é a causa de uma visão padronizada e infeliz que usamos para ver a vida e para ensinar como ver a vida?

Normalmente as crianças, mesmo com pouquíssimo conhecimento e autonomia, não precisam de muito para se sentir felizes. Por outro lado, os adultos precisam que algo bom aconteça, com frequência, para que se sintam felizes. O mundo do “ter” cresceu em nós adultos e não é tão fácil sentir alegria sem algo que nos faça feliz. O natural, para muitos, é algo diferente de felicidade ou mesmo da leveza da alegria. Mesmo crendo serem donos dos próprios destinos, muitos adultos sofrem mais nesta fase, do que quando seus pais diziam tudo o que poderiam ou não fazer. São pessoas que sonharam com a vida adulta por anos, para depois descobrirem que eram felizes e não sabiam.

Embora sejam generalizações extremas, para forçar uma reflexão, o que nos parece razoável é considerarmos inteligência espiritual não como um pensamento mágico, mas como algo ligado a um pensamento inspirado.<sup>727</sup> Esse é o tipo de pensamento que dá sentido a tudo que fazemos nos anima para: aprender,

---

<sup>721</sup> SINETAR, Marsha. *Inteligência Espiritual: o que podemos aprender com crianças espiritualmente precoces?* São Paulo: Butterfly Psicologia Espiritualista, 2002. p. 21-43.

<sup>722</sup> SINETAR, 2002, p. 44-53.

<sup>723</sup> SINETAR, 2002, p. 143-168.

<sup>724</sup> SINETAR, 2002, p. 169-194.

<sup>725</sup> SINETAR, 2002, p. 195-216.

<sup>726</sup> SINETAR, 2002, p. 243.

<sup>727</sup> SINETAR, 2002, p. 11.



errar, acertar, tentar, viver, parar, conhecer, esquecer, amar, perdoar, mudar e, também, nos anima para aceitar viver bem, apensar da morte certa. O mais incrível na espiritualidade das crianças, é que elas não param de fazer perguntas. Elas não julgam nada como bobos demais, fácil demais ou difícil demais para ser perguntado sobre.

Visto de outra perspectiva, as crianças nos alertam para algo simples e poderoso: as reacendermos ou mantemos acesos(as): a chama que vibra em nosso centro; a juventude que não perde a admiração e a fascinação pela vida, pelo novo, pelo velho e pelo desconhecido; o encontro com o que parece ser um diálogo interno de sabedoria com nossa inteligência naturalmente embutida; estaremos em acesso direto com a matéria prima da espiritualização. Infelizmente, isso nem sempre ocorre, e muitas crianças têm tirado a própria vida e, também, renegado a vida escolar ou apresentado mais distúrbios de humor do que em outros tempos. Esse talvez seja um sinal da natureza, de que o intelecto, como centro da inteligência humana, fracassou. Precisamos de novas inteligências no centro. A inteligência emocional e a inteligência espiritual, são as mais fortemente indicadas, como demonstramos.

Um(a) líder comanda pessoas. Um(a) líder de alta performance, muda mentes e sabe que sua matéria prima não tem nenhuma relação com os produtos que vende. Lideranças inteligentes espiritualmente sabem que trabalham com corpos e espíritos, e o fazem de corpo e alma. Lideranças assim mudam a si mesmas, aprendem a mudar suas mentes, e treinam outras pessoas para fazerem o mesmo. Um conjunto de problemas não pode ser resolvido pelo mesmo nível mental em que estavam as pessoas quando os criaram e, isso, é lógica, e não algo necessariamente espiritual ou ético.<sup>728</sup> Ao tentar indicar um caminho para que as escolas comecem a se tornar ambientes capazes de comentar tais mudanças, Gardner, indicou um caminho que é muito parecido com o que os processos de *coaching* promovem dentro das empresas há quase meio século.

---

<sup>728</sup> Que está ligado ao éter, ou seja, ao ar. Que evapora. Que não tem característica daquilo que é real.

Para Gardner, o ponto chave da mudança mental é a chamada mudança ou redescrição representacional.<sup>729</sup> E, em tempos modernos líquidos, é importante redefinir, a partir desta mudança ou redescrição representacional que, a consciência de realidade única e estática do materialismo científico (decorrente da mecânica de Newton), simplesmente não existe. O que existe, é a incerteza ou a ideia de que “tudo depende”, visto que são as únicas variáveis realmente aceitáveis para todos e todas que desenvolve múltiplas inteligências, e a inteligência existencial, em particular. Assim, os pontos de entrada para a mudança da mente seriam: narrativo, quantitativo, lógico, existencial, estético, prático e cooperativo ou social.<sup>730</sup>

O ponto narrativo consiste em contar histórias sobre o tópico e as pessoas nele envolvidas. O ponto quantitativo indica a necessidade de se usar exemplos relacionados com o tópico. O ponto lógico busca identificar os elementos ou unidades-chave, e explorar suas conexões lógicas. O ponto existencial trata de questões importantes, tais como a natureza da verdade ou da beleza, vida e morte. O ponto estético cuida de examinar exemplos em termos de suas propriedades artísticas, ou capturar os exemplos em obras de arte. O ponto prático trabalha, diretamente com exemplos tangíveis e o ponto cooperativo ou social, procura o engajamento em projetos com outras pessoas de tal forma que, cada uma, contribua de maneira distinta para uma boa execução as atividades.

Nossa concepção de competências se inspira exatamente neste quadro que concebe liderança fora da caixa do individualismo, do materialismo científico e do uso apenas do intelecto. Como ressaltou Rubem Alves, o ato de ensinar é um verdadeiro exercício de imortalidade, em que, de alguma forma, aquele que ensina continua a viver naquela pessoa cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da palavra.<sup>731</sup> Aqui, o fora da caixa é espiritual, pois visa olhar liderança como um caminho para a imortalidade. Se, além da formação empresarial, considerarmos a formação de lideranças escolares, comunitárias e religiosas, encontramos uma fonte que pode jorrar o real significado de liderança. E, é exatamente destas fontes, que brotam os(as) nossos mais marcantes mestres(as), professores(as), líderes comunitários ou religiosos inspiradores(as) de almas. A questão do significado da

---

<sup>729</sup> GARDNER, 2005, p. 141.

<sup>730</sup> GARDNER, 2005, p. 141.

<sup>731</sup> SILVA, Marinilson Barbosa da. *Construindo Lideranças: implicações pessoais, comunitárias e educacionais*. Caxias do Sul: Meridional, 2004. p. 9-10.

liderança está intrinsecamente ligada à questão do significado da vida. Afinal, são lideranças na família e na comunidade que nos lideram durante nossos primeiros passos, durante os primeiros momentos em que estamos nos formando enquanto pessoas.

Neste contexto, são considerados: o processo e as implicações pessoais e existenciais do(a) líder<sup>732</sup> e, aí, se desenvolve o processo de construir essa liderança. Esse processo se dá no interior e no exterior do(a) líder. O acontecer da vida e o existir do(a) líder são simultaneamente o caminho e a caminhada. Talvez, essa e outras percepções com profundo caráter espiritual que apresentaremos aqui, sejam suficientes para que lideranças possam se tornar mais abertas e compreender que, fora da caixa, significa também abrir mão do controle.

Em uma sociedade na qual compartilhar dados tem se tornado uma nova religião, onde um número cada vez maior de pessoas se conecta e gerencia suas contas privadas em redes sociais navegando noutras páginas de um número assustador de amigos ou seguidores, o ato de compartilhar está cada vez mais em alta. Prova disso é a busca cada vez maior por soluções empresariais pautadas em inovação na qual conexão, relacionamentos e cooperação são fundamentais. O mesmo não se diz do controle e da centralização, que andam no caminho oposto ao da inovação.<sup>733</sup>

As regras do jogo do controle da administração, inspiradas em eras industriais antigas, forças armadas, ou estruturas religiosas, estão dando lugar a novas regras. Nestas, é preciso respeitar o fato de que, o poder, fica também nas mãos dos funcionários. Justamente por causa disso, é preciso construir relacionamentos baseados em confiança e não em hierarquia. Ganham nova dimensão, em nossos tempos, aspectos antes ligados a valores místicos como em Teresa de Ávila, tais como a humildade, e outros ligados ao imaginário popular do que caracteriza uma criança, como curiosidade e imaginação.

As redes sociais também trouxeram uma era de muita “sensibilidade” (as vezes distorcida), e a jurisprudência trabalhista firmou certo entendimento sobre temas como assédio moral, por causa dos maus tratos praticados por algumas

---

<sup>732</sup> SILVA, 2004, p. 97.

<sup>733</sup> LI, Charlene. *Liderança Aberta: como as mídias sociais transformaram o modo de lideramos*. São Paulo. Évora, 2011. p. 15-26.

lideranças. A soma disso é que, uma liderança aberta, deve manter uma postura vigilante quanto à respeitabilidade e criar o hábito de pedir desculpas por eventuais excessos. A abertura dos(as) líderes deve trabalhar, ainda, contra outra marcação de nossa era: o excesso de vaidades. Ele é tão evidente, que pesquisas mostram o quanto as pessoas temem errar em seus trabalhos. Perdão, outro tema com contornos espirituais e religiosos, ganha os corredores das empresas. É preciso perdoar erros para gerar uma cultura de criatividade, inovação e com apetite por riscos, uma vez que as mudanças acontecem cada vez mais rápido e exigem este tipo de atitude.<sup>734</sup>

Uma parte importante da cultura de competências, valores e desenvolvimento, é que, em um mundo conectado, complexo e diverso, precisamos que haja espaço para a vida. Pessoas podem ser mais formais ou mais informais. Sentirem que seu caminho de sucesso e de relacionamento com suas lideranças podem ser mais conservadores e hierarquizados, ou não. Sua forma de expressão dentro de uma organização pode ser mais individualizada ou coletiva. O que precisa ficar claro é que não se trata de modismo. Estamos diante de uma geração inteira de pessoas que já nasceram na era digital. Conectar-se e compartilhar, é parte de suas rotinas e mistura-se com a experiência que chamam de identidade. Para tal geração, não faz sentido compartilhar tudo na vida pessoal e trabalhar em empresas onde as lideranças centralizam tudo.

As pessoas tiram fotos de seus corpos *seminus*, compartilham vídeos de momentos íntimos, usam as redes sociais para desabafar suas dores e até confessar seus erros e pedir perdão. Elas dissimulam felicidade ou apresentam momentos de felicidade todos os dias. Quando chegam ao trabalho, se têm dificuldades, abrem as discussões em reuniões abertas pelo celular<sup>735</sup> ou aplicativos com diferentes pessoas, diretamente envolvidos com a empresa ou não. Já existem até plataformas digitais como o *eBay*, por exemplo,<sup>736</sup> e soluções conceituais ou estratégias como *Crowdsourcing*, por exemplo<sup>737</sup> que são utilizadas por profissionais e empresas que se reúnem ou agrupam pessoas, em larga escala ao

---

<sup>734</sup> LI, 2011, p. 26-27.

<sup>735</sup> LI, 2011, p. 48.

<sup>736</sup> LI, 2011, p. 51.

<sup>737</sup> LI, 2011, p. 49.

redor do mundo, para solucionar problemas de clientes ou para desenvolver projetos em diferentes áreas.

A distribuição de tarefas complexas ou a gestão de projetos em equipes mais modernas trouxe à tona assuntos tipicamente religiosos ou psicológicos. Se, para algumas religiões como o Budismo, por exemplo, ou escolas psicológicas, como a psicologia analítica de Jung, por exemplo, falam sobre o desapego ou superação do Ego pelo ser em si, ou pelo Self, algumas empresas como a *Mozilla* levaram isso a um patamar bastante aberto em termos de liderança. Essa empresa é a responsável por um *open source*, que, em resumo, consiste em projeto onde cento e setenta funcionários da empresa, coordenam a participação de milhares de pessoas ao redor do mundo, para o desenvolvimento, funcionamento, manutenção e expansão do navegador *Firefox*. A empresa funciona tão livremente quanto a formosa *wikipedia*, mas, como se trata de um programa de computador gigantesco e complexo, deixar de atuar em grupo, seria o fim do navegador.<sup>738</sup> A descentralização neste caso é, portanto, da natureza essência e existencial do negócio.

Em que pese grande parte dos exemplos de empresas e lideranças com esse perfil fazerem parte do segmento da tecnologia, este perfil não é uma exclusividade deste segmento. Além disto, tais empresas, por sua força e riqueza, estão modelando e inspirando os estilos de liderança na modernidade. Estas se constituem nos novos deuses do Olimpo, a nova Santa Sé. Embora existam grandes exceções a esse modelo, também na área da tecnologia, como a gigante *Apple*, que se mantém controladora e centralizadora, não podemos negar que fazem assim porque continuam sendo as produtoras de inovação mais impressionante do mundo. Além disso, existem tantos fóruns de debate na internet sobre a empresa, seus produtos físicos e seus programas, que não só é possível a *Apple* monitorar essas conversas, quanto fazer uso destes dados como bem entender e, até, recrutar para seus quadros de funcionários pessoas com notório conhecimento divulgado na rede.<sup>739</sup>

---

<sup>738</sup> LI, 2011, p. 59.

<sup>739</sup> LI, 2011, p. 93-94.

Como se pode notar, ficar dentro da caixa em um mundo assim, é um perigo. Pensando em termos de Brasil, onde grande maioria das empresas é composta de micro e pequenas, parece-nos fundamental que tenhamos um olhar mais amplo sobre liderança e desenvolvimento de lideranças, para que o empreendedorismo do nosso país consiga fazer frente às novas tendências mundiais.

Estamos certos de que, por todo o exposto, o desenvolvimento das competências que propomos atende ao que chamamos de liderança aberta. Embora não use expressões nos mesmos termos que utilizamos, a pesquisadora Charlene Li deixa claro que, existe em seu modelo de competências, um conjunto de valores que seriam facilmente integráveis com nossa proposta, uma vez que conclui parte de suas considerações afirmando que as organizações são afetadas, na medida em que os valores devem conduzir a visão.<sup>740</sup>

Para ilustrar o quanto pensar fora da caixa está em alta, e o quanto precisamos prestar atenção nisso, temos, ainda outros exemplos. Neles, percebemos que, algumas organizações formadoras de opinião, têm valorizado os aspectos mais diversos da natureza humana, como parte de suas estratégias junto às lideranças. Um exemplo emblemático vem da gigante *Rockefeller Foundation*, que há anos, apresenta um sistema de liderança fora da caixa. Nesse sistema, aspectos tipicamente ligados à administração e à gestão, são substituídos por práticas ligadas ao orgulho<sup>741</sup> dos colaboradores: pelo que fazem, pela forma como se motivam, pela jornada e por suas vitórias.

Outros autores que estão ajudando o “pensar fora da caixa” fazer algum sentido, cruzam indicadores de “propósito” e de “felicidade”, com fatores econômicos. Ao aprofundar causas da felicidade,<sup>742</sup> causas da infelicidade e causas geradoras de felicidade,<sup>743</sup> conseguem que o conceito moderno de felicidade construída, esteja alinhado com a já mencionada estratégia de humanização, como ferramenta geradora de esperança. A velha questão da felicidade vivida no hoje ou

---

<sup>740</sup> LI, 2011, p. 284.

<sup>741</sup> KATZENBACH, Jon R. *Liderança fora do quadrado: como mobilizar a organização (in)formal, energizar sua equipe e obter os melhores resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 71-80.

<sup>742</sup> DOLAN, Paul. *Felicidade Construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. p. 65-88.

<sup>743</sup> DOLAN, 2014, p. 121-184.

adiada para o amanhã, ainda está viva, e se apresenta com maior clareza entre olhares psicológicos *versus* olhares econômicos. Estes olhares, em resumo, indicam que, até a ciência da felicidade, parece reforçar a desesperança, ou seja, ela diz o mesmo que filósofos e livros de autoajuda já dizem há anos: ou nos contentamos com o que temos, ou abrimos mão de algum prazer e felicidade hoje em busca daquilo que não temos, mas creditamos fará alguma diferença. Continuamos, assim, na esfera das escolhas que fazemos e não das condições que se apresentam em nossa frente, para entender a relação psicologia *versus* economia.

Os temas felicidade e economia, claro, impactam na alta performances. Afinal, segundo alguns pesquisadores, construir felicidade é outra forma de dizer: faça seu próprio destino, acredite no sistema e lute para conquistar o que quer, esforce-se mais ou se contente com menos. Mas, o fora da caixa, aqui, está justamente em encontrar sentido no que fazemos, mesmo que não haja prazer ou felicidade. Em tempos de tantos pensamentos e informações, disruptiva é a proposta que diz: voltemos ao básico. Devemos decidir, projetar e agir.<sup>744</sup> Em outras palavras, diante de tantas teorias e promessas da ciência, devemos assumir, cada vez mais, nossa condição humana, pois, somente o humano pode dar sentido a uma existência sem sentido.

Dizemos assim porque, quando pesquisamos liderança de alta performance encontramos quase sempre o clássico: 1) proporcione uma experiência inesquecível para os clientes, 2) descubra o que ele quer e, 3) vá além, sempre que possível.<sup>745</sup> Embora pareça, esse não é “o como” do processo de liderança. Para que isso seja possível, alguns defendem, ainda, que é preciso fazer da liderança uma arte. Com efeito, para constatar o tamanho do desafio das lideranças no século XXI, basta ver o *input* (indireto) da arte, feito pelo Fórum Econômico Mundial, ao indicar a flexibilidade cognitiva<sup>746</sup> como uma competência essencial por meio da qual os(as) profissionais devem se desenvolver, a partir de 2020.

---

<sup>744</sup> DOLAN, 2014, p. 185-209.

<sup>745</sup> BLANCHARD, 2011, p. 39-48.

<sup>746</sup> SCHÖNING, Mirjam; WITCOMB, Christina. This is the one skill your child needs for the jobs of the future. *The World Economic Forum*, 15 Sep. 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2017/09/skills-children-need-work-future-play-lego/>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

Alta performance está hoje associada, também, com a sustentabilidade da vida e com as relações, na vida. Sem este conjunto, os resultados corporativos também serão afetados. A vida é tão soberana, que mesmo o capitalismo selvagem está sendo convidado a curvar-se a ela, para continuar existindo. Os capitalistas da *Fortune 500*,<sup>747</sup> portanto, adoram *coaching* e *mentoring*. Tal adoração, como se pode inferir, não ocorre, necessariamente, por causa dos seus bons corações cristãos. Pode-se dizer que o *coaching* e a *mentoring* crescem em uso nas empresas mais ricas do mundo, por causa de suas ferramentas e métodos, que atendem aos interesses destas organizações.

Como já mencionamos, Blanchard sustenta a existência de quatro chaves para a construção da alta performance, a saber: a) autoconhecimento, b) autoempoderamento, c) a autoresponsabilização e, d) a automotivação.<sup>748</sup> Estas quatro chaves, somadas com as estratégias situacionais,<sup>749</sup> se tornam determinantes para se formar a liderança em *coaching*.<sup>750</sup> Para se formar a liderança de alta performance é necessário que, por meio delas, consigamos construir a inteligência espiritual, uma vez que, sem tal inteligência, continuaremos sem saber para onde estamos indo, ou, se nunca soubermos para onde estamos indo, continuaremos seguindo, na certeza de que, o modelo atual de trabalho e geração de riqueza, é insustentável e obtuso.

Para conseguir fazer tudo o que os clientes supostamente esperam e, ainda, ter uma vida particular feliz, as lideranças e seus liderados, precisam encontrar equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Com a inserção cada vez maior das mulheres no mundo corporativo, esse desafio ganha novos contornos. A título de exemplo, e reproduzindo vozes que ouvimos em nossa prática profissional dentro de organizações, temos o seguinte cenário: em uma sociedade marcadamente machista, é comum encontrarmos executivas sentindo-se culpadas por não estarem conseguindo equilibrar suas vidas pessoais, ao lidarem com as pressões feitas por

---

<sup>747</sup> “A Fortune 500 é uma lista anual compilada e publicada pela revista *Fortune* que contém a 500 maiores corporações dos Estados Unidos por receita total em seus respectivos anos fiscais. A lista inclui tanto empresas de capital aberto quanto empresas privadas cujas receitas estão disponíveis publicamente. O conceito de ‘Fortune 500’ foi criado por Edgar P. Smith, um editor da *Fortune*, e a primeira lista foi publicada em 1955”. FORTUNE 500. In: Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_500](https://pt.wikipedia.org/wiki/Fortune_500)>. Acesso em: 04 fev. 2020.

<sup>748</sup> BLANCHARD, 2011, p. 55-72.

<sup>749</sup> BLANCHARD, 2011, p. 73-88.

<sup>750</sup> BLANCHARD, 2011, p. 141-178.



maridos e filhos, por sua presença e atenção de qualidade em casa. Homens, por sua vez, com as mesmas dificuldades, vivem grandes conflitos para encontrarem seu lugar em um mundo, que, de um lado, cobra sua postura não machista diante das mulheres, e, de outro, ensina que devem ser superior a elas, lutando com todas as armas para não se deixar vencer pelas mulheres, especialmente as feministas, que “intentam” roubar seu lugar na empresa.

Além disso, para alguns homens, tem sido difícil lidar com suas próprias esposas ou companheiras, que não dependem mais deles, financeiramente. Com isso, têm dificuldades em lidar com os outros colegas, pois acabam assumindo posturas de autoafirmação e conflito no trabalho, sob a falsa justificativa (mesmo que inconsciente), de que o modelo “macho durão”, pode não “combinar” mais com o ambiente doméstico, mas continua vigente no mundo competitivo dos negócios. Mudar isso, inclusive entre mulheres que assumem a mesma postura conflitiva, sob a também falsa justificativa de que precisam se masculinizar para sobreviverem ao mundo machista e competitivo dos negócios, é um enorme desafio.

Por isso pesquisamos um tema, a espiritualização, visando investir em um combate poético e ético. As lideranças de alta performance precisarão trabalhar os condicionamentos a que as pessoas ficam expostas desde o nascimento. Esses condicionamentos que pretendem metas impossíveis, equilíbrios inatingíveis e alimentam ciclos viciosos de mais trabalho, mais dinheiro, mais felicidade, necessitam de melhores emoções.<sup>751</sup> Medo, culpa, ansiedade, pânico e estresse, deixam claro que o pensamento racional não é o aspecto mais importante de nossas inteligências. Os místicos sabiamente mostraram isso com clareza, quando enfrentaram os desafios de seu tempo firmes em um princípio interior, que se projetou no exterior, a exemplo do mencionado trabalho de Teresa de Ávila. A vida moderna e as dificuldades das pessoas no trabalho evidenciam o quanto os antigos e modernos místicos estavam e estão certos em apostar em outras formas de ver e viver e vida. Viver conectados com valores profundos é, sem dúvidas, muito mais inteligente.

---

<sup>751</sup> ERMIDA, João. *O executivo sem culpa*: mantendo os valores pessoais na vida profissional. São Paulo: Lua de Papel, 2010. p. 77-83.

Tina Rosenberg aponta que, para sermos bem-vindos ao clube, o caminho para os milhões e para as grandes empresas do mundo, é tão ou mais estreito que o caminho para o céu, e tem sua própria catequese: a alta performance é tarefa diária. O caminho proposto por ela é, contudo, o caminho do poder dos grupos. Acreditamos fortemente que lideranças mais espiritualizadas tenderão a compreender esse poder e sua extensão possível. A espiritualização guarda uma forte relação com todos os temas abordados pela premiada jornalista. São alguns exemplos de referidos temas: a) tornar-se uma liderança positiva,<sup>752</sup> espiritualizada e ética; b) lutar contra a irracionalidade;<sup>753</sup> c) abraçar causas realmente importantes para tornar-se rebelde em nome delas;<sup>754</sup> d) usar corretamente as ferramentas empresariais de influência e poder para mudar o mundo<sup>755</sup> e, e) combater o medo.<sup>756</sup>

Entretanto, parece-nos inviável gerar essa consciência, sem lideranças que realmente olhem para o sentido social de seus resultados corporativos e, especialmente, sem bancos ou empresas fomentadoras de crédito. Para isto, são bem-vindas todas as iniciativas de cura social exploradas pela autora.<sup>757</sup> Entre estas, estão as iniciativas de igrejas que, através de suas lideranças, olhem e saibam como aplicar estratégias. É claro que, a sociedade civil tem, ainda, um longo caminho pela frente se pretende ser organizada e impactante. Gardner resume isso recomendando a busca pela ressonância e eliminação da resistência.<sup>758</sup> Líderes de alta performance se tornam, portanto, experientes nestas práticas.

Para que possam desenvolver pessoas, as lideranças precisam trabalhar suas mentes. Quando isso acontece, suas mentes são expandidas e fixações são vencidas. O pensamento é, ao mesmo tempo, aquele que permite criar e que impede de criar. Se for fixo em algo que não nos permita avançar ou criar, a liderança fracassa, é só uma questão de tempo. A liderança de alta performance

---

<sup>752</sup> ROSENBERG, Tina. *Bem-vindo ao clube: como o poder dos grupos pode transformar o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 1-16.

<sup>753</sup> ROSENBERG, 2011, p. 17-34.

<sup>754</sup> ROSENBERG, 2011, p. 35-51.

<sup>755</sup> ROSENBERG, 2011, p. 52-78.

<sup>756</sup> ROSENBERG, 2011, p. 199-225.

<sup>757</sup> ROSENBERG; 2011, p. 129-168.

<sup>758</sup> GARDNER, 2005, p. 145-147.

sabe que, a complexidade do mundo atual, não permite que ninguém consiga ver o quadro todo<sup>759</sup> sozinho ou sozinha. O espírito de tribo deve ser retomado.

Uma liderança de alta performance é composta por pessoas que tem noção mais clara de sua identidade,<sup>760</sup> mas não se fixam à sua identidade, pois, sabem que, novos papéis, novas emoções, novas interpretações de significado dos acontecimentos ou mistérios da vida, ou ainda grandes dores ou grandes prazeres, podem fazer essa noção de identidade mudar. Suas experiências pessoais e a forma como agregam as relações em seu entorno, são igualmente marcantes nesta construção de seguidores. Em resumo, essa construção passa pela sua história, sua relação com essa história e o público que quer influenciar. Passa, ainda, pela promoção da entidade na qual se fez líder, pela personificação de sua identidade de forma autêntica que o(a) diferencia da e na organização, mas não a anula. Uma liderança assim é exercida de forma direta e indireta, usando tanto as experiências, conhecimento e técnicas que acumulou e domina, quanto faz uso dos mesmos itens vividos por seus liderados e lideradas. Tal liderança faz tudo isso para promover os resultados das empresas, mas o faz, também, para encantar e atrair liderados(as) e clientes.<sup>761</sup> Entender alta performance segundo a fórmula que diz: sucesso na liderança é igual a satisfazer “os anseios do público potencial”,<sup>762</sup> é exigir que a liderança veja todos(as) como clientes: a si mesma, seus liderados e lideradas, acionistas e diretores(as), clientes propriamente ditos(as), fornecedores(as), sociedade e planeta Terra. E, como diferentes clientes podem ter interesses conflitantes, será a experiência prática da liderança ouvindo o grande fiel da sua balança interna, que fará justiça.

### **9.3 Considerações Finais**

Uma sociedade precisa ter líderes que inspirem as pessoas a abraçarem aquela que talvez seja a única verdade absoluta que podemos observar na natureza: tudo muda. E, se a mudança é uma lei essencial da natureza, podemos levantar a

---

<sup>759</sup> GARDNER, 2005, p. 146.

<sup>760</sup> GARDNER, 2011, p. 252.

<sup>761</sup> GARDNER, 2011, p. 256-260.

<sup>762</sup> GARNER, Howard. *Mentes que Lideram* – Como líderes eficazes criam e executam: os estilos de liderança de Papa João XXIII, Margaret Thatcher, Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi, entre outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 13-19.

questão de quais mudanças aconteceram e nos abraçam hoje como verdade presente em nossas vidas, e quais são as mudanças que realmente precisamos para que, esta verdade que nos abraça, faça sentido para nós e não apenas para os grupos econômicos que sustentam a lógica perversa que solapa a vida baseada em mentiras.

Historicamente, pessoas e feitos extraordinários surgiram em momentos chave. O que se pode afirmar sobre isso é que, tais pessoas e feitos fugiram e ocorreram marcados por certo grau de abundância, em diferentes níveis. Exemplos disso são os humanos extraordinários apontados por Gardner: Mozart, marcado pelo Iluminismo; Freud, marcado pelo intelectualismo vienense de seu tempo; Woolf, influenciado pelo círculo de Bloomsbury, intelectuais ingleses pós II Guerra Mundial; e Gandhi, este, surge em uma tentativa de síntese entre fatores importantes para Ocidente e Oriente.<sup>763</sup>

Nestes termos, precisamos considerar que vivemos em uma era marcada pelas inteligências artificiais. Talvez seja esta nossa oportunidade. Talvez agora, em um momento em que, encantados pelas tecnologias nos perdemos de nossa própria humanidade, possamos nos lembrar de quem somos. Talvez agora, fazendo uso destas incríveis tecnologias que criamos e nos fizeram sentir como deuses, possamos aproveitar e evidenciar nossas próprias inteligências, de tal modo, a não mais permitir a continuidade de alguns verdadeiros absurdos presentes em nosso tempo. Lideranças de alta performance deverão de abraçar o desafio criativo de reinventar nossa própria compreensão de nós mesmos e, assim, conduzir a humanidade, através dos gigantes do capital, em direção a um mundo onde a vida seja colocada acima de tudo e seja vida boa. A espiritualização proposta é capaz de centrar todas as competências, colocando-se como seu eixo norteador e, com elas, formar-se líderes de alta performance nos processos de *coaching*.

---

<sup>763</sup> GARDNER, 2009, p. 140.

## CONCLUSÃO

Nosso problema de pesquisa consistia em saber se, ao partirmos da experiência mística e de humanização de uma mulher da idade média, Teresa de Ávila, conseguiríamos apresentar indicadores para o desenvolvimento da competência que denominamos de espiritualização. Consistia, ainda, em saber, se seria possível usar tais descobertas em processos de coaching, objetivando o desenvolvimento de lideranças de alta performance. Nossa hipótese era de que a espiritualização consistiria em uma competência única, cujos indicadores encontraríamos no decorrer da pesquisa.

Nossas descobertas, conforme vimos, foram diferentes. Descobrimos que espiritualização é um pivô, ou constructo central, ao redor da qual estão, no mínimo, doze competências que a integram e que, juntas, tem o potencial de tornar as lideranças mais inteligentes espiritualmente. Vimos, ainda, que a construção dos respectivos indicadores de cada uma destas doze competências, é um trabalho que deve ser feito no “caso a caso”, ou seja, respeitando-se as características culturais gerais do local onde vivem tais lideranças, bem como a cultura organizacional onde estão inseridas e, ainda, as peculiaridades de cada ser humano envolvido no processo de coaching, que vise seu desenvolvimento espiritual, com foco em alta performance.

Para sustentar esta tese, tivemos que percorrer o longo caminho que pode ser resumido em nove passos, conforme passamos a expor. No primeiro passo, partindo do princípio de que a vida e a mística de Teresa de Ávila seria nossa inspiração e, para isso, fizemos uma aproximação com esta autora. Esta aproximação consistiu em estudá-la como mística, como mulher e como pessoa à frente de seu tempo, pessoa esta que se construiu enquanto líder e enquanto doutora da Igreja, como, por fim, acabou sendo reconhecida. Analisamos sua vivência pessoal e corporal, incluindo sua visão de que, sua profunda ligação com Sua Majestade (Deus), a fez nova pessoa. Descrevemos seu crescimento em consciência e algumas influências que recebeu de seu tempo. Descrevemos, por fim, uma parte de sua Teologia e humanização, concluindo que é justamente essa humanização, um importante caminho para as lideranças de hoje.

Ainda estudando Teresa de Ávila em seu tempo, demos um segundo passo, onde destacamos a importância que a oração exerceu em sua vida. Por meio da oração silenciosa, a mística de Ávila nos confirma a importância da experiência interior nas moradas da alma, o que ela chamou, lindamente, de castelo interior. Vimos, então, como a autora se valeu da prática medieval para construir sua alta performance, de forma que, saiu de si e estendeu a mão, no sentido de formar as irmãs e as comunidades que fundou. Esta atitude foi audaz e a colocou, por diversas vezes, em luta, mas a manteve firme na defesa do que entendeu ser a verdadeira fé cristã. Sua prática, fundada em Deus e nos valores profundos que a guiavam, Teresa criou um tipo de firmeza que, ao mesmo tempo, construiu seu sacerdócio embebido pela graça. Em sua atualidade, Teresa fez tudo que descrevemos e muito mais, e o fez de corpo e alma, movendo-se da oração à ação e, este movimento, serve de luz para os nossos dias, repletos de incertezas e medos, tão característicos da sociedade pós-moderna.

O terceiro passo consistiu no estudo de alguns aspectos sobre o ser humano. Para tanto, procuramos entendê-lo como alma ou espírito, como corpo, como animal simbólico, como místico e como emotivo, o que implica em valores e crenças. Estudamos, ademais, o ser humano de “poder”, que se encontra na linguagem, na imaginação e no acúmulo, este último em diversos aspectos. Neste mesmo estudo, encontramos o ser humano que busca tecnologia e felicidade, e o ser humano de fé que é, portanto, dotado de capital espiritual. Concluímos daí, o quanto é importante o aprofundamento nos temas ligados à cultura e, também, das diferentes dimensões humanas, quando objetivamos a formação de lideranças mais competentes e mais inteligentes.

Um quarto passo, demos em direção à ampla temática envolvendo cultura e religião, razão pela qual tivemos que delimitá-la em alguns poucos autores, conforme justificamos no texto. Ao tratar deste assunto, acabamos nos deparando com o caso especial do ateísmo, tendo que o enfrentar para verificar o que dele se poderia aproveitar para este estudo. E, felizmente, encontramos a ética que perpassa as crenças e se encontra, inclusive, entre ateus e agnósticos como ponto comum para nossa proposta de espiritualização. Neste passo, vimos que era impossível a definição de uma competência única para o desenvolvimento da inteligência espiritual e, ao mesmo tempo, ficou claro que os indicadores que

devemos utilizar para cada competência que integra a espiritualização, devem ser construídos de acordo com as peculiaridades tanto da organização, quanto das pessoas envolvidas no processo de *coaching*.

Em nosso quinto passo, discutimos a utilização do termo espiritualização que, por se tratar de um pivô, formulada como um constructo, é integrada por outras competências. Vimos que é possível utilizá-la como caminho para o desenvolvimento de uma inteligência humana específica, a espiritual. Neste momento, passamos para a discussão central da tese, tratando da espiritualização como expressão das múltiplas inteligências humanas. Ali, procuramos descrever o caminho que percorremos pessoalmente até chegarmos à proposta de espiritualização nas empresas através do processo de *coaching*, e, descrevemos a trajetória da inteligência emocional e do próprio *coaching* neste contexto. Deste passo pudemos concluir que, assim como aconteceu na inteligência emocional, que foi concebida como um constructo formado por também 12 competências, a inteligência espiritual, que também obedece a essa mesma lógica, pode ser desenvolvida tanto em termos teóricos, quanto em termos prático, em processo de *coaching*.

No sexto passo, procuramos explicar em que consiste a inteligência humana, já que estávamos trabalhando com a inteligência espiritual. Para tanto, necessitamos de uma visão panorâmica sobre inteligência, visando, também, aproximar esta concepção do ponto de vista dos(das) *coaches*. Neste momento, tratamos dos requisitos necessários para se entender em que consiste a inteligência na teoria de Gardner, detalhando os diversos aspectos envolvidos em tal teoria. Somente após a descoberta desta teoria como base, passamos a trabalhar sobre a inteligência espiritual que se acha atrelada à inteligência existencial e, avançamos para a discussão sobre “ser ou não relevante” a existência de uma inteligência moral. Concluímos, aqui, que a inteligência espiritual atende todos os requisitos exigidos pela ciência moderna para ser considerada uma das inteligências humanas pertencentes ao quadro teórico das inteligências múltiplas. Concluímos, ainda, tratar-se de uma inteligência do sentido da vida, e, como tal, de fundamental importância para as organizações e lideranças contemporâneas, uma vez que enfrentamos todos, a já mencionada crise de sentido experimentada pela humanidade.

No sétimo passo que demos nesta caminhada, procuramos expor em que consiste o desenvolvimento de competências, entendendo-se que a espiritualização seria o pivô ou eixo de todas as competências propostas. Neste passo, procuramos um conceito para competência, visando o desenvolvimento de competências através de processos de *coaching* executivo. Neste contexto, expusemos a razão de ser de lideranças competentes em espiritualização, e nos ancoramos nos doze princípios de Danah Zohar, que são nossa inspiração para as doze competências, razão de ser do título da tese. Concluímos, nesta etapa, que competência é tema atual e relevante, que vai além da clássica concepção conhecida como CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), passando, em especial, por outras dimensões, profundamente espirituais, como a ocupação do espaço laboral e, também, pela geração de valor que transcende o econômico, na medida em que atinge dimensões sociais, ambientais e existenciais.

No oitavo passo trabalhamos especificamente a nossa proposta de competências para a espiritualização de alta performance. Estas estão presentes na interioridade e na exterioridade, um diálogo do ser humano com a realidade que o rodeia, o que exige dele, conhecimento, devoção a uma causa maior, vida alinhada com valores profundos e consciência de interdependência, impermanência e integratividade. Além disto, estas competências consistem em exercício ativo do amor e da gratidão pela vida. Consiste, ainda, em escutar sem julgamento e falar com conciliação, desenvolvendo a amizade. Exige senso crítico que permite ir além da materialidade, foco na solução e, também, foco em resultados ecológicos e sustentáveis. Munido destas competências, o(a) líder de alta performance desenvolve outras competências, entre as quais a do prazer sem culpa, a capacidade de conviver com a dor e com as frustrações, entendendo que estas fazem parte do seu crescimento, o que pode ser entendido como encontrar sentido também, neste aspecto da vida. Este modo de vida da liderança é o que podemos chamar de viver com autenticidade e com espontaneidade.

Por fim, demos nosso nono e último passo, no qual trabalhamos, especificamente, a liderança de alta performance, indicando que um(a) líder *coach* deve estar em constante desenvolvimento pessoal e profissional. Além disto, ele ou ela, deve ser alguém que saiba desenvolver outras pessoas, visando a construção de equipes de alta performance. O foco deste modelo de liderança, portanto, é o



desenvolvimento integral do potencial humano, em um sistema multiplicador de líderes, o que, acreditamos, só é possível ser feito, quando se tem uma visão espiritual do ser humano, isto é, quando se trabalha a partir da espiritualização visando ampliar aquilo que chamou de sentido da vida ou inteligência existencial.

Quando começamos nossa pesquisa, acreditávamos que, ao final, resolveríamos o problema proposto no projeto de modo definitivo. Pensávamos que era possível, não só encontrar uma solução, como fazer desta solução um modelo universal. Ao longo do tempo, contudo, essa expectativa ficou, face nosso amadurecimento enquanto pesquisadores, o que reputamos ter sido, talvez, nossa maior vitória.

Ao desenvolver pessoas através de uma metodologia que amamos, corremos o risco de ficarmos um pouco cegos ou obtusos. Achávamos, por exemplo, que Teresa de Ávila seria, inicialmente, nosso modelo de referência e, ao longo da pesquisa, vimos que suas relevantes contribuições, para sermos rigorosos na pesquisa, deveriam ser um ponto de partida e não, de chegada. Mesmo assim, tanto nela, quanto em outros místicos, encontramos traços comuns como a interiorização e a humanização, que nos serviram na construção de nossas competências. Isso foi de grande valor, pois vimos, finalmente, que não existem modelos prontos e perfeitos, mesmo que os Santos e Santas possam e devam ser fontes de inspiração e estudo. Nossa natureza humana e aquilo que parece nos dar sentido na vida, nos faz ter que considerar diferentes aspectos antes ignorados, tais como: a singularidade, a autenticidade das pessoas e a multiplicidade de sentidos e respostas que a própria existência derrama sobre nós e, ainda, nossa própria consciência de finitude.

Quando mergulhamos em cultura, por exemplo, queríamos apenas evidenciar o caldeirão multicultural em que estamos mergulhados e a liquidez moderna com que a vida e as relações são encaradas hoje. Encontramos muito mais e, ao mergulhar no tripé ciência, capitalismo e humanismo, encontramos fortes bases legitimadoras da necessidade de uma inteligência do sentido da vida, ou como chamamos, de mais espiritualização nas lideranças de alta performance.

Precisávamos, e muito, das luzes que se lançaram sobre nossa pesquisa na etapa em que estudamos cultura, pois pretendíamos alargar a compreensão de cultura na modernidade com o objetivo de compreender mais e, de levar mais luzes

para homens e mulheres que fazem cultura em suas lideranças, ao mesmo tempo em que movimentam a direção da vida de pessoas, de empresas, da própria sociedade e também, do planeta. E, felizmente, acreditamos que conseguimos traçar em linhas escritas, parte da luz que acreditamos ter recebido.

Uma surpresa, ainda em cultura, foi o entrelaçamento entre cultura e religião. Embora tenhamos nos esforçado para nos afastar do religioso, para melhor construir uma linguagem aceitável por diferentes pessoas em diferentes contextos de liderança, acabamos percebendo que, alguns aspectos naturalmente humanos, como o simbolismo, por exemplo, nos fazem construir cultura e religião mesmo que, as novas igrejas, representadas pelas empresas, não tenham paredes com vitrais. A humanidade se agarrou à religião da ciência, do capitalismo e da necessidade de sentido e, muito embora as empresas também tenham paredes, e todas estas novas religiões tenham limites, a busca humana por significado, não o tem.

Ao trabalhar o tema do ateísmo, noutro exemplo, vimos que, mesmo os que não creem em Deus, encontram seu caminho para a espiritualidade e, também podem encontrar para a espiritualização, justamente porque, em algum lugar em nossa natureza profunda, nossas certezas intelectuais são colocadas em cheque pelas perguntas existenciais mais comuns. Neste nível, pergunta-se pelo sentido disso tudo que chamamos de vida. E, embora a ética seja a resposta para a vida boa dos ateus, acreditar continua sendo ela própria (a ética) parte essencial do combustível existencial humano.

Ao final, queríamos enfrentar o tema da inteligência espiritual via espiritualização. Para isso intentávamos construir um caminho através de processos de *coaching* com foco no desenvolvimento de certas competências. Partindo da experiência de Teresa de Ávila, passando por outros místicos e místicas, além de empresários(as), atletas e celebridades de diferentes setores, e face ao retrato que conseguimos fazer sobre o enorme tema da cultura, formulamos uma proposta, inspirados pela contribuição da teoria das múltiplas inteligências, pela moderna neurociência, pelo pioneirismo de Danah Zohar ao enfrentar o tema e, ainda, por alguma coragem de tentar construir uma lista de competências que fosse, ao mesmo tempo: a) possível de ser trabalhada em *coaching*; b) aceitável em diferentes contextos organizacionais e, ainda, c) se encaixasse na moderna visão sobre o tema das competências humanas no trabalho.

Acreditamos, honestamente, que conseguimos provar nossa hipótese e, assim, fazer uma primeira aproximação coerente, possível, fundamentada, com certo grau de universalismo em termos de linguagem e potencialmente capaz de incrementar novos patamares desta inteligência humana, que nos ajuda a enfrentar, de diferentes modos, as questões existenciais mais profundas e possa, quiçá, nos ajudar a melhorar as lideranças para alta performance e melhorar a forma como fazemos riqueza e, por fim, a forma como vivemos, lidamos uns com ou outros e lidamos com nosso planeta.



## REFERÊNCIAS

21 GRAMAS. Direção de Alejandro González Iñárritu. Produção de Ted Hope. 2004. DVD (125 min.). Legendado. Série Trilogy of Death. Disponível em: <<http://www.adorocinema.com/filmes/filme-47795/>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

A BÍBLIA Sagrada: Antigo e Novo Testamento. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1999.

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

ALVES, Rubem. *Variações sobre a vida e a morte: O feitiço erótico-herético da teologia*. São Paulo: Loyola, 2005.

ARALDI, Clademir Luís. Para uma caracterização do niilismo na obra tardia de Nietzsche. *Cadernos Nietzsche*, Grupo de Estudos Nietzsche, Discurso, São Paulo, v. 5, p. 75-94, 1998.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2001.

\_\_\_\_\_. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Nova Cultura, 2000.

Arqueólogos russos decifram o soma, antiga bebida sagrada. G1, 26 fev. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/arqueologos-russos-decifram-o-soma-antiga-bebida-sagrada.ghtml>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

ASSIS, Francisco de; CLARA, Santa. Apresentação: Sérgio M. Dal Moro. Fontes Franciscanas e Clarinhas. Petrópolis: Vozes, 2004.

BARBOSA, Livia. Espiritualidade nas Organizações: nova era e negócios. *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007.

BARRERT, Richard. *O novo paradigma da liderança: lidere a si mesmo, lidere os outros, lidere uma organização, lidere em sociedade*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2014.

\_\_\_\_\_. *Coaching Evolutivo: Uma abordagem centrada em valores para libertar o potencial humano*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

\_\_\_\_\_. *A Organização dirigida por Valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARRETO, Tiago Franca. Espiritualidade no ambiente de trabalho no entendimento dos dirigentes e funcionários: um estudo de múltiplos casos na região metropolitana do Recife. VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS da ANPAD, Gramado, 25 a 27 de maio de 2014.

BARTOLI, Jean. Espiritualidade e Conhecimento. *Revista ESPM*, v. 6, n. 6, nov/dez 2007.

BAUMAN, Zygmunt. *A Cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: ZAHAR, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. Resenha de: SOUZA, Ana Heloísa Ben-Hur de Almeida. *Ponto Rev. Científica*, v. 1, n. 1, dez. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/ponto/article/download/5390/3362>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

BERMÚDEZ, Angel. Por que a América Latina é a única região do mundo onde o islã não cresce. BBC Mundo, 05 abr. 2017. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/Internacional-39501016>>. Acesso em: 14 jun. 2019.

BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/6786/10-razoes-significativas-para-valorizar-a-espiritualidade-no-trabalho.html>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

BLOCH, Vicky; MENDEZ, João; VICENTE, Luiz. *Coaching Executivo: uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BOFF, Leonardo; BETO, Frei. *Mística e Espiritualidade*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência Profissional, uma revisão bibliográfica. Curitiba: *Revista Organização Sistêmica*, v. 1, n. 1, jan-jun, 2012. p. 48. Disponível em: <<https://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/62/36>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

BORTOLLETO FILHO, Fernando (Editor). *Dicionário Brasileiro de Teologia*. São Paulo: ASTE, 2008.

BUBER, Martin. *Eu e Tu*. 8. ed. São Paulo: Moraes, 1974.

BUDISMO ENGAJADO, de Juliana Wahlbrink. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=eMANl7CswN8>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

CALVANI, Carlos Eduardo. *Teologia da arte: Espiritualidade, Igreja e Cultura a partir de Paul Tillich*. São Paulo: Paulinas; Fonte Editorial, 2010.

CAMPBELL, Joseph. *O herói de mil faces*. São Paulo: Cultrix, 2013.

CAPRA, Fritjof. *O Tao da Física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental*. São Paulo: Cultrix, 2000.

CATALÃO, João Alberto; PENIN, Ana Tereza. *Ferramentas de Coaching*. Rio de Janeiro: Lidel, 2009.

CLUTTERBUCK, David. *CoachingEficaz: Como orientar sua equipe para potencializar resultados*. São Paulo: Gente, 2008.

CODINA, Víctor. Por uma teologia mais simbólica e popular. *Perspectiva Teológica*, v. 18, p. 149-173, 1986.

COELHO JUNIOR, Leconte de Lisle; SILVA, Sara Santos. Cosplayers como fenômeno psicossocial: do reflexo da cultura de massa ao desejo de ser herói. *Rev. Bras. crescimento desenvolv. hum.*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 64-75, abr. 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01041282200700010007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01041282200700010007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 nov. 2019.

COHEN, David. Deus ajuda? O tema da espiritualidade está tomando conta do mundo corporativo. A questão é: por quê? E como ele pode transformar as empresas? *Revista Exame*, 09 ago. 2012. Disponível em: <<http://www.buscadaexcelencia.com.br/wp-content/uploads/2012/07/Deus-ajuda-Revista-Exame.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2019.

COLLINS, Francis; MCGRATH, Alister; BERRY, R. J. (Org). *Verdadeiros Cientistas, Fé Verdadeira*. Viçosa: Ultimato, 2014.

COMUNICA QUE MUDA. Dossiê Intolerâncias: visíveis e invisíveis no mundo digital. Disponível em: <<https://www.comunicaquemuda.com.br/dossie/intolerancias-nas-redes/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

COMUNIDADE CRISTE. Meditação na Tradição Espiritual. Disponível em: <[www.comunidadechreste.org/copia-meditacao-espiritualidade](http://www.comunidadechreste.org/copia-meditacao-espiritualidade)>. Acesso em: 18 jun. 2018.

CORTELLA, Mario Sérgio. *Qual é a tua obra - inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética*. Petrópolis: Vozes, 2011.

CRUZ, São João da. *Obras Completas*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada: a conexão entre felicidade e gestão*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2003.

CUGINOTTI, Augusto et al. Espiritualidade nas Empresas (Mesa Redonda). *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007.

CUNHA, Antônio Geraldo da. *Dicionário Etimológico nova fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

CUNHA, Christina Vital. Religiões em Movimento: subjetividade e fronteiras no cenário religioso brasileiro. *Relig. soc.*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 198-204, julho/2007.

DEBORD, Guy. *A Sociedade do Espetáculo*. São Paulo: eBooks do Brasil, 2003.

DI BIASE, Francisco. *O Homem Holístico: A unidade mente-natureza*. Petrópolis: Vozes, 1995.

DILST, Robert B. *A estratégia da genialidade: Sigmund Freud, Leonardo da Vinci, Nikola Tesla*. São Paulo: Summus, 2004.

DILTS, Robert. *Coaching Herramientas para el cambio*. Capellades: Urano, 2011.

DOLAN, Paul. *Felicidade Construída: como encontrar prazer e propósito no dia a dia*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

DOWNEY, Myles. *Coaching Eficaz*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DUTRA, Joel de Souza. *Administração de Carreiras, uma proposta para pensar gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza et al. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. p. 1-14. In: ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais. [s.l.]: Enanpad, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2006-gpra-2578.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 172, abr, 2000. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552000000100009&lng=en&nrm=isso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000100009&lng=en&nrm=isso)>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ECKHART, Mestre. *Sermões Alemães*. Petrópolis: Vozes, 2009. v. 1 e 2.

ECO, Humberto; MARTINI, Carlo Maria. *Em que creem os que não creem*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

ECO, Umberto. *Em que creem os que não creem*. Rio de Janeiro: Record, 2010.

ELLIADÉ, Mircea. *O Xamanismo e as técnicas arcaicas do êxtase*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes - selo Martins. 2002.

ERMIDA, João. *O executivo sem culpa: mantendo os valores pessoais na vida profissional*. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

FAIRCLOUGH, Norman. *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London: Routledge, 2003.

FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do Investimento em capital humano - medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Books, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 5, no.spe, p.183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 21 mar. 2016.

FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.



FLINK, Richard J. S. Espiritualidade nas Organizações: os colaboradores estão envolvidos com isso? E as organizações? CONVIBRA, 23 a 25 de novembro de 2012.

FORTUNE 500. Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_500](https://pt.wikipedia.org/wiki/Fortune_500)>. Acesso em: 04 fev. 2020.

FRANKL, Viktor E. *Em busca de Sentido*: um psicólogo no campo de concentração. 39. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

FUCCI-AMATO, Rita. *A voz do líder - Arte e comunicação nos palcos da gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GAARDER, Jostein. *O Livro das religiões*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

GALLWEY, W. Timothy. *O jogo Interior do Tênis*. São Paulo: Texto Novo, 1996.

GANDHI, Mohandas K. *Autobiografia*: minha vida e minhas experiências com a verdade. São Paulo: Palas Athena, 1999.

GARDNER, Howard. *Inteligências Múltiplas*: a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 2012.

\_\_\_\_\_. *Inteligências múltiplas ao redor do mundo*. São Paulo: Arned, 2010.

\_\_\_\_\_. *Mentes Extraordinárias*: perfis de quatro pessoas excepcionais e um estudo extraordinário em cada um de nós. Rio de Janeiro: Ciência Atual/Rocco, 1999.

\_\_\_\_\_. *Mentes que mudam*: a arte e a ciência de mudar nossas ideias e as dos outros. Porto Alegre: Artmed, 2005.

\_\_\_\_\_. *O Verdadeiro, o belo e o bom redefinidos*: novas diretrizes para a educação no século XXI. Rio de Janeiro: Rocco, 2011b.

\_\_\_\_\_. *Mentes que Lideram* – Como líderes eficazes criam e executam: os estilos de liderança de Papa João XXIII, Margaret Thatcher, Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi, entre outros. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GAVIOLLI, Eliana. *Discovey Mind* – Certificação em Inteligência Emocional. São Paulo: EIAcademy, 2019.

GAVIOLLI, Eliana. Uma Proposta de Modelo de Desenvolvimento de Competências. São Paulo: USP. XIV SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO SEMEAD, 2011. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/288.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GLADWELL, Malcolm. *O ponto de virada*: como pequenas coisas podem fazer uma grande diferença. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

GOLDSMITH, Marshall. *A nova organização do futuro - visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Coachingo exercício da liderança*. São Paulo: Elsevier Editora, 2000.

\_\_\_\_\_. *Mojo*. Curitiba: Nossa Cultura, 2011.

\_\_\_\_\_. *Reinventando o seu próprio sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOLDSMITH, Marshall; CARTER, Louis. *Melhores práticas em Gestão de Talentos: como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retêm seus melhores talentos*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2011.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOLEMAN, Daniel. Sobrevivendo a um chefe FDP. In: *Liderança, a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. p. 50.

GOLEMAN, Daniel; Davidson, Richard J. *A ciência da Meditação: como transformar o cérebro, a mente e o corpo*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

GONÇALVES, Ricardo. *A Elite do Coaching no Brasil: Coaching e a espiritualidade nas empresas: um olhar para a melhor liderança no século XXI*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2016.

\_\_\_\_\_. *A Elite do Coaching no Brasil: O que é vida boa?* São Paulo: SF Publicações Editoriais, 2013.

GRACIOSO, Alexandre. As empresas mais amadas são também as mais lucrativas: como nos filmes de Hollywood o bem sempre vence no mundo dos negócios. *Revista ESPM*, v. 9, n. 4, jul/ago, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HALL, Michael L. *Coaching de grupo e equipe*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2014.

HARARI, Noha Yuval. *Sapiens: Uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM Editores, 2017.

\_\_\_\_\_. *Homo Deus: uma breve história do amanhã*. São Paulo: Cia das Letras, 2017.

HERZBERG, Frederick; GOLEMAN, Daniel. *Gerenciando Pessoas - Os melhores artigos da Harvard Business Review sobre como liderar equipes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

HOCH, Lothar Carlos. O Lugar da Teologia Prática como Disciplina Teológica. *Rev. Estudos Teológicos*, Programa de Pós-Graduação em Teologia, São Leopoldo-Rs, v. 32, n. 2, p. 100-112, 1992. Semestral. Disponível em: <[http://periodicos.est.edu.br/index.php/estudos\\_teologicos/article/view/963/932](http://periodicos.est.edu.br/index.php/estudos_teologicos/article/view/963/932)>. Acesso em: 20 ago. 2019.

HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben. *Comece por você: adapte-se ao futuro, invista em você e transforme sua carreira*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo 2010: número de católicos cai e aumenta o de evangélicos, espíritas e sem religião*. AGÊNCIA IBGE Notícias, 29 jun. 2012. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticiasenso.html?view=noticia&id=3&idnoticia=2170&busca=1&t=censo-2010-numero-catolicos-cai-aumenta-evangelicos-espíritas-sem-religiao>>. Acesso em: 14 set. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Dados de domínio público*. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticiasenso.html?busca=1&id=1&idnoticia=2031&t=registro-civil-2010-numero-divorcios-maior-desde-1984&view=noticia>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

IGREJA EVANGÉLICA LUTERANA DO BRASIL - IELB. RJ terá segunda série de Star Wars neste domingo. 2016. *Mensagem Luterano Online*. Disponível em: <<https://ielb.org.br/noticias/visualizar/2876/rj-tera-segunda-serie-de-star-wars-neste-domingo?r=1?r=1>>. Acesso em: 18 out. 2019.

INNERMETRIX. Disponível em: <<https://innermetrix.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

Instituto de Sebastião Salgado já recuperou 2000 nascentes no Vale do Rio Doce. INSTITUTO MINERE, 20 mar. 2019. Disponível em: <<https://institutominere.com.br/blog/instituto-de-sebastiao-salgado-ja-recuperou-2000-nascentes-no-vale-do-rio-doce>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

JAEN-VARAS, Denisse et al. The association between adolescent suicide rates and socioeconomic indicators in Brazil: a 10-year retrospective ecological study. *Braz. J. Psychiatry*, São Paulo, v. 41, n. 5, p. 389395, Oct. 2019. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S151644462019000500389&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151644462019000500389&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 set. 2019.

JÄGER, Willigis. *A onda é o mar: Espiritualidade Mística*. Petrópolis: Vozes, 2009.

JUNG, Carl Gustav. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1964.

JUNG, Carl Gustav. *Psicologia do Inconsciente*. Petrópolis: Vozes, 2016.

KATZENBACH, Jon R. *Liderança fora do quadrado: como mobilizar a organização (in)formal, energizar sua equipe e obter os melhores resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEME, Rogério. *Avaliação de Desempenho com foco em competências - a base para a remuneração por competências*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2015.

LENT, Roberto (Coord.). *Neurociência da mente e do comportamento*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2017.

LEWIS, Sarah. *O Poder do Fracasso: como a capacidade de enfrentar adversidades e se superar é fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

LI, Charlene. *Liderança Aberta: como as mídias sociais transformaram o modo de lideramos*. São Paulo: Évora, 2011.

LOMBROSO, Cesare. *O Homem Delinquente*. Tradução e Seleção: Sebastião José Roque. São Paulo: Icone, 2013.

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes et al. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos da administração. Belo Horizonte: *Revista REUNA*, v. 21, n. 1, jan/mar, 2016.

MACIEL, Rebecca F. L. Andrade. Cristãos sem igreja: um olhar a partir da contemporaneidade. *Rev. Sacrilegens*, Juiz de Fora, v. 12, n. 2, p. 87-99, jul-dez, 2015.

MAHESH, Maharishi. *Sua santidade Maharishi Mahesh Yogi comenta o Bhagavad-Gita*. Nova tradução e comentários Capítulos 1 a 6. São Paulo: Best Seller, 1967.

MARTON, Scarlett. *Nietzsche: Das forças cósmicas aos valores humanos*. Belo Horizonte: EDITORAUFMG, 2010.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. Nova York: Second Editions, 1970.

MAY, Rollo. *A Coragem de Criar*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1994.

MCGILLIVRAY, Mark, "The human development index: yet another redundant composite development indicator?" *World Development*, V. 19, n. 10, p. 1461–1468, Oct., 1991.

MOSÉ, Viviane. *Nietzsche e a grande política da linguagem*. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

\_\_\_\_\_. *O valor do sofrimento*. 2018. (1m 47s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=wYzIR0T0Hms>>. Acesso em: 17 out. 2019.

MUCCI, Celso. O Espírito das (nas) empresas. *Revista ESPM*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. São Paulo: Paulinas, 2007.

NAIDITCH, Suzana. Deus e Negócios. *Revista Exame*, edição online de 11 de fevereiro de 2011.

NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION - NASA. Disponível em: <<https://www.nasa.gov/mission>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

NATIONAL GEOGRAPHIC. A História de Deus. Disponível em: <<https://www.netflix.com/br/title/80178897>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

NICHOLS, Robert Hastings. *História da Igreja Cristã*. 11. ed. São Paulo: Cultura Cristã, 2000.

NUNES, Claudio Omar Iahnke. *Leitura na Idade Média: A ruptura com a Oralidade*. *Biblos*: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação. Rio Grande, 2007.

O'CONNOR, Joseph. *Manual de Programação Neurolinguística: um guia prático para alcançar os resultados que você quer*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2016.

ODILLA, Fernanda. Eleições 2018: por que especialistas veem onda conservadora na América Latina após disputa no Brasil. BBC NEWS Brasil em Londres, 24 out. 2018. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-45757856>>. Acesso em: 19 set. 2019.

OLIVEIRA, Roberson. *História do Pensamento Econômico*. São Paulo: Saraiva, 2019.

PÁDUA, Lúcia Pedrosa. *Santa Teresa de Jesus: Mística e Humanização*. São Paulo: Paulinas, 2015.

PAGÉS, Max et al. O Poder das Organizações. São Paulo: Atlas, 1993. Resenha de João Paulo Pombeiro. *Cadernos EBAPE*, BR, v. 04, n. 2, junho/2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n2/v4n2a13.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

PASQUALI, Luiz; MOURA, Cristiane Faiad de. Atribuição de causalidade ao divórcio. [online]. *Revista Aval. Psicol*, 2003, v. 2, n. 1, p. 01-16. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S16770471200300010002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16770471200300010002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19 set. 2019.

PAULA, Maurício de. *A arte do Coaching: por uma vivência de 10.000 horas*. São Paulo: All Point, 2011.

PE, Del. *8 tipos de líderes que todo líder deveria conhecer: a nova psicologia em liderança de sabedoria e de profiling que ninguém lhe ensina em Harvard*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.

PERFORMANCE. *Origem da Palavra*, edição 114, 06 dez. 2017. Disponível em: <<https://origemdapalavra.com.br/palavras/performance/>>. Acesso em: 30 nov.2018.

PESQUISA ATITUDE BRASIL. Danah Zohar: Física Filósofa falou no Fico.su sobre Inteligência Espiritual. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9YVsGwurog8>>. Acesso em: 19 jan. 2016.

PESSINI, Léo. A Espiritualidade interpretada pelas ciências e pela saúde. *Rev. Cien. Mundo da Saúde*. São Paulo, abr/jun, p. 187-195, 2007. Disponível em: <[http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo\\_saude/53/06\\_a\\_espiritualidade.pdf](http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/53/06_a_espiritualidade.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2016.

PETRINI, João Carlos; SILVA, Josafá Menezes da (Orgs). *João Paulo II. Homem e mulher o criou: catequese sobre o amor humano*. Bauru: EDUSC, 2005.

PETTERSON, Kerry; GRENNY, Joseph; MCMILLAN, Ron; SWITZLER, Al. *Conversas Decisivas: técnicas para argumentar, persuadir e assumir o controle nos momentos que definem sua carreira*. São Paulo: Texto Editores, 2010.

\_\_\_\_\_. *Confrontos Decisivos: solucione problemas difíceis e melhore definitivamente seu desempenho nos relacionamentos pessoais e no trabalho*. São Paulo: Texto Editores, 2005.

PLATÃO. *A República*. São Paulo: Martin Claret, 2001.

\_\_\_\_\_. *Apologia de Sócrates*. São Paulo: Martin Claret, 2001.

PNAD Contínua: taxa de desocupação é de 12,3% e taxa de subutilização é 25,0% no trimestre encerrado em maio de 2019. AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 28 jun. 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24908-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-12-3-e-taxa-de-subutilizacao-e-25-0-no-trimestre-encerrado-em-maio-de-2019>>. Acesso em: 18 out. 2019.

POLLACK, Detlef et al. *Religion and Modernity: an international comparison*. Oxford: University Press, 2015.

PORTAL LUTERANOS. *Martim Lutero: vida e obra*. Igreja Evangélica de Confissão Luterana no Brasil - IECLB. Disponível em: <<https://www.luteranos.com.br/conteudo/martim-lutero-vida-e-obra>>. Acesso em: 17 out. 2019.

PRESSE, France. 'Star Wars' ganha culto temático e lota igreja protestante em Berlim. G1 Globo, 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pop-arte/cinema/noticia/2015/12/star-wars-ganha-missa-tematica-e-lota-igreja-protestante-em-berlim.html>>. Acesso em: 13 ago. 2019.

QUEIROZ, Cláudio. *As Competências das Pessoas: Potencializando seus talentos*. São Paulo: DVS Editora, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por Competências: Ferramentas para a atração e captação de talentos humanos*. Rio de Janeiro: Ed. QualityMark, 2015.

REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. *História da Filosofia: Patrística e Escolástica*. v. 2. São Paulo: Paulus, 2003.

REBLIN, Iuri Andréas. A teologia do cotidiano. In: BOBSIN, Oneide et al. *Uma religião chamada Brasil: estudos sobre religião e contexto brasileiro*. São Leopoldo: Oikos, 2012. Disponível em: <[http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livrosdigitais/Uma\\_religiao\\_chamad\\_a\\_brasil-E-BOOK.pdf](http://www.est.edu.br/downloads/pdfs/biblioteca/livrosdigitais/Uma_religiao_chamad_a_brasil-E-BOOK.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2016.

REEVES, Margin; HAANAES, Knut; SINHA, Janmejaya. *Sua estratégia precisa de uma estratégia como eleger e colocar em prática a melhor abordagem*. São Paulo: DVS Editora, 2015.

REGO, Arménio et al. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comport. Organ. Gest.*, Lisboa, v. 13, n. 1, p. 7-36, abr. 2007.

REVISTA ESPM. *Espiritualidade nas Organizações: nova era e negócios*, v. 14, n. 1, jan/fev, 2007. p. 80-85. Disponível em: <<http://bibliotecasp.espm.br/index.php/espm/article/view/1251>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

ROBBINS, Anthony. *Poder sem limites: o caminho do sucesso pessoal pela programação neurolinguística*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

ROGERS, Carl. *Terapia Centrada no cliente*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 1992.

\_\_\_\_\_. *Tornar-se pessoa*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2016.

ROMIO, Assunta. *Teresa de Jesus e o acompanhamento espiritual: um estudo sobre o encontro com Jesus Cristo no epistolário teresiano como base para uma proposta de itinerário de acompanhamento espiritual hoje*. (Dissertação de Mestrado). São Leopoldo, 2016.

ROSENBERG, Tina. *Bem-vindo ao clube: como o poder dos grupos pode transformar o mundo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROUANET, Sergio Paulo. *A razão nômade: Walter Benjamin e outros viajantes*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1993.

SADHGURU, Jaggi Vasudev. *Inner Engineering: A Yogi's Guide to Joy*. New York: Spiegel & Grau and Random House, 2016.

SANTOS, Lúcia Lopes dos. *A Madre Fundadora e os Livros: Santidade e Cultura Escrita no "Siglo de Oro" Espanhol*. (Tese de Doutorado). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

SCHMIDT, Eric; ROSEMBERG, Jonathan; EAGLE, Alan. *O Coach de um trilhão de dólares – o manual de liderança do vale do silício*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2019.

SCHÖNING, Mirjam; WITCOMB, Christina. This is the one skill your child needs for the jobs of the future. *The World Economic Forum*, 15 Sep. 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2017/09/skills-children-need-work-future-play-lego/>>. Acesso em: 06 ago. 2019.

SCHOPENHAUER, Arthur. *O mundo como vontade e como representação*. São Paulo: UNESP, 2005.

SCIADINI, Frei Patrício (Coord.). Prefácio. In: *Obras Completas Teresa de Jesus*. Texto estabelecido por Frei Tomás Álvares. 7. ed. São Paulo: Loyola, 2015.

SCIENCE DIRECT. History Play TV. Disponível em: <<https://br.historyplay.tv/noticias/cientistas-demonstram-que-nossa-alma-nao-morre-ela-retorna-ao-universo>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

SELIGMAN, Marting. *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

SILVA, Marinilson Barbosa da. *Construindo Lideranças: implicações pessoais, comunitárias e educacionais*. Caxias do Sul: Meridional, 2004.

SILVA, Sandra Penna de Carvalho et al. A dimensão espiritual no trabalho: contribuições, oportunidades e desafios para a gestão de pessoas e negócios. VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 08/09 de junho de 2012.

SINETAR, Marsha. *Inteligência Espiritual: o que podemos aprender com crianças espiritualmente precoces?* São Paulo: Butterfly Psicologia Espiritualista, 2002.

SIX SECONDS EQ NETWORK. Disponível em: <<https://www.6seconds.org>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SLATER, Robert. *Liderança de Alto Impacto: segredos de Jack Welch, o executivo que fez a GE a empresa mais bem-sucedida dos EUA*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. Coleção os Economistas. v. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SZKLARZ, Eduardo; GARATTONI, Bruno. A alma existe? *Revista Super Interessante*, 03 jun. 2013. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/ciencia/alma-existe>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

TANURE, Betânia. Liderança – Trajetórias de Vida e Liderança. *Revista ESPM*, v. 6, n. 1, jan/fev, 2007.

TEIXEIRA, Faustino; MENEZES, Renata. *As Religiões no Brasil: Continuidades e Rupturas*. Petrópolis: Vozes, 2006.

TEIXEIRA, Hélio Aparecido; REBLIN, Iuri Andréas; NÚÑEZ DE LA PAZ, Nívia Ivette (Orgs.). *Subterrâneo Religioso: reflexões a partir do pensamento de Oneide Bobsin*. São Leopoldo: Karywa, 2016.

TINOCO, Carlos Alberto. *Bases neurofisiológicas das experiências místicas*. Limeira: Editora do Conhecimento, 2017.

ULRICH, Fernando. Dez formas de explicar o que é Bitcoin. *InfoMoney*, 2014. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/moeda-na-era-digital/dez-formas-de-explicar-o-que-e-bitcoin/>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Espiritualidade no ambiente de Trabalho: muito além do fad-management? *Revista ESPM*, v. 14. n. 1, p. 110-123, jan/fev, 2007.

VELOSO, Caetano. Intérprete: Caetano Veloso. In: *Muito (Dentro da Estrela Azulada)*. São Paulo: Universal Music Internacional, 1978. CD-R, faixa 7 (3m 20s).



Disponível em: <<https://www.letras.mus.br/caetano-veloso/41670/>>. Acesso em: 22 jan. 2018.

VERSIANI, Marcio Valadares Caldeira. Transtornos de Ansiedade: Diagnóstico e Tratamento. In: *Projeto Diretrizes*. Associação Médica Brasileira e Conselho Federal de Medicina. Elaborado em: 24 jan. 2018. Disponível em: <[https://diretrizes.amb.org.br/\\_BibliotecaAntiga/transtornos-de-ansiedade-diagnostico-e-tratamento.pdf](https://diretrizes.amb.org.br/_BibliotecaAntiga/transtornos-de-ansiedade-diagnostico-e-tratamento.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2019.

VON SINER, Rudolf. Teologia pública no Brasil: um primeiro balanço. *Rev. Perspectiva teológica*, Belo Horizonte, ano 44, n. 122, p. 11-28, jan/abr 2012. Disponível em: <<https://faje.edu.br/periodicos/index.php/perspectiva/article/view/1589/1939>>. Acesso em: 21 maio 2019.

VRIES, Manfred F. R. Kets de; KOROTOV, Konstantin; FLORENT-TREACY, Elizabeth. *Experiências e Técnicas de Coaching: a formação de líderes na prática*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WACHHOLZ, Wilhelm. *História e Teologia da Reforma – Introdução*. São Leopoldo: Sinodal, 2010.

WALDINGER, Robert. The Good Life. Robert Waldinger - TEDxBeaconStreet. 2015. TEDx Talks. YouTube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=q-7zAkwAOYg>>. Acesso em: 18 out. 2019.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 2. Brasília: Universidade de Brasília - UNB, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WEIL, Pierre; LELOUP, Jean-Yves; CREMA, Roberto. *Normose: A Patologia da Normalidade*. Petrópolis: Vozes, 2012.

WHITMORE, John. *Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2006.

WOLK, Leonardo. *Coaching: a arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2010.

WOOLDRIDGE, Adrian. *Os sonhos da gestão: como os gurus de negócios e suas ideias mudaram o mundo para melhor (ou pior)*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

YOGANANDA, Paramahansa. *Autobiografia de um Yogi*. Rio de Janeiro: Lótus do Saber, 1999.

YOGI, Maharishi Mahesh. *Ciência do Ser e Arte de Viver: Meditação Transcendental*. São Paulo: Best Seller, 1989.

ZOHAR, Danah. Disponível em: <<https://www.danahzohar.com/www2/?p=58>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<https://www.youtube.com/Watch?v=9YVsGwurog8>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. *Palestra sobre inteligência espiritual*. (30m42s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=9YVsGwurog8>>. Acesso em: 17 out. 2019.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. QS: *Inteligência Espiritual*. Rio de Janeiro: Record, 2000.