

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

RICARDO DE CASTRO GONÇALVES

**O JOGO DE COACHING E A ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS: A APLICAÇÃO
DO COACHING COMO METODOLOGIA PARA A CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS**

SÃO LEOPOLDO, RS

2016

RICARDO DE CASTRO GONÇALVES

O JOGO DE COACHING E A ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS: A APLICAÇÃO
DO COACHING COMO METODOLOGIA PARA A CAPACITAÇÃO DE LIDERANÇAS.

Trabalho Final de Mestrado Profissional
para obtenção do grau Mestre em Teologia,
Escola Superior de Teologia - EST,
Programa de Pós-Graduação,
Mestrado Profissional,
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão.

Data da Aprovação: ____/____/____

Júlio César Adam – Doutor em Teologia – Faculdades EST

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – Faculdades EST

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G635a Gonçalves, Ricardo de Castro

O jogo de coaching e a espiritualidade nas empresas : a aplicação do coaching como metodologia para a capacitação de lideranças / Ricardo de Castro Gonçalves ; orientador Júlio César Adam. – São Leopoldo : EST/PPG, 2016.
110 p. ; 31 cm

Dissertação (mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2016.

1. Espiritualidade. 2. Assessoria pessoal. 3. Liderança. 4. Liderança – Aspectos morais e éticos. 5. Assessoria empresarial. I. Adam, Júlio César. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus/Natureza pela Vida com Saúde.

Aos meus pais Sérgio Gonçalves (*in memoriam*) e Zilda Castro pela Educação, Formação, Instrução e Amor.

Aos amores que escolhi: Adriana, Kazan, Kaio, Mel e Bia por serem meus companheiros de jornada, pelo apoio, pela saudade, pela Família que somos, pelo Amor lindo que compartilhamos e pelas muitas aventuras que tivemos e que ainda teremos juntos.

Aos Mestres com Amor, Carinho e Reconhecimento.

Aos Orientadores Dr. Júlio César Adam e Dr. Dusan Schreiber pela Sabedoria e Paciência.

Aos Professores pelo Sacerdócio exercido com Excelência.

À EST pela Qualidade e aos seus colaboradores pelo Profissionalismo.

À Sociedade Latino Americana de Coaching - SLAC, em especial ao Presidente Sullivan França e aos Trainers Tália Jaoui, Márcia Chistovam, Anna Rodat, Mike Martins, João Palmeira e Flávia Andrade: minha eterna gratidão pela parceria de longos anos que oportuniza o cumprimento de nossas missões de vida enquanto crescemos pessoal e profissionalmente juntos, contribuindo para a criação de uma América Latina muito Melhor.

Aos autores referenciados pelo Compartilhamento do Saber, tão importante e esclarecedor.

RESUMO

O *coaching* vem se apresentando com destaque mundial como uma metodologia capaz de apoiar pessoas na realização de suas metas, através de um método centrando na pessoa e profundamente voltado ao equilíbrio e ecologia da vida e dos sistemas circundantes do sujeito/cliente. Essa metodologia vem sendo utilizada em um dos modelos de liderança que é o mais impactante em termos de clima organizacional, o Líder *Coach*. A prática de *coaching* e o modelo líder coach guardam profunda relação com uma expressão da espiritualidade humana chamada de espiritualidade mística. No que pesem as diferentes práticas encontradas quando o tema é espiritualidade nas empresas ou nas organizações sem fins lucrativos, a espiritualidade mística, diante de suas características mais abertas, inclusivas e unitivas se apresenta como uma alternativa possível na sistematização de programas de introdução do tema espiritualidade nas empresas e organizações e, em especial, na implantação de programas de formação de lideranças mais competentes, ou seja, mais inteligentes espiritualmente. A união entre *coaching*, o modelo de liderança líder *coach* e a espiritualidade mística ganham destaque nesta pesquisa e ganham também materialidade ferramental no chamado Jogo de *Coaching* (*The Coaching Game – Points of You*), que se apresenta como uma alternativa criativa para o trabalho destes temas tão complexos como são a espiritualidade e o seu uso na formação de lideranças. Nossa proposta é apresentar nesta dissertação os principais conceitos e algumas práticas, que sinalizam o caminho para a concretização de um programa de formação de líderes *coaches* centrado na Inteligência Emocional e ao mesmo tempo na Inteligência Espiritual.

Palavras Chave: Espiritualidade – *Coaching* – Liderança – Jogo de *Coaching*.

ABSTRACT

The coaching has been performing in the world spotlight as a methodology that you support people in achieving their goals, the making by a method focusing on the person and deeply focused on the balance and ecology of life and the surrounding systems of the subject / client. This methodology has been used with equal success in one of the leading models is the most impressive in terms of organizational climate: Leader Coach. The practice of coaching and leader coach model hold deep relationship with an expression of human spirituality called a mystical spirituality. In spite of the different practices found when the subject is spirituality in companies or organizations, mystical spirituality, before its more open, inclusive and unitive features is presented as a viable alternative in systematization of introducing the topic spirituality programs at companies and organizations and in particular the implementation of training more competent leadership programs, i.e., more intelligent spiritually. The union between coaching, the leader coach model and mystical spirituality are highlighted in this research and also gain tooling materiality in The Coaching Game (Points of You), which bills itself as a creative alternative to the work of these such complex issues as are spirituality and its use in the training of leaders. Our proposal is to present in this work the main concepts and some practical, signaling the way to achieving a leading coaches training program focusing on emotional intelligence while in the Spiritual Intelligence.

Key Words: Spirituality – Coaching – Leaders – The Coaching Game.

SUMÁRIO

Introdução	6
Capítulo 1 – <i>Coaching</i> : a origem do <i>coaching</i> e a sua relevância como instrumento de desenvolvimento e	12
1.1. O surgimento do termo <i>coaching</i> e sua relevância contextual	12
1.2. Raízes filosóficas do <i>coaching</i> : Sócrates e Platão	16
1.3. <i>Coaching</i> : uma definição e algumas considerações relevantes para o seu entendimento	23
Capítulo 2 – Liderança e <i>coaching</i>	30
2.1. O que é liderança?	30
2.2. Liderança e inteligência emocional.	37
2.3. O estilo <i>coach</i> de liderar	43
Capítulo 3 – Espiritualidade(s)	50
3.1. O que é ou o que pode ser?	50
3.2. Ética e espiritualidade	52
3.3. Espiritualidade mística e as diferentes místicas: por que essa visão para a espiritualidade nas empresas?	56
3.4. Alinhamento de valores e espiritualidade	63
3.5. Ciência e Espiritualidade: bases científicas da espiritualidade?	64
3.6. Espiritualidade nas empresas: alguns exemplos verificados no Brasil e nos EUA	68
Capítulo 4 – O Jogo de <i>coaching</i>	81
4.1 Prazer em conhecer!	81
4.2 Como jogar?	84
4.2.1. Jogar sozinho	84
4.2.2. Jogar em um contexto profissional com um ou mais jogadores	85
4.3 Como o jogo funciona?	87
4.4 A imagem a serviço da espiritualidade e da liderança	91
Conclusão	100
Referências Bibliográficas	102
Anexo	108

INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado tem por objetivo clarificar alguns aspectos teóricos relativos aos temas *coaching*, liderança, espiritualidade e o uso de uma ferramenta criativa denominada *The Coaching Game* (O jogo de coaching), no processo de desenvolvimento de pessoas e em especial em posição de liderança. Os parâmetros teóricos tiveram como critério de escolha sua relevância acadêmica e sua consonância com nossa experiência prática como *Master Coach Trainer* da Sociedade Latino Americana de *Coaching* – SLAC. Nosso principal objetivo é contribuir com fundamentos que expandam as possibilidades práticas de profissionais ligados ao desenvolvimento de pessoas, em especial *coaches* profissionais e empresas através de seus gestores e profissionais de recursos humanos.

Quando iniciamos a pesquisa tínhamos um objetivo muito claro: estudar espiritualidade e como ela poderia ser utilizada nos processos de desenvolvimento e formação de lideranças. No mestrado nosso foco foi investigar e delinear os primeiros contornos dos temas centrais de pesquisa de modo a, no futuro, confirmarmos nossas percepções em uma pesquisa de campo, já na fase do doutorado ou em um aprofundamento de estudos teóricos.

Nossa principal percepção ao longo destes muitos anos trabalhando como *coach* profissional (formando líderes) e atuando na formação e certificação internacional de novos profissionais *coaches* em todo o mundo e em especial na América Latina é que, se trabalharmos a liderança, seja em organizações empresariais, seja em organizações filantrópicas, dando ênfase ao nível neurológico proposto por Dilts¹ como o mais elevado (o nível neurológico chamado de espiritual) seremos capazes de formar líderes mais preparados para as exigências ético-globais do século XXI. Temos uma certeza íntima que nos guiou ao longo desta pesquisa e que nos guiará nos próximos anos de aprofundamento: *coaching* é uma metodologia capaz de apoiar pessoas e organizações a compreenderem e atuarem sob a luz da espiritualidade, usufruindo dos benefícios que somente ela pode trazer ao mundo capitalista e globalizado em que vivemos.

“Como o *coaching* pode apoiar o desenvolvimento de líderes utilizando o jogo de *coaching*?” e “até que ponto a espiritualidade pode estar presente neste processo de desenvolvimento?”, são as perguntas que pretendemos responder ao longo de nossa dissertação. Visando tornar isso possível, dividimos nossa apresentação escrita em quatro

¹ DILTS, Robert. *Coaching Herramientas para el cambio*. Capellades/Espanha: Ed. Urano, 2011. p. 25-26.

capítulos. No primeiro apresentamos as origens do *coaching* sob um novo, e ao mesmo tempo, antigo olhar. Explico: é mais comum encontrarmos as referências esportivas da gênese do *coaching* (o que é justo e verdadeiro), mas, visando dar uma compreensão mais alinhada com nosso foco de pesquisa, remontamos as origens socráticas do processo e sua relevância para os dias de hoje. No segundo capítulo nosso foco de pesquisa foi a liderança. Como este é um tema com inúmeras publicações, selecionamos algumas literaturas e abordagens que nos ajudam a dar uma primeira aproximação entre o modelo de liderança “líder *coach*” e o tema espiritualidade, com foco na inteligência emocional. No terceiro capítulo, o mais longo deles, traçamos uma linha geral daquilo que a teologia nos apresenta como espiritualidade mística² e também com algumas práticas apontadas como presentes no Brasil e nos Estados Unidos. A escolha do tema “espiritualidade mística” em particular, ao invés do tema “espiritualidade” no geral, foi pautada em um critério bastante simples: procurávamos uma abordagem ao tema “espiritualidade” que pudesse ser utilizada nas organizações (empresariais em especial), local onde normalmente as qualificações técnicas e a performance (aspectos fortemente ligados à racionalidade) normalmente são mais valorizados do que as emoções ou subjetividades (rótulos comuns a temas como espiritualidade nas empresas). Pretendemos, portanto, apresentar uma proposta teórica nova que nos parece ser o mais universal possível, e que, portanto, pode ser bem recebida por diferentes pessoas, de diferentes crenças religiosas e inclusive por ateus. Finalizamos com o capítulo quatro onde tratamos, em uma abordagem introdutória, do jogo de *coaching*, uma ferramenta criativa desenvolvida em Tel Aviv/Israel, que usa diferentes estímulos e vem se apresentando como altamente eficaz e bem aceita quando utilizada em treinamentos e sessões de *coaching*. Sua abordagem é perfeitamente bem associada com as delimitações teóricas do *coaching* e da espiritualidade mística conforme veremos.

Ainda em nossa introdução gostaríamos de citar que espiritualidade é, inegavelmente, um dos fatores mais relevantes, e até mais intrigantes, presentes na vida humana. Encontramo-la em diferentes culturas e sob diferentes formas de manifestação, contribuindo para o caminhar da humanidade em diferentes setores da sociedade. Nossa experiência profissional evidencia que o *coaching* é uma importante metodologia e pode contribuir para a construção de uma nova visão e novas práticas humanas em termos de espiritualidade, liderança, vida e trabalho. Em sua origem mais recente, o *coaching* vem se mostrando hábil

² BOFF, Leonardo. BETO, Frei. *Mística e Espiritualidade*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco. 1994.

na superação dos paradigmas cartesianos, muito embora, enquanto processo, tenha seus aspectos técnico-científicos. Mesmo que isso possa parecer confuso e estranho, não é. A questão é que o *coaching* surge de um conjunto de conhecimentos que olham o ser humano e a vida com um olhar profundamente semelhante (para não dizer idêntico) ao da espiritualidade mística e possui, ao mesmo tempo, uma estrutura, um método, capaz de guiar o homem e a mulher na direção do autodescobrimento e da definição do sentido da vida (temas existenciais com forte contorno espiritual). A superação do foco no problema através de uma atuação focada em soluções já mostra muito de sua força, pois além de não impor limites sobre a criatura humana, mostra-se profundamente alinhado com as descobertas científicas mais recentes na área da neurociência. O *coaching* promove, portanto, uma ponte possível entre espiritualidade e ciência moderna.

A psicanálise, assim como outras teorias psicológicas do século XX, tais como o behaviorismo, o neobehaviorismo, o condicionamento operante de Skinner, e as teorias da aprendizagem, apresentam pressupostos baseados no modelo de estímulo-resposta. Desta forma descrevem ou o retorno a um equilíbrio rompido (homeostase) ou a redução de tensões (Freud), ou a satisfação de necessidades (Hull), ou um condicionamento (Skinner), etc. Este modelo fundamenta-se na concepção do homem e do sistema nervoso como estruturas semelhantes a uma máquina, capazes de serem entendidos por meio de um modelo científico reducionista. Devido às influências destes modelos para explicar os fenômenos psicológicos e psicossociais complexos, surgem novas tendências de caráter sistêmico. A evolução newtoniana da ciência, sistematizada pela física quântica, pela teoria geral dos sistemas, pela cibernética, pela teoria da informação, pelas teorias auto-organizadoras e pela termodinâmica do estado de equilíbrio irreversível, apesar de tratar de enfoques diferentes, de um modo paradigmático, influenciaram a visão não newtoniana da psicologia. Neste caminho surgiram a psicologia do desenvolvimento, a psicologia cognitivista, a epistemologia genética, de J. Piaget; a psicologia humanista, de Carl Rogers centralizada na pessoa; as 'experiências de pico' de Maslow; a teoria sistêmica da personalidade de Allport; os enfoques fenomenológicos e existencialistas; a teoria sociológica, de Sorokin, etc.³

Neste mesmo movimento surgem a programação neurolinguística - pnl, o *coaching* e a psicologia positiva, trazendo contribuições e ferramentas ligadas a uma forma mais integrativa de ver o homem, o conhecimento, a espiritualidade, o desenvolvimento, o trabalho em equipe, enfim, a vida. Visando essa superação de paradigmas e com foco em soluções mais eficazes, essas novas abordagens resgatam alguns aspectos profundamente espirituais vividos nas tradições religiosas (não em todas, mas em grande parte delas) cujo objetivo é uma visão integral da vida humana e de suas reais necessidades, frente a um todo maior do que elas.

³ DI BIASE, Francisco. *O Homem Holístico, a unidade mente-natureza*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995. p. 82.

Revivendo o valor da música, da poesia, da filosofia, da meditação, e utilizando medicamentos expansores da mente, Laing mergulhou profundamente nos múltiplos domínios da consciência humana, estabelecendo uma nova abordagem das doenças mentais. Foi Abraham Maslow quem primeiro falou em uma ‘quarta força’ na psicologia, mais tarde denominada psicologia transpessoal, ao perceber pontos de contato com a psicologia humanística que ele mesmo denominara terceira força em 1957, a abordagem humanística trabalha com as capacidades e potencialidades humanas não analisadas sistematicamente pela teoria positivista ou behaviorista (‘segunda força’), nem pela psicanalítica clássica (‘primeira força’, tais como, ‘criatividade, amor, self, crescimento, organismo, necessidades básicas de satisfação, autorrealização, valores superiores, jogo, transcendência do ego, objetividade, saúde patológica, experiência transcendental, coragem, etc.’). Autores cujos trabalhos caracterizaram esta abordagem são: Goldstein, May, Fromm, Horney, Rogers, Maslow, Allport, Angyal, Buhler, Moustakas, Sutich, e alguns aspectos de Jung e Adler. [...] Sutich define assim a psicologia transpessoal: ‘psicologia transpessoal (ou ‘quarta força’) é o título dado a uma força emergente no campo da psicologia representada por um grupo de psicólogos e profissionais de outras áreas, de ambos os sexos, interessados naquelas capacidade e potencialidades últimas que não possuem lugar sistemático na teoria positivista ou behaviorista (‘primeira força’), na teoria psicanalítica clássica (‘segunda força’), ou na psicologia humanística (‘terceira força’). A psicologia transpessoal emerge (‘quarta força’) ocupa-se especificamente do estudo científico empírico e da aplicação das descobertas importantes nas seguintes áreas: metanecessidades, no âmbito individual e da espécie; valores últimos; consciência unitiva; experiências de pico; valores B; êxtase; experiência mística; respeito; ser; autorrealização; essência; felicidade; milagres; significado último; transcendência do self; espírito; singularidade; consciência cósmica; sinergia individual e da espécie; máximo encontro interpessoal; sacralização da vida cotidiana; fenômenos transcendentais; alegria e diversão cósmica; consciência sensorial máxima; responsabilidade e expressão; e dos conceitos, experiências e atividades relacionadas. Como definição, esta formulação deve ser entendida como sujeita a interpretações opcionais, sejam elas individuais ou de grupos, com relação à aceitação de seu conteúdo como essencialmente naturalista, teísta, sobrenaturalista, ou qualquer outra classificação que lhe for dada.⁴

O *coaching* surge fortemente influenciado por essa ‘quarta força’ (e tantas outras teorias e práticas) mas, diferente de todas, pois tem em seu centro de atenção a definição de metas, o planejamento de como alcança-las e a concretização desse planejamento por meio de ações atuais. Tais metas podem ser ligadas a conquistas materiais (casa, carro, carreira), melhorias na qualidade de vida ou em relacionamentos, aperfeiçoamento de habilidade e desenvolvimento de competências, melhoria nos níveis de inteligência emocional e espiritual, ou na formação de líderes.

Muito embora sejam escolas diferentes e tenham práticas e aplicabilidades diferentes, é inegável que existem certos pontos de contato nas teorias que fundamentam tanto o *coaching* quanto a programação neurolinguística. Os referidos processos (*coaching* e pnl), nos ajudam a compreender a relação que possuem com aquilo que mais adiante apresentaremos como espiritualidade mística.

⁴ DI BIASE, 1995, p. 113-115.

Ao afirmar que o mapa não é o território, os criadores da PNL querem com isso dizer que nossa visão da realidade é dependente de nossos mapas neurolinguísticos que geram uma representação interna limitada. Esta representação interna resulta de uma seleção de eventos externos por filtros que apagam, generalizam e distorcem a realidade de forma inconsciente. Esses mapas internos filtrados determinam nosso comportamento, dando sentido à nossa experiência. Nossas limitações decorrem de nosso mapa interno que é diferente da realidade. Metaprogramas, valores, crenças, decisões e memórias podem ser trabalhados para ampliar nossos mapas neurolinguísticos. Vida, homem, mente e universo podem ser entendidos como uma infinita e dinâmica de interações ecossistêmicas em que todos os elementos interagem e se influenciam mutuamente (cf. a concepção de bootstrap do universo, a metáfora da rede de Indra do Budismo Mahayana e os critérios de mente de Bateson). Neste contexto, ‘os sistemas se organizam e se corrigem para atingir estados otimizados e equilíbrio’, o que implica em um mínimo de flexibilidade de cada elemento do sistema. [...] Na aplicação deste modelo neurolinguístico é utilizada uma hierarquia natural de classificação das estruturas mentais, da aprendizagem, das mudanças possíveis, da linguagem e dos sistemas perceptuais. Cada nível organiza e controla a informação do nível inferior a ele, influenciando necessariamente suas transformações. Um nível inferior pode ocasionar também transformações em um nível superior, mas isto não ocorre necessariamente. Os diferentes níveis são classificados segundo a seguinte hierarquia: espiritual: experiência de pertencer a um sistema transpessoal que transcende o indivíduo, estando incluído aí a família, a comunidade e sistemas globais. Permite respostas às perguntas do tipo ‘quem mais?’. Identidade: determina nosso propósito maior, nossa missão, moldando crenças e valores; Permite respostas às perguntas do tipo ‘quem?’. Crenças e Valores: bloqueiam ou facilitam capacidades por meio do reforço da motivação e da permissão. Permite respostas às perguntas do tipo ‘por que?’. Capacidades: são as estratégias, os mapas mentais que direcionam nossos comportamentos. Permitem respostas às perguntas do tipo ‘como?’. Comportamentos: são ações e reações específicas que realizamos sobre o ambiente. Permite respostas às perguntas do tipo ‘o que?’. Ambiente: São os limites, as condições externas sobre as quais atuam nossos comportamentos. Permite respostas às perguntas do tipo ‘quando?’ e ‘onde?’.⁵

Assim, conforme veremos, o *coaching* se mostra alinhado com algumas necessidades dos líderes do século XXI e das organizações que lideram na pós-modernidade, uma vez que proporciona às pessoas, um espaço e um conjunto de condições onde podem mais facilmente, organizar suas vidas e suas profissões de modo mais alinhados com sua visão, missão, ambições, papéis e valores. Utilizar esta ferramenta altamente eficaz no desenvolvimento de lideranças nos remete naturalmente ao tema espiritualidade pois é ela que pode facilitar ao ser humano uma visão integrativa da realidade e a busca por ideais mais nobres, práticas mais éticas e valores mais ligados aos interesses macro da sociedade, tais como: vida plena, igualdade, justiça social, sustentabilidade, paz mundial e ética na política.

Não temos dúvidas das profundas forças existentes na economia, na política, nas dinâmicas sociais e culturais e também no quanto pessoas e organizações sentem-se, por diversas vezes, impotentes diante delas. Nosso foco de estudo, entretanto, guarda razão em compreender o que acontece dentro das pessoas em especial nas relações de liderança no

⁵ DI BIASE, 1995, p. 119-121.

trabalho. Compreender o chamado trabalho qualificado é, portanto, uma busca por compreender a realidade humana centrados na pessoa, seus valores, e tudo mais que usa para tomar decisões e viver num longo prazo.⁶ A situação do ser humano em sua condição macro, seus planos, ações, objetividades e subjetividades, segundo uma perspectiva psicológica, teológica, antropológica, filosófica, gerencial, ética e espiritual será nossa busca hoje e acreditamos que sempre.

⁶ CSIKSZENTMIHALYI. Mihaly. *Trabalho Qualificado* - quando a excelência e a ética se encontram. Porto Alegre, 2004. p. 28-29.

1. COACHING: A ORIGEM DO COACHING E SUA RELEVÂNCIA COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO

1.1 Surgimento do termo *coaching* e sua relevância contextual

Para começarmos a falar sobre *coaching* precisamos compreender suas origens. A ‘primeira origem’ diz respeito ao surgimento do termo ‘*coaching*’ que é hoje empregado para definir uma metodologia de desenvolvimento humano.

O termo *Coaching* surgiu com a palavra *Coach*, na Inglaterra século XVIII, usada para definir como meio de transporte (carruagem), transportar coisas ou pessoas de um lado para outro. Durante anos foi usado com esta finalidade. Na metade do século XX, este termo passa a ter outro sentido e é nos Estados Unidos, no meio esportivo, que a resignificação do transportar de um lugar para outro, amplia-se, já não se transporta um indivíduo, mas uma pessoa dotada de características, as quais por meio das técnicas estudadas no processo de *Coaching*, saem de um momento para outro, ou seja, estar num estado atual, mas almejar um estado desejado, relação presente-futuro, ocupando o mesmo espaço atemporal.⁷

Outro ponto importante é a origem do método propriamente dito em termos mais contemporâneos. *Coaching* é um constructo, fruto de uma série de outros conhecimentos que, associados, reúnem o ‘melhor do melhor’ em termos de desenvolvimento humano. Dentre alguns ramos do conhecimento que integram aquilo que hoje chamamos de *coaching*, destacamos que

as técnicas de *Coaching* desenvolveram-se dentro de linha de pesquisa por grandes especialistas, estes buscaram na Psicologia, nos estudos empíricos como na Gestalt Terapia, no construtivismo de Jean Piaget, no estudo do comportamento e da cognição de Judith Becker e Aron Becker algumas ferramentas para compreensão das habilidades e inabilidades humanas. O estudo da Programação Neurolinguística (PNL) contribui de maneira profunda para a construção das técnicas do *coaching*. Ele responde à questão básica: “como posso melhorar”. Esta é a mesma pergunta que iniciou a PNL. A sociologia e sua preocupação com o lugar que o ser humano deve ocupar, dessa forma cabendo a primeira célula societária a família, a gênese da formação do tornar-se pessoas desde o nascimento. A antropologia também deu sua contribuição, foi ela quem nos trouxe o conceito macro de Cultura, foi estudando as diferenças que surgiu a ética e o respeito pelo ‘o diferente’ de nós e além de nós, mas participante da nossa identidade. A filosofia, raiz de todas as anteriores citadas, preocupou-se com quem era o ser humano. O Olimpo e seus deuses já não davam conta para significar este ser. Começa a busca da identidade humana, agora dissociada de controle mitológico. Com as ‘algemas’ abertas o ser humano, portanto, é capaz de pensar, sentir e reproduzir suas emoções e ser responsável e corresponsável por suas escolhas.⁸

⁷ FRANÇA, Sullivan (coord.). *Leader Coach, um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Editora França, 2011. p. 15.

⁸ FRANÇA, 2011, p. 15-16.

Gostamos da contextualização, ela é elucidativa. Para entendermos a força cultural, sociológica, antropológica e espiritual (como fruto do espírito humano) precisamos voltar para a década de 1960. Foi naquele contexto que fervilharam novos pensamentos e abordagens para se compreender nossa realidade existencial. Havia fortes movimentos de contestação e mudança naquela época. Movimentos de contracultura da década de 60, protestos contra a ambição, hipocrisia e sordidez das elites dominantes da época, busca por realinhamentos de valores sociais arcaicos, busca pelo sonho do novo homem que vive mais livre das antigas amarras socioculturais e econômicas, dentre outros, eram os anseios de muitas pessoas. Foi um momento histórico onde surgiram artistas e políticos de grande destaque, Beatles, Rolling Stones, Janis Joplin, Jimy Hendrix, Bob Marley, Martin Luter King, Kennedy. Foi também uma época de movimentos Híppies, Woodstock, Vietnã, LSD e da chegada da Apolo 11 na lua e de todos os movimentos gerados a favor e contra toda a efervescência artística, política e liberal. As pessoas queriam mudanças, mais liberdade, mais consciência de seus direitos, mais transparência no uso de recursos públicos (especialmente da indústria de armas) e queriam também uma ética mais voltada para a preservação da vida, respeito ao diferente e uma economia ecológica, preocupada com o planeta.⁹

Toda essa contestação ético-cultural trouxe profundas mudanças na forma como os seres humanos passaram a ver o mundo e a vida. A passividade e a conformidade social deram lugar a uma postura mais questionadora e proativa. Aconteceu que esses movimentos foram marcados ainda, por uma aproximação entre ocidente e oriente, trazendo uma “visão holística de homem e do universo e uma nova consciência ecológica.”¹⁰ Isso tudo trouxe ganhos para os debates e desafios governamentais sobre direitos humanos e dignidade da pessoa humana, mas terminou por desencadear outras consequências.¹¹

Hoje, a perspectiva histórica nos permite afirmar que a abertura conseguida nos anos 60, apesar de ter ocasionado a repressão dos anos de 1970, nos proporcionou o sentimento de liberdade, e nos forneceu audácia e condições para tentar reorganizar, repensar tudo. Como afirmou Lance Morrow (Time, jan. 11, 1988): ‘1968 foi mais do que uma parada de eventos densamente compactada, mais do que alinhamento ocidental de planetas. Foi uma tragédia de mudanças, uma luta entre gerações, de certa maneira, uma guerra entre o passado e o futuro, e mesmo, para toda uma sociedade, uma luta violenta para crescer’.¹²

⁹ DI BIASE, 1995, p. 171-172.

¹⁰ DI BIASE, 1995, p. 171-172.

¹¹ DI BIASE, 1995, p. 171-172.

¹² DI BIASE, 1995, p. 171-172.

Além das revoluções, guerras e manifestações daquele período, o surgimento de um outro fenômeno social foi igualmente marcante para o contexto que deu nascimento ao *coaching* e a tantas outras formas de ver e apoiar o crescimento do ser humano: a concepção de rede.¹³ A burocracia e os rígidos esquemas hierarquizados deram espaço para uma cultura diferente, mais integradora ou holística. Os sistemas de rede permitiram grandes e consideráveis transformações sociais, políticas, econômicas e organizacionais.¹⁴

Este modelo orgânico de organização social permite uma melhor adaptação biológica, e é mais eficiente e mais ‘consciente’ do que as estruturas hierárquicas da civilização moderna. A rede é plástica e flexível. Cada membro é o centro da rede. As redes são cooperativas, e não competitivas. Sua trama é como as raízes da grama: autogeradora, auto-organizadora, por vezes até autodestruidora. Representam um processo, uma jornada, não uma estrutura cristalizada.¹⁵

Esta forma de organização é antes de tudo uma nova forma do homem olhar para si mesmo. Não temos dúvidas de quão profundamente afetaram os pensadores da época, que, por sua vez, deram vazão a novas formas de pensar, sentir, agir. Deu nascimento, inclusive, a nova era de tecnologia que hoje nos domina quase que por completo. Um dos frutos da visão em rede foi o surgimento nos Estados Unidos, das novas tecnologias, dentre elas, os computadores pessoais e a internet. Essas novas tecnologias trouxeram coisas boas e também coisas ruins, pois não foram utilizadas apenas para a proliferação e democratização do conhecimento através do ciberespaço.¹⁶

Por outro lado, se a nova tecnologia da informação permitiu uma maior democratização do saber, o seu controle pelo que Eisenhower denominou ‘complexo industrial-militar’, originando gastos da ordem de dois milhões de dólares por minuto, na fabricação de armas nesta década (dados da Unesco), demonstra a necessidade de utilizarmos cada vez mais esta poderosa tecnologia para denunciar aberrações deste tipo, fortalecendo e emergência de uma sociedade planetária mais solidária, ecológica, pacífica e espiritualizada.¹⁷

Conforme nos ensina Alvin Toffler¹⁸ grandes ondas de conhecimento fizeram possível tudo o que hoje já é história. Começou com a onda da agricultura há mais de dez mil anos, passou pela onda da Revolução Industrial e culminou numa terceira onda pós-industrial que fez aparecerem as “empresas fundadas na informação, nos computadores, e na biotecnologia.

¹³ DI BIASE, 1995, p. 173.

¹⁴ DI BIASE, 1995, p. 173.

¹⁵ DI BIASE, 1995, p. 173.

¹⁶ DI BIASE, 1995, p. 173-174.

¹⁷ DI BIASE, 1995, p. 173-174.

¹⁸ DI BIASE, 1995, p. 174.

A mais importante característica desta era [...] é a predominância do conhecimento entre os elementos de conquista e sustentação do poder.”¹⁹

Nesta economia do conhecimento, diferentemente do modelo industrial clássico em que o produto do trabalho ficava na empresa, o elemento-chave do que o indivíduo criou, seu saber, suas ideias, são propriedade dele. É uma nova forma de organização econômica, em que os meios de produção passam a ser as próprias pessoas. Com isto, o conceito de propriedade sobre os bens de capital se modificou inteiramente, deixando mesmo de existir em muitos casos! Isto gerou uma dramática e inusitada transformação nas relações de trabalho resgatando o seu humano como centro do processo e descentralizando a organização empresaria.²⁰

Não é forçoso dizer que as máquinas e a era do conhecimento (em alguma medida) devolveram ao ser humano a possibilidade de resgatar seu espírito (em especial no trabalho, num mundo capitalista) e com ele, sua espiritualidade. Isso não quer dizer que tenhamos feito algo de bom com isso, mas quer dizer que se abre uma oportunidade, ainda tímida, na pós-modernidade. O conceito de trabalho mudou, assim como mudou a ideia de desemprego. O que temos já a alguns anos é um processo grande de automação de certas atividades e a crescente necessidade de qualificação daqueles que querem ser absorvidos por esse novo mercado de trabalho. Até mesmo o campo está automatizado. A agricultura de hoje é alta tecnologia em ação. A indústria também. O conhecimento passou a ser algo central (ao lado do capital), que define a caracteriza o século XXI.²¹

Neste final de milênio, as empresas que mais crescem são aquelas que, como a Netscape, a Microsoft e as empresas de biotecnologia, substituíram o antigo modelo econômico do tipo industrial por uma nova relação em que o capital é gerado a partir do conhecimento. Não se trata mais da antiga relação trabalho x capital, mas de uma nova relação, capital (dinheiro/investimento) x capital (saber/conhecimento). Isto levanta a questão de acesso à educação, ainda tão comprometida nos países em desenvolvimento que será uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento pessoal e social, diferentemente do mundo de hoje em que mesmo analfabetos têm acesso a algum tipo de trabalho qualificado. Mesmo com a disseminação em países pobres da geração de computadores comandados por voz que podem ser operados por qualquer indivíduo não qualificado, este modelo de economia fundado no conhecimento persistirá como predominante, pois a sua subsistência em um mercado altamente competitivo exige a participação de batalhões, cada vez maiores, de pessoas detentoras de conhecimento relevante.²²

Vivemos hoje a era da hipermudança²³ e isso, sem dúvidas, determina boa parte da relevância que o processo de coaching possui. Falar em *coaching*, portanto, é falar em movimento, em ação, em conhecimento relevante, em direção, em adaptabilidade. Essa

¹⁹ DI BIASE, 1995, p. 174.

²⁰ DI BIASE, 1995, p. 175.

²¹ DI BIASE, 1995, p. 175-176.

²² DI BIASE, 1995, p. 175-176.

²³ ARAÚJO, Ane. *Coach um parceiro para o seu sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2012. p. 8.

direção por sua vez tem uma orientação do presente (estado atual do sujeito) para o futuro (estado desejado do sujeito aonde está a meta a ser alcançada). Do “já” para o “ainda não”, expressões usadas na compreensão de espiritualidade como veremos no capítulo três. A filosofia deixa sua marca no *coaching* na busca de compreensão do ser humano, na busca pela identidade do ser humano como um ser pensante, que sente, reproduz emoções e é capaz de se responsabilizar pelos seus atos.²⁴ Uma outra contribuição típica da filosofia e que mereceu destaque em nossos estudos, foi a maiêutica socrática. Em termos ocidentais, é inegável a figura de Sócrates como o grande sistematizador da pedagogia por detrás do processo de *coaching* que vem servido aos homens e suas organizações nos mares da era pós-moderna.

1.2 Raízes filosóficas do *Coaching*: Sócrates e Platão

Sócrates viveu entre 470 a.C. e 399 a.C., período conhecido como o século de ‘ouro’ na cidade de Atenas.²⁵ Viveu em uma era em que a valorização da expressão verbal e o respeito à opinião do outro eram essenciais²⁶, o que nos leva a crer ter sido uma época propícia para o surgimento de uma percepção ou ideia tão importante para a humanidade como foi a maiêutica. Lendo as obras escritas por Platão²⁷, discípulo apologeta de Sócrates (que nada escreveu), e em especial ao narrar seu julgamento, condenação e morte, fica evidente sua correção e fibra moral. Sócrates não cometeu crime algum, mesmo assim foi condenado à morte. Fazendo uso de sua maiêutica, mostrou uma ética do cuidado muito profunda, pois extraía a verdade dos jovens gregos sem lançar mão de induções ou ensinamentos, ele simplesmente apoiava os jovens a aprender enquanto exercia a nobre arte de parir ideias. Hoje, com o *coaching*, sua maiêutica ainda vive e mostra sua força e relevância histórica.

Platão, no Fédon por exemplo, evidencia a busca de Sócrates por compreender a ‘causa’ das coisas. De onde podemos ver iniciar sua formulação do ‘mundo das ideias’ com algo que vem de dentro do indivíduo e não de fora.

[...] Então, prosseguiu, retomemos o tema de nossa discussão anterior. Aquela ideia ou essência a que em nossas perguntas e respostas atribuímos a verdadeira existência, conserva-se sempre a mesma e de igual modo, ou ora é de uma forma, ora de outra? O igual em si, o belo em si, todas as coisas em si mesmas, o ser, admitem qualquer alteração? Ou cada uma dessas realidades, uniformes e existentes por si mesmas, não

²⁴ FRANÇA, 2011, p. 16.

²⁵ VICENTINO, C.; DORIGO, G. *História geral e do Brasil*. São Paulo: Scipione, 2003, p. 57.

²⁶ CHAUI, Marilena. *Introdução à história da filosofia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. p. 136.

²⁷ PLATÃO. *Apologia a Sócrates*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

se comportará sempre da mesma forma, sem jamais admitir de nenhum jeito a menor alteração? Forçosamente, Sócrates, falou Cebete, sempre permanecerá a mesma e do mesmo jeito. E com relação à multiplicidade das coisas belas: homens, cavalos, vestes e tudo o mais da mesma natureza, que ou são iguais ou belas e recebem a própria designação daquelas realidades: conservam-se sempre idênticas ou, diferentemente das essências, não são jamais idênticas, nem com relação às outras nem, por assim dizer, consigo mesmas? Isso, justamente, Sócrates, é o que se observa, respondeu Cebete, nunca se conservam as mesmas. E não é certo também que todas essas coisas se podem ver e tocar ou perceber por intermédio de qualquer outro sentido, ao passo que as essências, que se conservam sempre iguais a si mesmas, só podem ser apreendidas pelo raciocínio, por serem todas elas invisíveis e estarem fora do alcance da visão? O que dizes, observou, é a pura verdade. XXVI - Achas, então, perguntou, que podemos admitir duas espécies de coisas: umas visíveis e outras invisíveis? Podemos, respondeu. Sendo que as invisíveis são sempre idênticas a si mesmas, e as visíveis, o contrário disso? Admitamos também esse ponto, respondeu. Então, prossigamos, uma parte de nós mesmos não é corpo, e a outra não é alma? Sem dúvida, falou. E com qual daquelas classes diremos que o corpo é mais conforme e tem mais afinidade? Para todo o mundo é evidente que é com a das coisas visíveis. E com relação à alma? É visível, ou será invisível? Pelo menos para o homem, não o será, Sócrates, respondeu. Mas, quando falamos do que é ou não é visível, é sempre com vista à natureza humana. Ou achas que seja com relação a outra? Não; é com a natureza humana, mesmo. E a alma? Que diremos dela: poderemos vê-la ou não? Não podemos. Logo, é invisível. Certo. Sendo assim, a alma é mais conforme à espécie invisível do que o corpo, e este mais à visível. De toda a necessidade, Sócrates. XXVII - Mas também dissemos há alguns instantes, que quando a alma se serve do corpo para considerar alguma coisa por intermédio da vista ou do ouvido, ou por qualquer outro sentido - pois considerar seja o que for por meio dos sentidos é fazê-lo por intermédio do corpo - é arrastada por ele para o que nunca se conserva no mesmo estado, passando a divagar e a perturbar-se, e ficando tomada de vertigens, como se estivesse embriagada, pelo fato de entrar em contato com tais coisas? Sim, dissemos isso mesmo. E o contrário disso: quando ela examina sozinha alguma coisa, volta-se para o que é puro, sempiterno, e que sempre se comporta do mesmo modo, e por lhe ter afinidade, vive com ele enquanto permanecer consigo mesma e lhe for permitido, deixando, assim, de divagar e pondo-se como relação com o que é sempre igual e imutável, por esta em contato com ele. A esse estado, justamente, é que damos o nome de pensamento. Tudo isso, Sócrates, é verdadeiro e foi muito bem enunciado. E agora, de acordo com o presente argumento e o anterior, com qual dessas duas espécies a alma se mostra semelhante e revela maior afinidade? No meu modo de pensar, Sócrates, respondeu, não há quem deixe de concordar, por mais obtuso que seja, se te acompanhar o raciocínio, que em tudo e por tudo a alma tem mais semelhança com o que sempre se conserva o mesmo do que com o que varia. E o corpo? Com a outra espécie. XXVIII - Examina agora a questão da seguinte maneira: enquanto se mantêm juntos o corpo e a alma, impõe a natureza a um deles obedecer e servir e ao outro comandar e dominar. Sob esse aspecto, qual deles se assemelha ao divino e qual ao mortal? Não te parece que o divino é naturalmente feito para comandar e dirigir, e o mortal para obedecer e servir? Acho que sim. E com qual deles a alma se parece? Evidentemente, Sócrates, a alma se assemelha ao divino, e o corpo ao mortal. Considera agora, Cebete, continuou, se de tudo o que dissemos não se conclui que ao que for divino, imortal, inteligível, de uma só forma, indissolúvel, sempre no mesmo estado e semelhante a si próprio é com o que alma mais se parece; e o contrário: ao humano, mortal e ininteligível, multiforme, dissolúvel e jamais igual a si mesmo, com isso é que o corpo se parece? Poderemos, amigo Cebete, argumentar de outro modo e dizer que não é dessa maneira? Não é possível.²⁸

²⁸ PLATÃO. *Fédon*. São Paulo: Nova Cultura, 2004. p. 143.

Um ponto que nos dá boa prova de que Sócrates caminhou e construiu sua maiêutica é o diálogo:

Em seguida, é imposto (*Parmênides*, 131a-e) um conjunto de severas críticas ao principal alicerce da teoria das ideias, a teoria da participação (*methéxis*). De acordo com ela, as coisas sensíveis e contingentes possuem as suas substancialidade e integridade ao participarem das formas ideais, ou seja, por estarem, de alguma forma, a elas submetidas. Duas questões se impõem a esta tese: a) as formas estariam em diversas coisas que levam o seu nome (grandeza, belo, justiça: coisa grande, coisa bela, ato justo)? b) elas estariam contidas inteiramente em cada uma das múltiplas coisas? Se ambas as respostas forem positivas, então cair-se-á em um problema, pois, “sendo *uma* e a mesma, estará, inteira, simultaneamente, em coisas que são múltiplas e separadas, e, assim, ela estaria separada de si mesma” (*Parmênides*, 131b). Contudo, Platão tem uma solução para este problema: Não estaria, se, pelo menos, como o dia <que>, sendo *um* e o mesmo, está em muitos lugares simultaneamente e nem por isso está ele mesmo separado de si mesmo, se assim também cada uma das formas fosse *uma* e a mesma, <estando> simultaneamente em todas as coisas (*Parmênides*, 131b). Platão acrescenta ainda, que as formas ideais seriam como velas, por cobrirem muitas coisas ao mesmo tempo (*Parmênides*, 131b). Mas se as formas cobrem muitas coisas ao mesmo tempo, estas muitas coisas são cobertas por uma parte da forma. Sendo assim, isso quer dizer que a forma, enquanto *uma*, se divide em muitas coisas: “Será então, Sócrates, que estarás disposto a dizer que a forma, *uma*, em verdade, se nos divide e ainda será *uma*?” (*Parmênides*, 135c). No caso da forma do pequeno, o problema se acentua, pois, estando o pequeno em si em muitas coisas, este seria então maior que o pequeno (particular sensível, contingente) que participa dele. A crítica às formas é finalizada com mais uma questão: “Então, de que maneira, Sócrates, as outras coisas, para ti, terão participação nas formas, não podendo ter participação nem quanto à parte nem quanto ao todo?”. Sócrates, desconcertado, então responde: “Por Zeus, não me parece de modo algum ser fácil determinar tal coisa” (*Parmênides*, 131e).²⁹

Nele vemos claramente que Sócrates não tem todas as respostas para as perguntas e que admitir que nada sabia era o único caminho possível. Isso é muito interessante pensando em como o *coaching* funciona, pois, o primeiro passo deve ser admitir que nada sei e o segundo é conhecer a si mesmo. Essa aparente contradição é resolvida por Sócrates ao perceber que estava no auto-conhecimento a chave para o conhecimento supremo que pode levar o ser humano aos mais altos patamares de sua existência: o conhecimento interior. O medo e a dúvida são as coisas que mais interferem na performance humana, eles reforçam o jogo exterior e enfraquecem o jogo interior³⁰. *Coaching* é fortalecer o jogo interior e isso está profundamente alinhado com a espiritualidade mística, que abordaremos no capítulo três.

A partir daí Sócrates afirma que somente quando uma ‘alma’ (termo que designava o homem acima de seus atributos meramente materiais, finitos) encontra-se com outra ‘alma’ é

²⁹ DE OLIVEIRA, Arnaldo Margins. *Identidade, Movimento e não contradição em Platão e Aristóteles*. Universidade São Judas Tadeu, Programa de Mestrado e Doutorado em Filosofia: São Paulo, julho de 2013 – Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://www.usjt.br/biblioteca/mono_disser/mono_diss/2013/241.pdf>. Acesso em 28 nov. 2015.

³⁰ DOWNEY, Myles. *Coaching Eficaz*. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2011. p. 31-36.

que se torna possível conhecer em verdade o seu ser. Como deve ser esse encontro? No diálogo com Teeteto, Sócrates anuncia finalmente sua maiêutica:

Sócrates - A minha arte obstétrica tem atribuições iguais às das parteiras, com a diferença de eu não partejar mulher, porém homens, e de acompanhar as almas, não os corpos, em seu trabalho de parto. Porém a grande superioridade da minha arte consiste na faculdade de conhecer de pronto se o que a alma dos jovens está na iminência de conceber é alguma quimera e falsidade ou fruto legítimo e verdadeiro. Neste particular, sou igualzinho às parteiras: estéril em matéria de sabedoria, tendo grande fundo de verdade a censura que muitos me assacam, de só interrogar os outros, sem nunca apresentar opinião pessoal sobre nenhum assunto, por carecer, justamente, de sabedoria. E a razão é a seguinte: a divindade me incita a partejar os outros, porém me impede de conceber. Por isso mesmo, não sou sábio, não havendo um só pensamento que eu possa apresentar como tendo sido invenção de minha alma e por ela dado à luz. Porém os que tratam comigo, suposto que alguns, no começo, pareçam de todo ignorantes, com a continuação de nossa convivência, quantos a divindade favorece progridem admiravelmente e, tanto no seu próprio julgamento como no de estranhos. O que é fora de dúvida é que nunca aprenderam nada comigo; neles mesmos é que descobrem as coisas belas que põem no mundo, servindo, nisso tudo, eu e a divindade como e parteira. E a prova é o seguinte: muitos desconhecedores desse fato e que tudo atribuem a si próprios, ou por me desprezarem ou por injunções de terceiros, afastam-se de mim cedo demais. O resultado é alguns expelirem antes do tempo, em virtude das más companhias, os germes por mim semeados, e estragarem outros, por falta da alimentação adequada, os que eu ajudara a pôr no mundo, por darem mais importância aos produtos falsos e enganosos do que aos verdadeiros, com o que acabam por parecerem ignorantes aos seus próprios olhos e aos de estranhos. Foi o que aconteceu com Aristides, filho de Lisímaco, e a outros mais. Quando voltam a implorar instantemente minha companhia, com demonstrações de arrependimento, nalguns casos meu demônio familiar me proíbe reatar relações; noutros o permite, voltando estes, então, a progredir como antes. Neste ponto, os que convivem comigo se parecem com as parturientes: sofrem dores lancinantes e andam dia e noite desorientados, num trabalho muito mais penoso do que o delas. Essas dores é que minha arte sabe despertar ou acalmar. É o que se dá com todos. Todavia, Teeteto, os que não me parecem fecundos, quando eu chego à conclusão de que não necessitam de mim, com a maior boa-vontade assumo o papel de casamenteiro e, graças a Deus, sempre os tenho aproximado de quem lhes possa ser de mais utilidade. Muitos desses já encaminhei para Pródico, e outros mais para varões sábios e inspirados. Se te expus tudo isso, meu caro Teeteto, com tantas minúcias, foi por suspeitar que algo em tua alma está no ponto de vir à luz, como tu mesmo desconfias. Entrega-te, pois, a mim, como o filho de uma parteira que também é parteiro, e quando eu te formular alguma questão, procura responder a ela do melhor modo possível. E se no exame de alguma coisa que disseres, depois de eu verificar que não se trata de um produto legítimo, mas de algum fantasma sem consistência, que logo arrancarei e jogarei fora, não te aborreças como o fazem as mulheres com seu primeiro filho. Alguns, meu caro, a tal extremo se zangaram comigo, que chegaram a morder-me por os haver livrado de um ou outro pensamento extravagante. Não compreendiam que eu só fazia aquilo por bondade. Estão longe de admitir que de jeito nenhum os deuses podem querer mal aos homens e que eu, do meu lado, nada faço por malquerença, pois não me é permitido em absoluto pactuar com a mentira nem ocultar a verdade. [...] Já te esqueceste, amigo, que eu não só não conheço nada disso como não presumo conhecer. Nesses assuntos sou estéril a conta inteira. O que faço é ajudar-te no trabalho do parto; daí, recorrer a encantamentos e oferecer ao teu paladar as opiniões dos sábios, até que, com o meu auxílio, venha à luz tua própria opinião. Uma vez isso conseguido, decidirei se se trata de um ovo sem gema ou de algum produto legítimo. Anima-te, pois; não desistas e declara com independência e decisão o que pensas a respeito do que te perguntei. [...] Seja ele o que for, o fato é que nos deu trabalho para nascer. Mas, uma vez terminado o parto, precisamos celebrar a anfidromia, circulando com o

recém-nascido à volta da lareira, o que faremos com envolvê-lo em nosso raciocínio, para ver se merece ser alimentado ou se é um ovo gorado e não passa de um grande embuste. Ou és de parecer que devemos criar teu filho, sem abandoná-lo em nenhuma hipótese? Suportarás vê-lo rejeitado pela crítica e não ficarás aborrecido se te privarem de teu primogênito? [...] O aconselhável é ajudar Teeteto com nossa arte da maiêutica no seu trabalho de parto do conhecimento. [...] Sócrates - E ainda estaremos, amigo, em estado de gravidez e com dores de parto a respeito do conhecimento, ou já se deu a expulsão de tudo? Teeteto - Sim, por Zeus! Com a tua ajuda, disse mais coisas do que havia em mim. Sócrates: E não declarou nossa arte maiêutica que tudo isso não passa de vento que não merece ser criado? Teeteto - Declarou. Sócrates - Se depois disto, Teeteto, voltares a conceber, e conceberes mesmo, ficarás cheio de melhores frutos, graças à presente investigação. Mas se continuares vazio, serás menos incômodo aos de tua companhia, porque mais dócil e compreensivo, visto não imaginares saber o que não sabes. Isso, apenas, é que minha arte é capaz de fazer, nada mais; nem conheço o que os outros conhecem, esses grandes e admiráveis varões do nosso tempo e do passado. A arte de partejar, eu e minha mãe foi de um deus que a recebemos: ela, para as mulheres; eu, para os adolescentes de boa origem e para os dotados de qualquer beleza. Agora, preciso ir apresentar-me ao Pórtico do Rei, a fim de responder à acusação que Méleto formulou contra mim. Amanhã, Teodoro, voltaremos a encontrar-nos aqui mesmo.³¹

Como fica evidenciado nesse diálogo, o *coach* (profissional que aplica o *coaching*), seguindo os passos maiêuticos de Sócrates, não é o detentor do saber, o especialista. Pelo contrário, tem o importante papel de não interferir no sentido da indução, mas sim de apoiar para que o *coachee* (cliente que recebe *coaching*) encontre e construa suas próprias respostas, trazendo à luz suas ideias em forma de ação. Maiêutica vem de ‘parir’, a mãe de Sócrates era parteira e trazia crianças à luz. A diferença nitidamente apontada por Platão no diálogo, é que a complexidade maiêutica é muito maior que a do parto natural. Uma parteira ajuda a trazer ao mundo uma criança de verdade e isso é um fato. O *coach* deve estar muito atento pois uma ideia trazida ao mundo pelo *coachee* pode estar embebida de contradições fruto de sua percepção ainda estreita da realidade. Como o *coach* também não sabe qual poderia ser a melhor visão ou a visão ideal da ideia, está, na escuta atenta, o caminho por meio do qual o *coach* pode ajudar o *coachee* com perguntas, a checar, por ele mesmo, se aquela verdade que veio é a que norteará suas ações em direção aos seus objetivos na vida ou não. Procedendo assim, a autonomia do *coachee* é fortemente estimulada. Lendo as narrativas de Platão, vemos outra coisa que merece destaque: quando falamos num método de aprendizagem ou de desenvolvimento sem instruções, muitos podem pensar em algo desestruturado, sem condições, portanto, de produzir algum tipo de resultado verificável ou concreto. Exatamente como acontece no *coaching* hoje, historicamente percebemos uma estrutura nos diálogos conduzidos por Sócrates. Há, portanto, uma estrutura. Como sabemos ela não é rígida, pois

³¹ PLATÃO. *Diálogos*. Belém/PA: Editora Universitária, 2001. Disponível em: <http://www.verlaine.pro.br/txt/platao-teeteto.pdf>. Acesso em 28 nov. de 2015.

diferentes pessoas têm diferentes modos de pensar, sentir e agir. Sócrates mostra-se sensível a essa realidade, pois ajusta seus diálogos, mantendo uma estrutura mínima comum.

Merece nossas considerações, também, um fato verificável nos textos e também na prática de *coaching*: perguntar abre portas para um mundo maravilhoso que é o mundo interior do agente. Isso era tão importante na época de Sócrates quanto é agora, pois no mundo da tecnologia somos cada vez mais falsamente condicionados a pensar e agir como se as respostas estivessem todas fora de nós, prontas. A tecnologia tornou-se o novo oráculo de Delfo. Mas mesmo nele, sobre o batente da porta, repousava o dizer ‘conhece-se a ti mesmo’. Num processo de *coaching*, portanto, o *coachee* encontra uma oportunidade que é a de explorar-se ao máximo e de reconhecer aquilo que realmente precisa buscar fora como complemento. Mas, mesmo para buscar novos conhecimentos, novas práticas, é preciso lançar mão de motivação, disciplina, paciência, resiliência, autoconhecimento, autoresponsabilização, autoempoderamento... enfim, precisamos das nossas forças (internas) e de meios para utilizá-las. Precisamos olhar de frente para nossos pontos fracos e encontrar motivos, forças e meios para superá-los. Quem faz isso vai mais longe, atinge seus objetivos. Quem não faz vive lamentando.

E é essa a grande lição de Sócrates sobre porque o *coaching* funciona. Ele a evidencia e é morto³² por isso: é através do perguntar e do facilitar a construção do conhecimento que podemos gerar cidadãos livres, mais conscientes de suas responsabilidades para consigo mesmo e para com o mundo e também capazes de construir uma vida plena, repleta de autonomia e sem tantos limites impostos pelo meio externo ou por si mesmos. Ele é preso e condenado a morte numa sociedade que pregava a liberdade de expressão e a cidadania. Hoje, as penas capitais não podem alcançar as pessoas livres que fazem o que Sócrates fez, mas pensemos sobre isso. Nossa sociedade abraçou e consagrou tais ideais libertários desde a revolução francesa e a revolução republicana, mas hoje, nosso sistema de ensino e os meios empregados para o desenvolvimento de adultos ainda é condicionador, gerador de passividade, conformista em sua essência. Ainda temos muito o que fazer. Séculos depois da morte de Sócrates sua prática ainda é atual e acreditamos ficará para sempre. Mesmo com todos os avanços que tivemos, ainda estamos mais de 20 séculos atrasados em muitas coisas. O *coaching* vem crescendo por seus resultados e isso é um fato. Mas esse fato só existe por que *coaching* funciona. E *coaching* funciona por que atua nos pontos mais importantes da

³² PLATÃO. *Apologia de Sócrates*. São Paulo: Martin Claret, 2001. p. 21.

vida humana e por estar alinhado, inclusive, com o modo de funcionamento do nosso sistema nervoso central conforme vem provando a neurociência aplicada³³, uma vez que promove uma liderança mais integrada com seus liderados. A autorreflexão e a busca por conhecer mais sobre si mesmo (visando responder à pergunta maior: quem sou eu?)³⁴, são, por certo, as questões mais relevantes que integram o núcleo espiritual do processo de *coaching*. *Coaching* é, portanto, espiritual pois tem relação com a verdade interna de cada ser e de sua contribuição com o mundo que o cerca a partir das respostas que encontra, especialmente quanto ao sentido que dá ou dará à sua existência.

No mito da caverna, Platão deixa claro que estamos todos olhando para uma projeção da realidade³⁵. Essa projeção pode ser interpretada de muitas formas. Uma delas, diz muito sobre o poder das perguntas e sobre a forma como vemos a nós mesmos, nossas forças e talentos, nossas fraquezas e pontos de melhoria, as ideias que temos, as respostas que temos, as verdades que nos guiam, as receitas estratégicas que temos para o sucesso, a forma como lidamos conosco, com os outros, com o tempo, com o dinheiro, com o trabalho, com a família, com nossos colegas de trabalho, com o lazer, com o prazer, com a liderança, com a política, com a verdade, com as mentiras... nossos sonhos, nossos medos, os limites que temos em nossa performance, nossa espiritualidade... enfim, todas essas realidades, podem ser vistas como projeções na parede da caverna. É preciso olhar mais atentamente para tudo isso. O *coach* não é alguém que traz a luz para dentro da caverna do *coachee*. É simplesmente alguém que, ao perguntar, permite ao *coachee* olhar mais longe, buscar mais dentro de si mesmo, procurar novas ideias, novas formas de pensar, sentir, agir, novas evidências e novas experiências ou ainda confirmar aquilo que já trazia consigo. O *coach* apoia o *coachee* a construir a cada dia e em cada momento uma versão mais empoderada de si mesmo. Quando o *coachee* se propõe, (ele mesmo, para si mesmo) a sair um pouco da zona de conforto, experimentar e experimentar-se mais, o potencial humano faz o resto do serviço, ou seja, a performance aumenta, as lentes que temos para ver o mundo são ampliadas e a vida, o trabalho, os relacionamentos, os velhos conceitos, as velhas roupas, as velhas verdades são revistas e uma pessoa mais forte, mais lúcida, mais consistente, mais confiante, mais consciente e mais realizadora ganha espaço.

³³ GOLEMAN, Daniel. *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2014. p. 97.

³⁴ WOLK, Leonardo. *Coaching a arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 89.

³⁵ PLATÃO. *A República*. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 2004.

Nestes tempos, podemos dizer que o *coaching* é muito mais antigo do que é famoso. Quando pensamos em tempos mais recentes, e numa sistemática mais moderna de como fazer *coaching*, suas origens são menos remotas do que Sócrates. Foi nos Estados Unidos da América que Tim Gallway e John Whitmore começaram uma incrível jornada de autoconhecimento que trouxe ao mundo uma prática importantíssima para o desenvolvimento de pessoas na pós-modernidade e ao mesmo tempo um livro, o primeiro sobre *coaching* intitulado ‘O jogo interior do tênis’.³⁶

1.3 *Coaching*: uma definição e algumas considerações relevantes para o seu entendimento

Segundo os pais do *coaching* o processo pode ser definido como

desbloquear o potencial das pessoas para maximizar seu próprio desempenho. É ajudá-las a aprender ao invés de ensinar a elas. Afinal como você aprendeu a andar? Sua mãe precisou instruí-lo. Todos temos uma capacidade de aprendizagem natural embutida, que na verdade chega a ser perturbada pela instrução.³⁷

Deste conceito quatro pontos são chaves no estudo do tema: *coaching*, as perguntas, ajudar ou apoiar e a capacidade de aprendizagem natural embutida. Grandes nomes do *coaching* afirmam que "*coaching*, afinal, é exercício de liderança."³⁸ O coordenador da obra citada, por sua vez, apresenta-nos os fundamentos do *coaching* dizendo que são três: a “estratégia mutua, mudança comportamental e *core value*”³⁹. Estes são temas chave do seu livro e do *coaching* enquanto exercício da liderança. Como viver estes três fundamentos desprezando o valor do espiritual? Impossível ou, no mínimo, improdutivo, como pretendemos demonstrar. Liderança tem relação direta com encontro entre duas ou mais pessoas, mudança comportamental é chave para uma vida boa e encontrar um núcleo de valor para a vida ou para as organizações em que estamos inseridos é parte fundamental da felicidade e do sucesso. Todos esses contornos guardam relação com a visão que se pode extrair da espiritualidade humana.

Quando falamos em perguntas é inevitável lembrarmos a maiêutica e também falarmos em Paulo Freire. Em sua obra ele deixa muito claro um dos fundamentos dessa metodologia: o poder da pergunta. Afirma o educador que a primeira coisa que um educador

³⁶ FRANÇA, 2011, p. 20.

³⁷ WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho* – os princípios e a prática do coaching e da liderança, desenvolvendo o potencial e o propósito humano. São Paulo: Ed. Clio, 2012. p. 17.

³⁸ GOLDSMITH, Marshall (org.). *Coaching o exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 12.

³⁹ GOLDSMITH, 2003, p. 40.

precisa aprender é a perguntar. E enfatiza que se aprendêssemos a nos perguntar mais, especialmente sobre as questões existenciais do nosso cotidiano, construiríamos o caminho do conhecimento. Para ele, um educador tem que ser um grande perguntador de si mesmo.⁴⁰ Mais adiante ele continua dizendo que “sem a curiosidade que nos torna seres em permanente disponibilidade à indagação, seres da pergunta - bem feita ou mal fundada não importa – não haveria a atividade gnosiológica, expressão da possibilidade de conhecer.”⁴¹

Nossa capacidade de aprender está atrelada diretamente a nossa natureza questionadora. E em termos gerais podemos dizer que é essa boa parte da natureza do processo de *coaching*: gerar o saber através do perguntar constante. Remi Klein em um de seus artigos cita outra obra de Freire onde ele nos explica algo relevante para entendermos o poder das perguntas em *coaching*:

Como professor devo saber que sem a curiosidade que me move, me que inquieta, que me insere na busca, não aprendo nem ensino. Exercer a minha curiosidade de forma correta é um direito que tenho como gente e que corresponde o dever de luta por ele, o direito à curiosidade[...]. Estimular a pergunta, a reflexão crítica sobre a própria pergunta, o que se pretende com essa ou aquela pergunta em lugar da passividade face às explicações discursivas do professor, espécies de resposta a perguntas que não foram feitas[...]⁴²

O *coach* é, portanto, um tipo especial de professor que apoia o processo de aprendizado ao invés de ensinar. Como o próprio Klein observa, fica evidente a postura de Freire quanto à “castração da curiosidade” e a “pedagogia da adaptação e não da curiosidade”.⁴³ Ele ainda nos transcreve curioso texto do Fórum Nacional Permanente do Ensino Religioso onde lemos que

todo ser humano faz pergunta. Ele interroga a si mesmo e ao mundo. Ao interrogar-se, procura saber quem ele é, para onde vai e de onde veio. Quando a pergunta recai sobre o mundo, o ser humano procura compreender o seu mistério, sua origem e finalidade. Na experiência do cotidiano existencial, a pergunta rompe com o mesmo. Provoca novas situações. Faz emergir o desconhecido. O manifesto, enquanto manifesto, já é conhecido e por isso não é mais provocador. O objeto manifesto, porém, guarda sempre outra face como desconhecida, mas sugerida. É um oculto vislumbrado no horizonte. A este desconhecido que está além-horizonte denominamos de mistério.⁴⁴

⁴⁰ FREIRE, Paulo; FAUNDEZ, Antônio. *Por uma pedagogia da pergunta*. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1985. p. 48-51.

⁴¹ FREIRE, 1985, p. 48-51.

⁴² KLEIN, Remi. *A Pedagogia sob um novo olhar no processo educativo religioso*. Belo Horizonte/MG: Dossiê Educação e Religião, 2013. v. 8, n. 14, p. 318-328.

⁴³ KLEIN, 2013, p. 320.

⁴⁴ KLEIN, 2013, p. 322.

Mais adiante no mesmo texto lemos que “às vezes, para fugir à insegurança, resgatando sua liberdade, ele (o ser humano) prefere respostas prontas, que apaziguam a sua ansiedade.[...] o homem finito, busca fora de si o desconhecido, o mistério: transcende.”⁴⁵ E isso é genial pois traz luz à nossa pesquisa pois se trata “de uma concepção não só epistemológica, pedagógica e metodológica, mas também profundamente teológica, no sentido de que certamente estamos mais perto da transcendência quando fazemos perguntas do que quando pensamos que temos todas as respostas.”⁴⁶

Coaching, portanto, é teológico e espiritual na justa medida do perguntar constante que move o homem. Outra importante citação que reforça essa ideia, também trazida por Klein diz que

Sempre quando alguém não tem o domínio sobre determinada situação ou objeto ele pergunta para receber uma informação e, com isso, cessa a curiosidade que gerou a pergunta. Mas existem outras perguntas cujas respostas nunca satisfazem nossa curiosidade, principalmente quando se refere a vida, ao futuro, às forças superiores e aos mistérios do além. As perguntas estão presentes já na infância do ser humano e repetem-se por toda a vida. Nunca cessam. Há um espaço inacessível ao ser humano enquanto ser histórico e finito. A curiosidade que nos leva ao inacessível é também fonte de transcendência.⁴⁷

Falando ainda sobre perguntas ou sobre a pedagogia da pergunta, podemos definir que ela é típica do processo de *coaching* e também um modelo mais moderno e poderoso de aprendizagem; está mais alinhada com o funcionamento cerebral (conforme veremos mais adiante); é estimuladora da criatividade; mantém o foco na solução e não no problema uma vez que perguntar é buscar constantemente a luz; ela aumenta significativamente a aprendizagem ativa e melhora, conseqüentemente, a performance humana; no *coaching* as respostas são mais poderosas pois estão sempre dentro da pessoa sendo, pois, sua verdade íntima e como tal impulsionam o ser humano à ação uma vez que geram estímulos às novas experiências e reforçam outros aprendizados ou teorias. Os conhecimentos adquiridos passivamente na pedagogia das respostas, por sua vez, são colocados á prova e podem ser somados aos novos conhecimentos vindos com a pedagogia da pergunta. O autoconhecimento é bastante profundo pois perguntar-se é investigar de modo mais profundo sobre forças e fraquezas e isso promove forte senso de auto responsabilização, que por sua vez promove autoempoderamento (muito minado pelas religiões e sistemas sociais em geral). Perguntar é sem dúvidas, o melhor e mais eficiente caminho para a automotivação, visto que investigar e

⁴⁵ KLEIN, 2013, p. 322.

⁴⁶ KLEIN, 2013, p. 322.

⁴⁷ KLEIN, 2013, p. 326.

obter respostas a partir de si mesmo gera compromisso para seguir em frente buscando ações, mais perguntas e mais respostas.⁴⁸ Em equipes onde o coaching é introduzido “a aprendizagem é encarada como uma responsabilidade sem fronteiras”⁴⁹ e transmitir o que de mais importante se aprendeu, passa a ser natural, prazeroso e gerador de forte integração entre as pessoas e seus líderes. A deficiência na aprendizagem de pessoas causa problemas e dificuldades facilmente perceptíveis. A questão é que existe também uma enorme deficiência na aprendizagem das organizações que está diretamente relacionada com a chamada ‘mortalidade empresarial’.⁵⁰ Nas sete deficiências apontadas por Senge (eu sou meu cargo, o inimigo está lá fora, a ilusão de assumir o controle, a fixação em eventos, a parábola do sapo escaldado, a ilusão de aprender com a experiência e o mito da equipe gerencia⁵¹) temos um conjunto de problemas ocasionados pelo que mais adiante chamaremos de inteligência emocional e espiritualidade nas empresas. Todas estas questões são consideradas direta ou indiretamente em treinamentos de *coaching* e liderança no modelo *coach*.

A premiada CEO da *Global Dialogue Center and Leadership Solutions Companies*, Debbe Kennedy, postula em seu artigo uma questão que também se afigura como central na pós-modernidade em termos de liderança e que nos permite compreender mais sobre o poder do *coaching*. Citando John Homer Miller, ela destaca que para que tenhamos uma organização melhor e até mesmo um mundo melhor, o que se precisa é de mais educação. Diz ainda que essa educação precisa ser algo espiritual e ético que precisa ser adicionado ao conhecimento juntamente com emoções mais disciplinadas e dedicação.⁵² E conclui citando Shakespeare: “sempre podemos reconhecer um homem sábio, porque tudo que ele diz e faz se parece com algo maior do que ele próprio. Os grandes líderes começam de dentro e movem-se para fora.”⁵³

Podemos dizer que esta é a visão que temos para um líder espiritualizado: alguém capaz de se comprometer com algo que vai para muito além dele. Alguém profundamente integrado com a organização da qual faz parte (e de seus interesses), mas incapaz de virar as costas para os interesses de todos os envolvidos e também daqueles que estão muito longe, mas que podem (e serão) afetados por suas ações. O processo de coaching guarda relação com

⁴⁸ GONÇALVES, Ricardo. *Manual do Trainer*. São Paulo: SLAC, 2012. p. 10.

⁴⁹ CLUTTERBUCK, David. *Coaching Eficaz*. São Paulo: Ed. Gente, 2007. p. 154.

⁵⁰ SENGE, Peter M. *A quinta Disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011. p. 47.

⁵¹ SENGE, 2011, p. 47-56.

⁵² GOLDSMITH, Marshall (Org.). *A nova organização do Futuro*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, Elsevier, 2010. p. 180.

⁵³ GOLDSMITH, 2010, p. 180.

isso tudo pois vem sendo usado por organizações de todo o mundo para promover o desenvolvimento de seus gestores e líderes.

Bruce Lloyd, ilustre palestrante e autor da *South Bank University of London*, ensina que o coaching promove uma redefinição do modo como definimos responsabilidade, aprendizagem, liderança e uso do poder. Segundo ele, todas essas questões, com coaching, são elevados a um nível verdadeiramente fundamental, visto possuir uma abordagem que dá condições aos líderes de “transformarem suas organizações de modo que a responsabilidade em âmbito pessoal, a criatividade, a assunção de riscos e a consecução de resultados empresariais se tornem suas características marcantes.”⁵⁴ Ele conclui dizendo que essa mesma abordagem permite ainda que as questões de poder não sejam vistas de modo neutro, uma vez que as relações de abertura entre líder e liderado são tão claras, quando as questões de mérito e os aspectos da cultura organizacional que deixa de ser visto como poder ‘sobre’ as pessoas e passa a ser visto como poder ‘dentro’ das pessoas.⁵⁵ Quando falamos em *coaching* já mencionamos tratar-se de ação. Mas agora, começa a ficar mais claro que não se trata apenas de ação. *Coaching* tem, portanto, um caráter ontológico. Isso quer dizer que é um processo focado em produzir aprendizagem transformacional que, por sua vez está ligada diretamente à uma forma particular de ser⁵⁶ que passa a ver a si mesmo e à sua vida com novo olhar. É desse novo olhar que brotam as melhores ações. E essa ideia de poder dentro das pessoas e de aprendizagem transformacional está presente na compreensão de espiritualidade que trataremos mais adiante.

É possível ver, portanto, que definir *coaching* no contexto desta pesquisa é definir um modelo de liderança e também uma metodologia capaz de fazer valer o aspecto espiritual do ser humano. O consagrado autor Viktor E. Frankl diz que

o sentido da vida sempre se modifica, mais jamais deixa de existir. (...) podemos descobrir o sentido da vida de três diferentes formas: 1. Criando um trabalho ou praticando um ato, 2. Experimentando algo ou encontrando alguém, 3. Pela atitude que tomamos em relação ao sofrimento inevitável.⁵⁷

Queremos deixar claro, desde já, que o conceito de espiritualidade organizacional de Rego e colaboradores é útil no presente estudo. Segundo eles, ela (espiritualidade) é definida "como sendo constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no

⁵⁴ GOLDSMITH, 2003, p. 187-188.

⁵⁵ GOLDSMITH, 2003, p. 187-188.

⁵⁶ WOLK, Leonardo. *Coaching a arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro que: Qualitymark, 2008. p. 36.

⁵⁷ FRANKL, Viktor. *Em busca de Sentido*. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2010. p. 27.

contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior".⁵⁸ Ter um sentido na liderança e proporcionar um sentido aos liderados dá, portanto, sentido também à vida e não há nada mais espiritual do que uma vida e um trabalho que tenham sentido. Aplicando *coaching* ajudamos pessoas e organizações a construírem juntas este sentido. John Whitmore, por sua vez, ao tratar dos fundamentos e das características da liderança em *coaching*, em perfeita consonância com o que foi dito até aqui, nos leciona que os fundamentos do *coaching* são: liderar com *coaching* e não com comando e controle; estimular e aprimorar o desempenho; apoiar na geração de mais consciência de que a auto responsabilização e a confiança em si mesmo são fundamentos para a própria capacidade; adaptabilidade e elevados padrões de responsabilidade ética e ambiente num sentido bem amplo são parte destes fundamentos. Ensina, ainda, Whitmore que as características do *coaching* são: alinhar com máxima clareza os valores das pessoas como fonte de motivação; ser quem você realmente é, ou seja, ser autêntico é essência de um processo de *coaching* bem feito; treinar qualquer tipo de pessoas, com flexibilidade e agilidade; promove alinhamento psicológico entre os envolvidos (líderes e liderados) minimizando conflitos internos; propósito, ou seja, com o processo as pessoas são capazes de responder perguntas do tipo: Com o que estamos alinhados? Para que finalidade? Em benefício de quem?"⁵⁹ E ainda ser capaz de continuar liderando, mantendo claras a visão do futuro, do caminho, dos louros e das consequências internas, pessoais, sociais, ambientais e planetárias.⁶⁰ Ou seja: *coaching* é a liderança ligada à espiritualidade (com sentido e propósito) e associada a alta performance!

O trabalho nem sempre é um lugar onde acontece com facilidade um fenômeno denominado *flow*⁶¹. Esse fenômeno acontece quando estamos conectados a algo de modo tão extraordinário que algumas coisas bem específicas acontecem, dentre elas um fluxo contínuo de felicidade e a perda da noção de tempo. O processo de *coaching* tem por finalidade apoiar o *coachee* a encontrar conexão com conteúdos capazes de proporcionar o máximo de *flow* que seja possível. Outro ponto que conecta *coaching* com espiritualidade e alta performance é justamente a capacidade que alguns líderes possuem, utilizando *coaching* como abordagem de liderança, de apoiar as pessoas *flow* justamente no trabalho. Isso acontece, pois, a visão desses líderes é compartilhada com tanta "convicção de que seus esforços ajudam a criar um mundo

⁵⁸ FLINK, Richard J. S. *Espiritualidade nas Organizações* - os colaboradores estão envolvidos com isso? E as Organizações? Sorocaba/SP: Revista Espaço Científico Livre, 2012. p. 32.

⁵⁹ WHITMORE, 2012, p. 226-239

⁶⁰ WHITMORE, 2012, p. 226-239

⁶¹ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada* - a conexão entre felicidade é negócio. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 33-51.

realmente melhor. [...] esses líderes tem uma mensagem que apela à alma, pela necessidade que todos sentimos de nos lidar a algum propósito maior [...].”⁶²

Para apoiar neste processo de desenvolver pessoas e lideranças, o *coaching* faz uso, dentre outras coisas, de um modelo de conversa estruturado denominado *GROW* (*G-goal*, onde falamos e organizamos a meta, *R-Reality* onde exploramos a realidade presente, *O-Options* onde levantamos as opções de agir, *W-What* onde definimos as ações atuais em direção a meta). Além do modelo de conversa, utilizando como referência, os mais modernos *assessments* (instrumentos técnicos que fornecem relatórios) de perfil comportamental, de competências e de inteligência emocional e também aplicando ferramentas para especificação de metas, de pontos forte e pontos de melhorias e, ainda, através de perguntas poderosas capazes de levar o coachee aos mais elevados estágios de autodesenvolvimento. Tudo isso focando em ações significativas que levam à concretização dos mais simples e/ou dos mais nobres objetivos na vida pessoa, profissional ou organizacional, considerando sempre o foco na solução e não no problema. É importante frisar que esse processo não é mecânico, ele possui um fluxo bastante orgânico e que exige do *coach*, além da técnica, competência para gerar forte relacionamento com seu cliente, isso promoverá as aberturas necessárias para a entrada dos temas relevantes em cena no processo. Além disso é preciso considerar o estado atual do cliente para lançar mão dos recursos disponíveis que usaremos ao longo do processo, promovendo, com isso e também com uma visão atraente do futuro o engajamento necessário para os planos de ação.⁶³ O processo de *coaching*, diferentemente de outras abordagens indutivas, faz tudo isso respeitando a dimensão íntima do cliente, ou seja, seus conceitos, modelos de mundo, valores e experiências subjetivas fornecidas pelo *coach* ao seu cliente.

No próximo capítulo abordaremos como o *coaching* pode ser usado no exercício da liderança e trataremos de alguns aspectos de inteligência emocional relevantes para o desenvolvimento de um líder *coach*.

⁶² CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 125-126.

⁶³ FLAHERTY, James. *Coaching, desenvolvendo excelência pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 43-50.

2. LIDERANÇA E COACHING

2.1 O que é liderança?

Temos observado em nossa atuação profissional como *coach* que o tema liderança já vem sendo trabalhado há um bom tempo e chega a ser considerado por alguns um tema “batido”, ou seja, gasto! O que percebemos na prática, contudo, é bem diferente disso. Um dos equívocos que nos chama muito atenção é a ideia de que se trata de um tema típico apenas das relações de trabalho. Naturalmente, liderança no trabalho tem sua relevância uma vez que neste contexto muito do que é feito pressupõe a colaboração de várias pessoas que integram os quadros de empregados, todos dirigidos ao lucro. Poucos têm demonstrado, no entanto, um grau de consciência mais amplo quanto ao tema no que diz respeito à vida como um todo ou a outros papéis que não os típicos do trabalho. Em outras palavras: liderança pode e precisa ser entendida e vivenciada em todos as áreas de nossa vida. Quando pensarmos em liderança, precisamos que as pessoas vejam sobre si mesmas essa ideia e queiram apreender o mínimo necessário para tornarem-se bons líderes. Não é aceitável que uma família, uma sociedade, uma empresa, uma nação, sejam capazes de cumprir plenamente seus desígnios, se seus integrantes não se enxergam como líderes de si mesmos, por exemplo, ou simplesmente de suas famílias. Não estamos com isso propondo um modelo de liderança necessariamente orgânico ou necessariamente vertical, hierarquizado. Sabemos que existem aspectos culturais que primam ou não pela hierarquia nas relações e que isso precisa ser levado em consideração em diferentes ambientes (organizacionais ou não). O que queremos evidenciar é que o tema está longe de ser esgotado, seja quanto aos diferentes modelos de liderança existentes, seja em relação à visão que se tem de liderança, do líder e de seus papéis.

É muito comum, ainda, encontrar pessoas que quando pensam em um líder, tragam em seus pensamentos e discurso a ideia de dádiva ou de líder nato. Líder, dentre outras coisas, é alguém comum que possui capacidades, competências e conhecimentos capazes de coordenar e desenvolver pessoas, aperfeiçoando-as (e também) aperfeiçoando-se, em busca melhorias contínuas que tragam ótimos resultados.⁶⁴

Os modelos de liderança propostos são diversos. Independentemente do modelo de liderança ou do estilo de liderança, é fundamental que se compreenda que existem algumas questões que estão para além do óbvio, mas que são ignoradas. É possível, por exemplo, que

⁶⁴ ROMA, Andréia. *Apresentação*. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). *Leader Coach: um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 13.

parte de nossas heranças culturais de colônia de exploração, capitânicas hereditárias, senhores de engenho, coronéis e de um cristianismo católico com uma teologia marcadamente vertical com seu Deus distante, num trono monárquico lá no céu, tenham forte influência sobre nosso modelo tradicional na chefia de pessoas. Para que superemos essas eventuais heranças é necessário que cada pessoa que esteja em um papel de liderança seja capaz de valorar profundamente as necessidades particulares de cada liderado, e que, ao liderar seja igualmente capaz de não expor ao constrangimento quem quer que seja, por razão nenhuma. Ouvir os liderados e avaliar cada situação com neutralidade e abstenção de juízo de valor é condição indispensável para uma liderança que seja, no mínimo, assertiva, respeitosa e capaz de promover confiança.⁶⁵

Falar é mais fácil que fazer. Tornar isso uma realidade depende de entendimento e de conhecimento. As pessoas (dentro das organizações empresariais) precisam ter muito claro que seus funcionários são os primeiros clientes, é preciso ouvi-los, prepara-los para tarefas que estão além da sua *performance* e reconhecer dificuldades como algo momentâneo que precisa de atenção e cuidado e não como uma inadequação ou uma negligência.⁶⁶ Sabemos que as pessoas gozam de liberdade e com isso podem escolher fazer mal feito. Contudo, o líder não deve desprezar as descobertas da neurociência que evidenciam o poder do hábito. Mesmo diante de uma legítima vontade de fazer algo de uma forma nova, interessante, mais produtiva e que evidencia melhora na performance, a chamada neurologia do livre arbítrio⁶⁷ nos mostra que é preciso tempo e treino para que as mudanças nos padrões químicos e elétricos do cérebro ganhem novos caminhos. Somos, portanto, até certo ponto, livres na medida de nossos limites biológicos. Expandir esses limites é possível e todos podem fazê-lo, requerendo apenas investimento de tempo, atenção e disciplina. Liderança tem relação direta com desenvolvimento, crescimento, saber. Liderança, portanto, tem conteúdo espiritual, na medida em que a espiritualidade é, dentre outras coisas, um aspecto humano que o conecta com algo que está para além dele mesmo. Transcender a si mesmo, buscar novas práticas, alinhar-se, promover o bem, dentre outras coisas, são temas típicos tanto da liderança quanto da espiritualidade. Conversas decisivas requerem algumas habilidades, dentre elas dominar

⁶⁵ ROMA, 2011, p. 14.

⁶⁶ ROMA, 2011, p. 14.

⁶⁷ DUHIGG, Charles. O Poder do Hábito, por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 258-286.

sua própria história⁶⁸, seus impulsos e saber onde se quer chegar muito mais do que focar nos sentimentos ruins que possam estar presentes de algum modo.

Os líderes precisam, também, de habilidade, sensibilidade e atenção. Sua pró-atividade deve ser empática. Os resultados devem vir, mas a vida e outros valores precisam ser preservados amplamente. Enrique Fernandez Longo, em *La Negociación Inevitable*, afirma:

Viver é negociar conosco e com os outros uma e outra vez, um ir e vir inevitável e inacabável porque a negociação sempre continua ainda que creiamos que tenha princípio e um fim ... ele considera a negociação uma oportunidade para criar, inovar, explorar e enriquecer um novo universo de possibilidades dentro de nós e do outro... 'o líder em seu papel de liderança espera-se que desenvolva habilidades também de um pacificador, um orientador, um comandante e sem dúvida que obtenha uma ação flexível para negociar divergências.'⁶⁹

Para isso “tão importante em tornar-se um líder é tornar-se um líder com conhecimento em técnicas do processamento de *coaching* que gera aprendizado com foco na solução.”⁷⁰ É comum nos processos de liderança dentro ou fora das empresas que sejamos demandados, como pessoas que somos, em situações que impõem mudanças. Natural, portanto, que queiramos estar preparados para isso e em especial para lidar com as pessoas enquanto as mudanças acontecem e as crises precisam ser administradas. Assim, “em muitos casos não são os mais preparados ou capacitados que obterão o melhor resultado, mas aqueles que estiverem comprometidos com o processo de mudança.”⁷¹ Um líder precisa ter claro que “EFICIÊNCIA (processo) x EFICÁCIA (resultado)”⁷² são diferentes e complementares. Se definirmos competência “como um comportamento ou um conjunto de comportamentos que descreve a performance excelente do colaborador”⁷³, precisamos também definir outros conceitos que juntos darão sentido real a competência ou competências exigidas do líder. Precisamos, por exemplo, definir aprendizado/desenvolvimento e potencial. E esse é outro óbvio ignorado na vida e nas empresas. A formação acadêmica ou a experiência passada do líder contam muito, bem como sua performance atual. Pouco se olha, porém, para sua adaptabilidade, capacidade de aprender e gerar aprendizado e se ele acredita e trabalha

⁶⁸ PETERSON, Kerry. *Conversas Decisivas, técnicas para argumentar, persuadir e assumir o controle nos momentos que definem sua carreira*. São Paulo: Lua de Papel, 2010. p. 109-134.

⁶⁹ ROMA, 2011, p.15-16.

⁷⁰ ROMA, 2011, p. 15-16.

⁷¹ AUNI, Adams. Jesus, um *Leader Coach*. In: França, Sullivan (Org.). *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 27.

⁷² AUNI, 2011, p. 27.

⁷³ MEIRELES, Catarina. *Gestão por competências e avaliação 360º*. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 109.

baseado no potencial das outras pessoas ou apenas no desempenho que elas conseguem ter no momento presente. Em outras palavras, queremos pessoas competentes próximas de nós e/ou trabalhando para nós, mas desenvolver estas mesmas pessoas é visto como perda de tempo e acreditar no potencial humano e agir baseado nesta crença ainda é tido como autoajuda barata.

Liderar, portanto, precisa ser visto antes de tudo, como apoiar a aprender. Quando falamos em termos básicos sobre aprendizado gostamos de indicar quatro pilares iniciais: “aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.”⁷⁴ Esses pilares são baseados “no relatório para a UNESCO da comissão internacional sobre educação para o século XXI”⁷⁵. Quando falamos de aprendizagem, seja no processo de tornar-se um líder, seja no sentido de ser um líder que promove aprendizagem, é preciso que se saiba as fases que marcam diferentes níveis, diferentes momentos deste processo de aprender.

De acordo com Gregory Bateson (Biólogo e Antropólogo) quando estamos aprendendo resiliência passamos por alguns níveis específicos de aprendizagem: Incompetência Inconsciente: não saber que não sabe; Incompetência Consciente: saber que não sabe; Competência Consciente: saber que sabe; Competência Inconsciente: não sabe que sabe; Maestria.⁷⁶

Maestria é um fazer com excelência. Um líder precisa conhecer essas fases e também como isso ocorre em termos de processo cognitivo e ainda que os processos emocionais dão fluidez às competências humanas. Quando sentimos estamos fazendo uso de um elaborado instrumental cognitivo, neurofisiológico e neurolinguístico. Tudo que pensamos, em algum momento afeta nosso corpo e nossas emoções, assim como aquilo que nosso corpo passa e aquilo que sentimos, afetam nossos pensamentos. Cada ação é antecedida por um pensamento que dispara em nossa fisiologia e em nossa comunicação interna uma série de sinais químicos e psíquicos. Isso tudo molda nossa percepção de realidade e então corremos o risco de confundir o mapa com o território. Ter mais flexibilidade, levantar opções e buscar recursos para rever conteúdos e contextos nos ajuda a desenvolver resiliência, ou seja, essa capacidade de seguir em frente e ser bem sucedido em nosso fazer, mesmo diante de dores e adversidades.⁷⁷

⁷⁴ FARIAS, Cristiane. A importância do *Leader Coach* nas organizações e o desenvolvimento de pessoa. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 117-118.

⁷⁵ FARIAS, 2011. p. 117-118.

⁷⁶ CASTRO, Marta. Uso do *Coaching* na tecnologia empresarial humanista com foco em resultado. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 251.

⁷⁷ CASTRO, 2011, p. 251.

Um dos maiores atletas brasileiros de todos os tempos nos apresenta importantes reflexões. Ele nos mostra que as empresas de hoje, se quiserem ser bem sucedidas não podem somente estar focadas em gerar lucros a todo custo. Um técnico quanto escolhe seu time, objetivando criar uma equipe vitoriosa, “tem como meta principal, não somente explorar, mas principalmente desenvolver as competências de cada jogador.”⁷⁸ A questão é como gerar técnicos capazes de proceder desta forma? Segundo Oscar é preciso um grande aquecimento, ou seja, os líderes precisam aprender a apoiar as pessoas.⁷⁹

Um líder precisa ter metas. Mas as metas não podem ser apenas de conquista, de ‘ter’. É preciso que haja metas de desenvolvimento, metas de ‘ser’. Ter opções é fundamental para que possamos progredir. Máquinas ou robôs tem apenas a opção de fazer aquilo para que foram programadas. Pessoas que têm apenas duas opções podem estar diante de um dilema. Com mais opções do que apenas duas, podemos experimentar mais, viver melhor, catalisar mudanças e exercitar a liderança criando facilidades para as metas daqueles que lideramos. Essa meta precisa ter imagens, sons, sensações, gostos e cheiros capazes de nos levar a viver um pouco no aqui e agora, um pouco daquilo que só conseguiremos experimentar de fato quando atingirmos essa meta.⁸⁰ Essa capacidade de visualização, de antecipação, de imaginação que nos permite projetar em nossas mentes algo que não existe como se já existisse pode e deve ser explorada para que as pessoas possam alcançar suas metas. Líderes resilientes sabem como fazer isso e sabem também o que fazer para atingir seus resultados.⁸¹

Liderar pessoas não é apenas saber fazer, mas é também saber ensinar. Optamos por falar em resiliência pois compreendê-la nos ajuda a avançar. A resiliência é um conceito que herdamos da física, e consiste na propriedade típica de certas substâncias de acumular pressão e resistir ao estresse sem quebrar, sem romper-se. Finda a pressão existente, sua forma original é recuperada. Na vida ou no mundo dos negócios o conceito vem sendo utilizado para pessoas com a capacidade de retomar seu equilíbrio emocional após longas exposições a pressão e a estresse.⁸² Não se trata, portanto, de resistência, mas da capacidade de continuar agindo e ficar bem, guiando a si mesmo e aos outros, apesar das pressões externas. Pessoas

⁷⁸ SCHMIDT, Oscar. Transformando um profissional em um técnico de sucesso. In: FRAÇA, Sullivan (Org.), *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 275.

⁷⁹ SCHMIDT, Oscar. Transformando um profissional em um técnico de sucesso. In: FRAÇA, Sullivan (Org.), *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 275.

⁸⁰ MARTINS, Mike. Resiliência. In: FRAÇA, Sullivan (Org.), *Leader Coach*, um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 262.

⁸¹ MARTINS, 2011, p. 262.

⁸² MARTINS, 2011, p. 260.

com essa característica aprendem com muita facilidade e lidam com as adversidades de forma positiva e pedagógica. Como fazem isso? A resposta é simples: foco na solução, alinhamento - meta, desenvolvimento de novas competências, estratégias de sucesso, um agir técnico, atitudes positivas e aumento contínuo de assertividade.⁸³

Desenvolver-se, buscar sua melhor versão é importante e permite, ao mesmo tempo, tornar possível desenvolver outros de modo realista e igualmente atraente. Metas presentes num contexto de desenvolvimento humano constante geram resultados e ao mesmo tempo bem-estar. Bem-estar por sua vez é definido como um constructo, que inclui as emoções positivas, o engajamento, os relacionamentos positivos, o sentido e a realização.⁸⁴ Essa busca constante por desenvolvimento mostra o quanto somos seres espirituais, pois quando pensamos, quando acreditamos em algo ou quando queremos muito uma coisa, fazemos coisas que eram até então impossíveis, inconcebíveis. Não importa a nacionalidade, a cor da pele, a cultura, a crença religiosa, somos todos seres pensantes. Se bem pensarmos, veremos que o parasita mais resiliente de todos é uma ideia, “uma simples ideia da mente humana... pode construir cidades ... uma ideia pode transformar o mundo e alterar todas as leis ... e é por isso que ‘você’ deve entender a estrutura da resiliência. A resiliência humana está dentro de nós”⁸⁵

Falar de um líder resiliente é fácil. Formá-lo requer ciência, conhecimento. A formação de um líder deve partir de uma base. Chegar aos mais elevados graus de desempenho é possível, mas tudo precisa ter um início. Quando queremos dar o primeiro passo nessa direção, nosso foco deve dirigir-se ao padrão comportamental do líder, em seguida para sua inteligência emocional e por fim para sua capacidade de estabelecer e perseguir metas nobres, sistêmicas e integrativas⁸⁶, que são, portanto reflexos de nossa espiritualidade. Cada pessoa tem seu perfil, suas preferências comportamentais que integram sua persona. Alguns defendem que apenas pessoas com estilos mais dominante ou mais influente tem perfil para serem bons líderes. A verdade é que diferentes situações requerem diferentes comportamentos. Em certos momentos ser mais analítico e discreto pode ser a melhor abordagem, em outros ser mais dominante será o melhor. Os líderes mais eficazes, portanto, são aqueles que possuem um elevado nível de inteligência emocional. Sem ela, um líder pode ser otimamente formado, na melhor universidade, ser muito dominante ou

⁸³ MARTINS, 2011, p. 262.

⁸⁴ SELIGMAN, Martin. *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. p. 35.

⁸⁵ MARTINS, 2011, p. 260.

⁸⁶ GONÇALVES, 2012, p. 15.

influyente, possuir uma enorme capacidade analítica, as melhores notas em testes de QI e ainda assim não será um bom líder.⁸⁷ Impossível deixar de lado as questões ligadas a desempenho e remuneração. Embora não seja nosso foco de pesquisa e também não seja o foco de muitos líderes, encontrar soluções integrativas também é papel fundamental do líder. Programas que atrelam remuneração e desempenho já são conhecidos, e seus desafios também, pois além de esquemas de remuneração prévios, escalas de valor por desempenho, racionalidade nos cronogramas de pagamento⁸⁸, etc., é preciso ainda considerar, no estilo coach de liderança, a necessidade de desenvolvimento constante como variável da equação de performance.

Os líderes enfrentaram muitas situações de conflito. Saber lidar com elas é essencial. Diversos conhecimentos são importantes em contexto de conflito. Dentre eles, talvez o mais importante seja a flexibilidade. Ouvir as partes, compreender a essência do problema, estar ciente de que agressividade anda junto com insegurança, medo e ressentimento, ajudam a manter o foco no que interessa. Ter uma estratégia para ajudar as pessoas a dissipar as emoções é bem útil. Estimular que todos reconheçam seus próprios limites e peçam ajuda antes que os problemas se agravem também previne cenários desastrosos. Por fim é preciso tomar decisões e ser firme. Firmeza não tem relação com dureza. Para ser firme é preciso antes, ser flexível.⁸⁹ Investir na melhoria das lideranças é investir na melhoria das relações de trabalho. Esse ponto é importante do ponto de vista dos resultados organizacionais, mas vai muito além disso. Nos diversos papéis que assumimos, o profissional chega a tomar setenta por cento de nosso tempo, mesmo fora do nosso local de trabalho, permeando todas as outras áreas de nossa vida⁹⁰. É dele que tiramos nosso sustento e de nossa família, com seus frutos curtimos nosso lazer ou investimos em nossa qualidade de vida, cuidamos de nossa saúde ou prejudicamos nossa saúde por causa dele. Mesmo em nossas relações sociais fora do trabalho a dimensão profissional nos acompanha, seja em nossa imagem, em nossos pensamentos, preocupações ou *insights*. O trabalho é uma das dimensões mais ligadas à sobrevivência, pois isso, acompanha-nos por toda a existência. Nossas relações de trabalho e nossas escolhas profissionais refletem muito fortemente em todas as áreas de nossa vida.

⁸⁷ GOLEMAN, Daniel. *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2014. p. 11.

⁸⁸ BROWN, Peter. *Produtividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 53-59.

⁸⁹ PATTERSON, Kerry. *Confrontos decisivos, solucione problemas difíceis e melhore definitivamente seu desempenho nos relacionamentos pessoais e de trabalho*. São Paulo: Leya, 2005. p. 176-204.

⁹⁰ ZAHAROV, Anna. *Coaching, caminhos para transformação da carreira e da vida pessoa*. Rio de Janeiro: Brasport, 2011. p. 20-21.

2.2 Liderança e inteligência emocional

Ser inteligente é hoje visto de modo multifocal, ou seja, existem diferentes fenômenos e condições a serem considerados. Tanto os fenômenos psíquicos inconscientes, quanto as complexas variáveis dos sistemas psíquicos que os controlam, somados aos resultados intra e extra psíquicos que brotam dessa dinâmica e também as nossas atuações sociais mais complexas, envolvem o que hoje se define por inteligência.⁹¹ Em uma amostragem bastante significativa, uma pesquisa evidenciou que apostar no desenvolvimento emocional é vital para organizações com elevado grau de complexidade administrativa. Nos parece válido afirmar, portanto, que em níveis variados de complexidade, investir na formação de pessoas com esse foco é um caminho bastante eficaz. Analisando os modelos de competências de 188 empresas de grande porte, multinacionais e também em órgãos públicos o PhD Daniel Goleman queria descobrir quais capacidades formam um líder considerando três categorias: as habilidades técnicas, as habilidades cognitivas e as competências de inteligência emocional.⁹²

Ao analisar os dados as descobertas foram muito interessantes. Não houveram dúvidas de que ser intelectualmente inteligente é significativamente importante. As habilidades cognitivas, ao lado do pensamento sistêmico e da visão de longo prazo são igualmente relevantes. Essa visão mais sistêmica ou pensamento sistêmico é mais trabalhosa e desafiadora, contudo seus resultados são mais promissores do que as formas tradicionais de lidar com os problemas.⁹³ A conclusão mais impactante, contudo, foi a de que a inteligência emocional é duas vezes mais importante do que os aspectos intelectuais em todos os níveis hierárquicos pesquisados. Quando os dados da pesquisa cruzaram informações para avaliar as medidas de importância entre habilidades técnicas e competência emocionais de pessoas excelentes em termos de performance e resultados, o que se descobriu foi que quase noventa por cento das competências que fazem realmente diferença nos resultados em cargos de liderança eram atribuíveis a fatores de inteligência emocional.⁹⁴ O QI e as habilidades técnicas continuam, sem dúvidas, sendo importantes na liderança consistente. A questão é reconhecer que a inteligência emocional faz parte da receita de sucesso e que pode ser aprendida. Como bem destaca o autor não se trata de um processo fácil, demanda tempo e

⁹¹ CURI, Augusto. O código da inteligência emocional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010. p. 20-24.

⁹² GOLEMAN, 2014, p. 12.

⁹³ SENGE, 2011, p. 100.

⁹⁴ GOLEMAN, 2014, p. 13.

exige do coachee esforço e dedicação. Seus benefícios, contudo, são percebidos tanto pela pessoa quanto pela organização.⁹⁵

O tema inteligência emocional já é conhecido desde a década de 1990. Em verdade, contudo, poucos líderes se deram conta até agora da importância do tema e dos meios necessários para desenvolver inteligência emocional e empregá-la na prática. Há seguramente um caminho a ser trilhado para isso. Um dos fatores de inteligência emocional que conduz ao desempenho excepcional é, na verdade o primeiro passo apontado pelas teorias de Daniel Goleman: a autoconsciência. O mesmo ‘conhece-te a ti mesmo’ do pai da maiêutica. Autoconsciência é, portanto, uma “profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.”⁹⁶ Quem a possui mantém o equilíbrio entre crítica e esperança, são honestas consigo e com os demais, reconhece seus padrões emocionais e como eles afetam sua vida, seu desempenho profissional e a vida e desempenho dos outros que o cercam. Essas pessoas são boas com prazos, não assumem compromissos apertados (no prazo), atendem elevados padrões de clientes mais exigentes, lida bem com os humores e expectativas de seus clientes. Quando sentem raiva ou outras emoções, têm facilidade em canalizá-las de forma positiva.⁹⁷ A autoconsciência, portanto, está voltada para a percepção aguçada dos padrões emocionais, mas não é só isso. Ela permite uma clara compreensão de valores e metas, fazendo com que seja mais fácil diferenciar propostas e caminhos, pessoas e profissionais bons ou ruins. Objetivos de curto e de longo prazo são melhor avaliados na sua presença e as tomadas de decisão não passam por cima de valores mais arraigados. Trabalhar para estas pessoas é algo prazeroso e estimulante.⁹⁸

As pesquisas de Goleman mostram que a autoconsciência estimula o desenvolvimento da inteligência emocional. Resta agora saber “como se pode reconhecer a autoconsciência?”⁹⁹ Pessoas que possuem autoconsciência falam com franqueza, têm a capacidade de auto avaliação de forma realista, são pessoas que falam abertamente e com precisão aquilo que querem expressar e possuem senso de humor que as leva a rirem de si mesmas.¹⁰⁰ Caracterizam-se, ainda pela consciência que demonstram de suas limitações, mas também de seus talentos e forças. Conversam franca e abertamente sobre isso sem temor. Gostam e até buscam críticas construtivas e acabam fracassando menos pois tendem a não assumir

⁹⁵ GOLEMAN, 2014, p. 25.

⁹⁶ GOLEMAN, 2014, p. 14-15.

⁹⁷ GOLEMAN, 2014, p. 14-15.

⁹⁸ GOLEMAN, 2014, p. 14-15.

⁹⁹ GOLEMAN, 2014, p. 15.

¹⁰⁰ GOLEMAN, 2014, p. 15.

compromissos que não podem cumprir. Elas correm riscos, mas são riscos calculados. Aceitam desafios mas agem com responsabilidade.¹⁰¹ Quem não possui autoconsciência pode desenvolvê-la em processos de *coaching*. Essas pessoas (que não possuem autoconsciência) tendem a ver franqueza ou crítica como fracassos ou ameaças¹⁰² “Muitos executivos confundem franqueza sobre os sentimentos com ‘insegurança’ e deixam de dar o devido respeito aos funcionários que reconhecem abertamente suas deficiências.”¹⁰³ São, portanto, semialfabetizados emocionalmente. Na liderança de sucesso deve ser o inverso: “em primeiro lugar, as pessoas geralmente admiram e respeitam a franqueza. Além disso, constantemente se exige dos líderes que tomem decisões que requerem uma avaliação franca das capacidades – suas próprias e dos outros.”¹⁰⁴

Tomar consciência, contudo, não é garantia. É o primeiro passo. Logo em seguida é preciso aquilo que Leloup chama de “domínio de si”¹⁰⁵ (traduzindo Filon e os Terapeutas de Alexandria) e que os cientistas modernos chama de autocontrole.

O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis.¹⁰⁶

O autocontrole é importante para um líder pois é graças a ele que se consegue criar um ambiente onde confiança e equidade são mais presentes do que politicagem e rivalidades. Nestes lugares os talentos são retidos com mais facilidade, e o autocontrole se multiplica, pois é mais comum que as pessoas queiram ser lembradas como alguém equilibrado do que ao contrário, especialmente no papel de líder. Do ponto de vista da competitividade essa característica evidencia pessoas mais preparadas para mudanças, pois não entram em pânico facilmente e mesmo diante de fortes pressões continuam colhendo informações e conseguindo decidir com sucesso.¹⁰⁷

A importância do autocontrole é vital também por que promove e sustenta uma liderança baseada na integridade e sua presença evita um dos grandes males de famílias e

¹⁰¹ GOLEMAN, 2014, p. 15.

¹⁰² GOLEMAN, 2014, p. 15.

¹⁰³ GOLEMAN, 2014, p. 15.

¹⁰⁴ GOLEMAN, 2014, p. 16.

¹⁰⁵ LEOUP, Jean-Yves. Cuidar do Ser. 15ª Edição. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2015. p. 32.

¹⁰⁶ GOLEMAN, 2014, p. 16.

¹⁰⁷ GOLEMAN, 2014, p. 17-18.

empresas que é a vivência baseada em comportamentos impulsivos.¹⁰⁸ Para que possamos identificar a presença do autocontrole é preciso que vejamos no líder comportamentos mais reflexivos, ponderados, prontos para lidar com animosidades, aptos a dizer ‘não’ aos seus próprios impulsos. Nem sempre possuir essa característica é motivo para receber elogios ou reconhecimento. É comum que pessoas emocionalmente controladas sejam vistas como frias e sem paixão. Líderes mais enérgicos e até explosivos parecem atender melhor ao estereótipo da liderança inspiradora e cheia de carisma.¹⁰⁹ Quando líderes mais tempestuosos “chegam ao topo, sua impulsividade muitas vezes se volta contra elas. Em minhas pesquisas, exibições extremas de emoção negativa nunca se mostraram propulsoras da boa liderança.¹¹⁰

Essa capacidade de controle também precisa de um complemento, a autogestão¹¹¹ que pode ser vista como a capacidade de canalizar seu esforço e energia de modo motivado àquilo que se propõem a fazer. Muito se fala sobre motivação no meio empresarial. Em verdade ela é encarada por Goleman como uma variedade da autogestão.

Líderes motivados são impelidos a realizarem além das expectativas – suas próprias e a de todos os outros. Muitas pessoas são motivadas por fatores externos, como alto salário, o status resultante de um cargo notável ou fazer parte de uma empresa de prestígio. Por sua vez, aqueles com potencial de liderança são motivados por um desejo profundamente arraigado da realização pela realização.¹¹²

Para identificar pessoas com autogestão não precisam de estímulos externos. Elas têm uma paixão pelo trabalho e buscam seus próprios desafios para manterem-se motivadas. São normalmente criativas e gostam de aprender constantemente para, com isso, realizar um ótimo trabalho. Sua energia é elevada, são ativas e não ficam satisfeitas com seus padrões atuais, buscando sempre novas possibilidades de elevar seu desempenho. Pessoas altamente motivadas mantêm elevado o otimismo, mesmo diante das adversidades.¹¹³ Como podemos verificar a inteligência emocional é um constructo e suas partes aglutinam-se com outros elementos impactantes na liderança de sucesso. Muito embora os exemplos e a própria pesquisa citada sejam do meio corporativo, é correto afirmar que esses elementos são tipicamente humanos e relacionais, ou seja, presentes em todas as dinâmicas da vida não apenas no trabalho.

¹⁰⁸ GOLEMAN, 2014, p. 17-18.

¹⁰⁹ GOLEMAN, 2014, p. 17-18.

¹¹⁰ GOLEMAN, 2014, p. 17-18.

¹¹¹ GOLEMAN, 2014, p 16.

¹¹² GOLEMAN, 2014, p. 19-20.

¹¹³ GOLEMAN, 2014, p. 19-20.

Outro elemento cujo reconhecimento é mais fácil é a empatia.¹¹⁴ Muitos ainda confundem empatia com o conceito frustrado e frustrante de tentar agradar ao mundo. Bem longe disso um líder empático não adota as emoções de outras pessoas como se fossem as suas. O que ele faz é levar em conta, cuidadosamente, os sentimentos de outras pessoas com um objetivo bastante específico em mente: tomar as melhores decisões possíveis. Ser empático é muito importante. É graças a empatia que equipes trabalham melhor juntas; empresas conseguem reter mais facilmente seus talentos em um mundo altamente competitivo e as emoções das pessoas, quando os ânimos ficam mais acirrados, são melhor administradas quando o líder e seus liderados tem empatia uns pelos outros.¹¹⁵ Líderes empáticos estão atentos com a globalização, o diálogo intercultural e as sutilezas da linguagem dentro da diversidade e conseguem captar a mensagem presentes nas importantes diferenças culturais, étnicas, religiosas e de valores.¹¹⁶ Como veremos no próximo capítulo a empatia, embora seja um fator de inteligência emocional, está fortemente relacionada com espiritualidade, especialmente na proximidade com o conceito de inteligência unitiva ou espiritual.¹¹⁷

Além da empatia temos ainda a habilidade social como importante fator a ser considerado quando alguém é emocionalmente inteligente. Ser hábil socialmente não é ser empático nem tão pouco cordial. Pessoas assim normalmente não são antipáticas ou grosseiras, mas o conceito é mais complexo. Ser habilidoso socialmente é ser cordial mas com um propósito: liderar pessoas em uma direção específica e de modo harmonioso.¹¹⁸ Os líderes que conseguem fazer isso são muito bem relacionados, tem muitos contatos com os quais mantem algum tipo de afinidade e sabem negociar diferentes situações com muito sucesso. Eles têm por premissa o pensamento de que não se faz nada importante sem a participação de outras pessoas. Seu grau de empatia é elevado, tem sempre fortes argumentos no jogo da persuasão, fazem bons apelos emocionais (na medida certa) para conseguir o que querem e usam a razão com a mesma destreza. São pessoas motivadas e entusiásticas, contagiando as demais com sua energia e paixão pelo que fazem. É bem verdade que nem sempre parecem estar trabalhando, pois fazem muitos contatos e parecem estar jogando conversa fora. Contudo, não limitam seus contatos e o poder de sua influência pois sabem o que pode ser

¹¹⁴ GOLEMAN, 2014, p. 20.

¹¹⁵ GOLEMAN, 2014, p. 20.

¹¹⁶ GOLEMAN, 2014, p. 21.

¹¹⁷ ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *QS - Inteligência Espiritual, o Q que faz a diferença*. Editora Record, Rio de Janeiro, 2000. p. 78.

¹¹⁸ GOLEMAN, 2014, p. 22.

feito a partir destas capacidades.¹¹⁹ De forma natural e até intuitiva grande parte das organizações pesquisadas mostrava reconhecer essa habilidade social como básica para a liderança uma vez que é papel do líder fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas.¹²⁰

Para que a liderança seja eficiente, eficaz e efetiva, é preciso, além do exposto até aqui, que o líder conheça os diferentes modelos de liderança. Além dos diferentes modelos de liderança, todos os líderes vêm sendo demandados, também, quanto a outras habilidades que decorrem dos aspectos de inteligência emocional já mencionados, a saber: a habilidade de trabalhar em equipe, de comunicar-se clara e eficazmente, ter boa adaptabilidade às mudanças e pensar claramente e resolver problemas sob pressão.¹²¹

Em uma pesquisa realizada por Goleman com mais de 3.800 (três mil e oitocentos) executivos, encontramos uma lista importante para nossa compreensão do que é liderança, uma lista de estilos. Esta questão dos estilos fica evidenciada em diferentes contextos empresariais, ou seja, diferentes momentos na empresa carecem de diferentes abordagens na liderança.¹²² O que se percebe nos diferentes estilos é que cada um deles compreende diferentes aspectos de inteligência emocional. Tais aspectos poderiam ser considerados apenas do ponto de vista do humano, ou seja, do bem-estar no trabalho em virtude da correção no uso dos estilos de liderança, mas não é assim. Além do aspecto humano ou de clima organizacional, a liderança adequada, justamente por impactar positivamente no clima, chega a representar impactos na casa de aproximadamente um terço em termos de resultados financeiros. Flexibilidade, sensação de liberdade, possibilidade de inovação e não de burocracias, autoresponsabilização quanto aos resultados e ao bem-estar da organização, feedbacks regulares e de qualidade, clareza de valores, visão e missão e elevados níveis de comprometimento são alguns exemplos de fatores positivamente impactantes no clima.¹²³ Todos estes fatores, concebidos de modo sistêmico, somados ainda a outros fatores importantes como, por exemplo, outras dimensões da inteligências humana, preservação do planeta e dos recursos naturais, saúde, justiça social e qualidade de vida no trabalho, compreendem aquilo que apresentaremos adiante como sendo espiritualidade nas empresas.

¹¹⁹ GOLEMAN, 2014, p. 23.

¹²⁰ GOLEMAN, 2014, p. 24.

¹²¹ GOLEMAN, 2014, p. 25-26.

¹²² GOLEMAN, 2014, p. 29-30.

¹²³ GOLEMAN, 2014, p. 31-32.

2.3. O estilo coach de liderar

Os diferentes estilos de liderança são: líder visionário ou autoritário ou gestor coach; líder coach; líder afiliativo, líder democrático; líder marcador de ritmo e líder coercivo.¹²⁴ Na presente dissertação vamos nos concentrar em breves apontamentos sobre o estilo líder coach como foco de pesquisa. A razão pela qual nos concentramos neste estilo, além dos resultados obtidos em nossa atuação profissional, guarda relação com a crescente demanda de treinamentos nesta área. Além disso, dentre as 135 (cento e trinta e cinco) melhores empresas para se trabalhar no Brasil, mais de 80% (oitenta por cento) delas têm programas de *coaching*¹²⁵, fato que torna útil pesquisar sobre o estilo líder *coach* de liderança. Um estudo realizado pela American Management Association – AMA, comprovou que *coaching* “está associado ao desempenho de qualidade nas organizações”¹²⁶ e conclui dizendo que esperam que o *coaching* se transforme “em uma das chaves para o desenvolvimento e retenção de talentos no futuro” com significativas vantagens competitivas.

Quando falamos do estilo líder *coach*, optamos por destacar algumas de suas principais características. Num outro espaço poderemos detalhar como ele se desenvolve e se aplica. Líderes assim apoiam seus liderados a identificar suas forças e a utilizá-las para minimizar e combater suas fraquezas. Seus liderados sabem que podem e devem vincular suas características pessoais às metas de vida e também profissionais. Ser um líder *coach* é estar disposto a encorajar seus liderados a construírem e perseguirem metas de longo prazo tanto no campo das conquistas quando no campo do desenvolvimento pessoal e profissional, mas não é só isso: o líder também tem metas nestes dois campos, ou seja, ele também precisa continuar se desenvolvendo. Trabalhar com este estilo é negociar os papéis e respeitar essa negociação. É estar sempre pronto para dar e receber *feedbacks* de qualidade. Para ter qualidade, alguns elementos ajudam. O feedback precisa ser dado no tempo certo (lugar, tempo, circunstâncias), precisa ser específico, sustentando por evidências, precisa ser útil no campo da ação, deve ser focado em desenvolvimento ou voltado para o desenvolvimento da pessoa e precisa agregar valor, possuir uma dimensão de ganho para quem recebe.¹²⁷ Ser um líder *coach* é, ainda,

¹²⁴ GOLEMAN, 2014, p. 48.

¹²⁵ SILVEIRA, Mauro. GPTW2015, as melhores empresas para trabalhar. Revista Época, 17/08/2015. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2015/08/gptw-2015-melhores-empresas-para-trabalhar.html>. Acesso em 25 de nov. 2015.

¹²⁶ BLANCHARD, Ken. Liderança de alto nível, como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 142.

¹²⁷ WEISS, Alan. Coach de Ouro, como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 49-52.

delegar tarefas importantes com o objetivo de desenvolver as pessoas e aprimorar seu aprendizado. É definir em conjunto com a equipe os níveis de desafio de cada tarefa e também os prazos necessários em cada cenário. É ter foco na solução e na aprendizagem, estando disposto a suportar fracassos e imperfeições no curto prazo em nome da alta performance que virá com as experiências no longo prazo. O líder bem focado direciona primeiramente sua própria atenção e em seguida apoia seus liderados a fazerem o mesmo.¹²⁸ É estar pronto para fazer pessoas crescerem, pois reconhece que essa é uma necessidade humana essencial e inegociável. É saber que algum tempo será consumido para gerar desenvolvimento, mas muito tempo virá de crédito quando a equipe estiver melhor preparada. É reconhecer que este modelo de liderança, por ser o que mais impacta no clima organizacional, precisa ser praticado e praticado para que fique cada vez mais consolidado em sua prática de liderança.¹²⁹

Neste estilo as melhorias comportamentais são rápidas e significativas, o diálogo é constante o que torna a liderança mais eficaz, todos os envolvidos sabem o que se espera deles e onde se encaixam no sistema como um todo e isso promove elevado nível de responsabilização. O líder *coach* se importa verdadeiramente com as pessoas e demonstra isso abertamente. Esse fato gera comprometimento dos liderados que se esforçam para alcançar tanto seus objetivos e metas organizacionais quanto pessoais pois sabem que vencer diferentes áreas da vida, retro alimenta a motivação e o sentido de propósito de cada meta ou objetivo. Para realizar metas todos os liderados sabem que as metas de desempenho são tão importantes quanto as metas de desenvolvimento e por isso todos falam mais abertamente sobre dificuldades e necessidades ligadas ao desempenho. Esse modelo de liderança é mais eficaz se as pessoas estão dispostas e abertas para aprender e se autodesenvolver. Empresas tem se destacado com programas permanentes de liderança no modelo líder coach. Em algumas delas os bônus anuais e os lucros financeiros já estão diretamente relacionados com esse modelo de liderança.¹³⁰ Esse modelo de liderança aceita e incentiva a colaboração entre as pessoas, estimulando melhores resultados através de uma postura coletiva mais aberta, pronta para compartilhar necessidades e inovações. As competências-chave de cada um e do grupo como um todo são utilizadas abertamente, mesmo que seja preciso correr riscos. O desempenho é

¹²⁸ GOLEMAN, Daniel. Foco, a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013. p. 202.

¹²⁹ GOLEMAN, 2014, p. 35-36

¹³⁰ GOLEMAN, 2014, p. 35-36.

elevado por um processo de constante experimentação e desenvolvimento.¹³¹ Erros e acertos fazem parte do processo, sem culpas, mas com elevado grau de responsabilidade.

Outro ponto que merece destaque no processo de formação de um líder *coach* diz respeito à introdução ou não de instrumentos técnicos no início de sua atuação como líder. Não há dúvidas de que quanto tratamos de algo novo, especialmente num modelo de aprendizagem corporativa, de que os instrumentos técnicos são valiosos e ansiosamente aguardados pelos líderes. Como já vimos no capítulo um a instrução, especialmente técnica, pode ser até mesmo prejudicial ao processo de aprendizagem. Sendo assim, desenvolver um líder *coach* “começa com o aprender a usar a si mesmo como um instrumento, uma ferramenta para ajudar outros a serem mais eficientes e bem-sucedidos em tudo aquilo que fazem no trabalho e na vida”.¹³² Saber usar a si mesmo como instrumento é competência base de um líder *coach*¹³³, pois na verdade, é isso que ele acabará ensinando de mais valioso aos seus liderados.

Liderança tem, portanto, forte relação com inteligência e pode ser apreendida. Essa inteligência não é puramente racional, tem aspectos emocionais, relacionais e dialogais e espirituais, como veremos a seguir. Um líder não deve ser só resiliente, deve também emocionalmente inteligente. O líder *coach* é o modelo de liderança que aproxima as pessoas e impacta positivamente no clima de equipes e organizações, promovendo desenvolvimento. Os resultados disso transcendem os aspectos financeiros: eles permitem que o trabalho ganhe a importante dimensão de dar sentido à vida das pessoas. Explorar os valores de líderes e liderados é uma forma de conseguir melhores resultados na vida e na profissão. Os valores não precisam ser concebidos de maneira lógica, pois são uma expressão de quem somos e nós não somos lógicos em nossa totalidade. Valores são convicções que possuímos e por meio das quais nos mantemos motivados para fazer aquilo que acreditamos ser o melhor.¹³⁴ O líder *coach* deve primar por valores éticos universais que conduzem ao aprimoramento pessoal, ao desenvolvimento contínuo e à melhoria no bem-estar das presentes e futuras gerações, dentro de sua esfera de atuação e para além dela em tudo aquilo que for atingido por esta atuação. Esse líder com olhar para a vida com profundidade, é um líder espiritualizado.

¹³¹ BLOCH, Vicky. *Coaching Executivo, uma questão de atitude*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2012, p. 39.

¹³² DE VRIES, Manfred F. R. Ketes. *Experiências e técnicas de coaching, a formação de líderes na prática*. São Paulo: Artmed Editora, 2009. p. 304-305.

¹³³ DE VRIES, 2009, p. 305.

¹³⁴ O'CONNOR, Joseph. *Coaching com PNL, um guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. p. 41.

Esse olhar mais profundo, sistêmico, tem conduzido muitos a pensarem que as soluções são mais complexas uma vez que o processo de pensamento espiritual se apresenta, inicialmente como mais complexo. Na verdade, não é assim. A mudança de mentalidade nos convida para ver, como líderes, mais as inter-relações do que as cadeias lineares de causa e efeito e muito mais os processos de mudança do que os simples fatos instantâneos, dar e fornecer mais feedbacks do que estar focado em conceitos como certo e errado, simplificando a vida na medida em que nos permite observar padrões mais profundos, com novos saberes envolvidos, com uma nova postura e uma linguagem mais apropriada.¹³⁵

Outro aspecto que merece consideração quando falamos em desenvolvimento de lideranças é o encontro e as vezes conflito de gerações. O processo de *coaching* e o modelo líder coach pode ser usado livremente com todas as pessoas adultas que queiram conhecer mais sobre si mesmas e desenvolver mais resultados a partir disso. Não podemos negar, contudo, que as novas gerações têm visões e necessidades diferentes ou diferentemente ajustadas aos valores típicos da pós-modernidade. A chamada geração ‘y’ pode exemplo, terá alguns marcadores que precisam ser considerados em seus processos de desenvolvimentos. Tornarem-se gestores de suas próprias vidas, adorar o novo, precisar de demonstrações sólidas de confiança por parte de pais e superiores, viver o valor ‘liberdade’ e fixar-se em suas relações por prazer e não por dever¹³⁶, dentre outros, são exemplos que vão exigir adaptação de linguagem e alinhamentos de expectativas. Profissionais seniores e outros profissionais que vem de culturas organizacionais diferentes também precisarão de atenção especial. Em resumo podemos dizer que o líder coach é sensível à sua biografia e a de seus liderados.

Em muitos aspectos o presente capítulo evidenciou as relações entre a liderança no estilo *coach* e a inteligência emocional. Foi nossa opção de delimitação de pesquisa. Queremos, considerar ainda, antes de findar o capítulo, algo que é de fundamental importância para nossa proposta de espiritualidade nas empresas: uma visão espiritual compreende inteligência de modo multifocal. Neste sentido, para compreender espiritualidade na liderança, precisamos considerá-la na dinâmica da inteligência, ou seja, todas as dinâmicas envolvidas na construção da inteligência humana. Tais dinâmicas incluem uma construção multifocal através de um conjunto de processos e fenômenos psicodinâmicos, incluem também uma influência multifocal dessa construção por meio de variáveis múltiplas que

¹³⁵ SENGE, 2011, p. 111-112.

¹³⁶ OLIVEIRA, Ritah. Coaching Teen, potencializando futuras pessoas de sucesso. Rio de Janeiro: Qualityark, 2012. p. 25-32.

interagem entre si nas interpretações intrapsíquicas, interorgânicas e extrapsíquicas e incluem, ainda, um desenvolvimento qualitativo por meio dos fatores intrapsíquicos e socioeducacionais.¹³⁷ O foco do líder deve ser equilibrado para dentro, para o clima, a cultura, a aprendizagem e também para fora, as realidades exteriores que moldam a organização e o reflexo daquilo que fazem no mundo que os cerca.¹³⁸

Um líder *coach* deve observar e agir diante dos fatores que mais afetam o clima e a capacidade de realização através dos valores e crenças culturais¹³⁹ considerando cada profissional (com seus objetivos pessoais e profissionais), considerando o domínio (conhecimentos, habilidades, práticas, regras e valores, bem como suas dimensões éticas), considerando o campo (papéis que são colocados em prática como expressão do domínio de cada um, observando quem são parte da elite do grupo, quem são os praticantes ou especialistas e quem são os aprendizes) e considerando, por fim, outros apostadores (os acionistas, consumidores, cidadãos afetados pelas ações de um e de todos do grupo).¹⁴⁰ É indispensável trabalharmos a formação de lideranças deixando muito claro que as pessoas acabam por se tornarem infelizes na vida e no trabalho, também, por um conjunto de desejos equivocados, projeções equivocadas, atenção equivocada e crenças, muitas crenças equivocadas.¹⁴¹

Um líder *coach* está atento para algumas armadilhas da performance, que impedem a si mesmo ou seus liderados de seguirem para muito além de seus limites. Essa atenção direciona-se a um tipo muito especial de sentimento, um sentimento que se traduz por um tipo de harmonia entre o que sentimos internamente e o que estamos fazendo e demonstrando externamente.¹⁴² O líder fica atento, também, aos inimigos deste sentimento: o excesso de dedicação a um mesmo ponto ou área, à espera que os fatos mudem, a busca por lógica em situações sem lógica, o ataque a pessoas com críticas e distribuição de culpas, a recusa por mudanças por causa de ‘custos irrecuperáveis’, as mudanças indevidas nos papéis de ‘profissional’ e de ‘descontraído’ e outros lapsos mentais capazes de nos afastar de um espírito positivo e otimista.¹⁴³

¹³⁷ CURI, Augusto. Inteligência Multifocal, análise da construção dos pensamentos e da formação dos pensadores. São Paulo: Ed. Cultrix, 1998. p. 198-204.

¹³⁸ GOLEMAN, 2013, p. 202.

¹³⁹ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 2004, p. 34.

¹⁴⁰ CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, 2004, p. 37-51.

¹⁴¹ DOLAN, Paul. Felicidade Construída, como encontrar prazer e propósito no dia a dia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. p. 89-117.

¹⁴² GOLDSMITH, Marshall. Mojo. Curitiba: Nossa Cultura, 2009, p. 20.

¹⁴³ GOLDSMITH, 2009, p. 97-112.

Por fim queremos evidenciar alguns dados da Organização Mundial de Saúde – OMS sobre estresse, pois acreditamos que eles corroboram a importância do desenvolvimento de lideranças mais inteligentes emocional e espiritualmente. A OMS divulgou um relatório dizendo que 90% (noventa por cento) da população mundial sofre de estresse.¹⁴⁴ E em outro relatório sobre saúde mental¹⁴⁵ apontou que mais de 154 milhões de pessoas sofrem de depressão em todo o mundo. As principais causas são: problemas familiares, uso de álcool e drogas, outras doenças, pobreza, excesso e condições desfavoráveis de trabalho, traumas, problemas com sono, dentre outros. Todas elas guardam alguma relação com o “sentido da vida” (espiritualidade) e com questões que são solucionadas em programas de *coaching* de vida e também em reuniões com líderes que se importam com seus liderados. Um modelo de liderança adequado e mais consciente sobre o que é espiritualidade e como utilizá-la (conforme veremos no próximo capítulo) pode contribuir na melhoria destes números. O processo de *coaching* tem por base o foco na solução e uma série de outras premissas provenientes da psicologia positiva, dentre elas o desenvolvimento de uma competência chamada otimismo.¹⁴⁶ Tais premissas, além de proporcionarem os ganhos comportamentais e emocionais já mencionados, também são construtores de saúde física. O foco na solução e o otimismo, apenas para citar dois elementos, utilizados no contexto da terapia (que é diferente do contexto de *coaching*), demonstram resultados na casa dos sessenta e cinco por cento de melhoria nos sintomas de depressão, que é o mesmo percentual verificado com o uso de medicamentos.¹⁴⁷ Outros benefícios nas doenças cardiovasculares, doenças infecciosas, no câncer e noutros importantes indicadores de saúde também são relevantes e apontados em pesquisas de ponta.¹⁴⁸ Ou seja, existem abordagens comportamentais de liderança que estão baseadas nas mesmas premissas da psicologia que tem descoberto os melhores indicadores de saúde através de meios não medicamentosos dos últimos anos. Utilizar essas abordagens, portanto, pode promover benefícios em diversas instâncias da vida, inclusive a saúde física.

No próximo capítulo vamos finalmente entrar no assunto espiritualidade. Com isso pretendemos apresentar alguns conceitos e alguns exemplos de como ela pode ser

¹⁴⁴ Disponível em: <http://abp.org.br/porta1/clippingsis/exibClipping/?clipping=8648>. Acesso em 30 de agosto de 2014.

¹⁴⁵ Disponível em: http://www.who.int/eportuguese/publications/Integracao_saude_mental_cuidados_primarios.pdf?ua=1. Acesso em 30 de agosto de 2014. p. 25 e ss.

¹⁴⁶ SELIGMAN, 2011, p. 82-83.

¹⁴⁷ SELIGMAN, 2011, p. 58

¹⁴⁸ SELIGMAN, 2011, p. 201-240.

compreendida e utilizada nas diferentes organizações humanas, inclusive empresariais para gerar melhores resultados, ou seja, para fazer com que os objetivos institucionais sejam atingidos e ao mesmo tempo as pessoas que atuam nestas organizações, possam viver sua experiência no trabalho de forma positiva, engajada e alinhada com seus valores e com o sentido macro de suas existências.

3. Espiritualidade(s)

3.1 O que é ou o que pode ser?

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. (Alan Watts, *O Livro do Tabu*)¹⁴⁹

A humanidade tem toda razão em colocar os arautos dos elevados padrões morais e valores acima dos descobridores da verdade objetiva. Aquilo que a humanidade deve a pessoas como Buda, Moisés e Jesus está para mim num plano mais elevado do que as realizações das mentes indagadoras e construtivas. Albert Einstein.¹⁵⁰

Quando os temas valores e ética surgem no contexto organizacional, vemos uma dificuldade dos gestores em colocá-los em prática. Em virtude disso, começamos a estudar de que modo a espiritualidade poderia, eventualmente, apoiar os gestores nesta importante tarefa. Não foi surpresa quando encontramos diversas referências no Brasil e nos EUA de que a espiritualidade pode trazer melhores resultados para as pessoas e também para as organizações. A questão intrigante era, ainda, como tornar isso factível e ao mesmo tempo, rentável. A diferença que temos notado e que pode nos apoiar nessa caminhada, reside no seguinte: a vivência da espiritualidade vem sendo buscada cada vez mais fortemente pelas pessoas e quando ela acontece, o que se verifica é que ética e valores andam junto com essa prática que é, para dizer pouco, essencial e inerente a natureza humana, uma vez que lhe ajuda a dar sentido à sua vida.

Lee G. Boleman e Terrence E. Deal afirmam que "muitos duvidam da noção de que as organizações têm uma alma, mas existem evidências crescentes de que a espiritualidade é elemento crítico para o sucesso de longo prazo!"¹⁵¹ Vemos que é assim na vida, e portanto, também é assim na vida das organizações. É crescente o número de empresas no Brasil e no mundo, envolvidas em escândalos que quando não atentam contra a lei, atentam contra a ética. Mas quando falamos de empresas ou damos nomes a elas, é comum que deixemos de lembrar que paredes e máquinas não trabalham sozinhas. São pessoas que comandam tais organizações. São líderes que impulsionam equipes inteiras na busca por mais resultados. São seres humanos que deixam de lado sua própria dignidade em nome do lucro, mesmo que isto custe a ruína de outras empresas, da sociedade, do meio ambiente e até mesmo de um Estado-

¹⁴⁹ DI BIASE, Francisco. *O Homem Holístico - a unidade mente-natureza*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995. p. 7.

¹⁵⁰ DI BIASE, 1995, p. 165.

¹⁵¹ GOLDSMITH, Marshal (Org.). *A nova Organização do futuro - visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico*. São Paulo: Ed. Elsevier, 2010. p. 130.

Nação. Líderes mais espiritualizados e de alta performance sabem que “o lucro é o aplauso que se recebe por cuidar bem do cliente e por criar um ambiente motivador para a equipe”¹⁵². É evidente que recursos jurídicos e punitivos precisam estar de prontidão para que se faça uma justiça limpa, rápida e eficaz. A impunidade é um mal que precisa ser eliminado pela raiz. Mas vigiar e punir¹⁵³ não trabalham as causas, apenas inibem ou agem nas consequências. Outras empresas, mesmo longe deste cenário, enfrentam diferentes desafios, mas que giram em torno do mesmo *core value*: a necessidade de desenvolvimento humano espiritual-ético-moral. Neste contexto acreditamos que o desafio mais importante talvez seja a formação de seus líderes, a antes deles, a formação das pessoas por meio da educação! Enfim, não importa a complexidade ou o tipo de desafio vivido pelas organizações, em todos os casos nos parece salutar e também rentável, investir em pessoas e mais especificamente na formação de líderes espiritualizados. Capacitar pessoas não é apenas fornecer conhecimentos técnicos. É preciso que os fatores humanos, espirituais, éticos e de alinhados dos valores fundamentais sejam considerados nesse processo de formação, visto que são primordiais e ligados diretamente ao bem maior que precisamos defender: a vida!

Como nos ensina Leloup, relembando as lições de Maslow e de Roberto Crema, hoje estamos verificando mais iniciativas de estudo científico sobre a vida dos santos e dos sábios. Fazemos isso porque percebemos que eles e suas vidas estão repletos de conhecimentos necessários ao homem pós-moderno. Leloup nos lembra que muitos dos estudos realizados no passado tinham como referência a visão do ser humano a partir das doenças e suas mazelas históricas ao invés de focar em seu estado de realização¹⁵⁴. Esse estudo não é simples, passa pela compreensão da fenomenologia do itinerário espiritual¹⁵⁵ e culmina na visão de espiritualidade como algo que podemos viver a partir de nós mesmos, que tem uma porção de baixo¹⁵⁶ (onde estão nossas limitações, nossa impotência, nossas mazelas e dificuldades) e também uma porção de cima¹⁵⁷ (que nos leva a buscar crescimento, ter um modelo ou referências superiores de crenças ou condutas) e que, por isso, pode ser vivida como um horizonte que nos faz seres que vivem no presente mas que tem olhos para um futuro, seres que buscam um sentido maior naquilo que fazem, em todas as instâncias de sua vida, inclusive, no trabalho. A visão integrativa e unitiva de si mesmo (sombra, luz, intelecto,

¹⁵² BLANCHARD, 2011, p. 4.

¹⁵³ FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000. p. 63-75.

¹⁵⁴ LELOUP, Jean-Yves. *Terapeutas do Deserto*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013. p. 18.

¹⁵⁵ LELOUP, 2013, p. 17.

¹⁵⁶ GRÜM, Anselm. *A Espiritualidade a partir de si mesmo*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013. p. 63.

¹⁵⁷ GRÜM, 2013, p. 13-17.

emoção), da vida (em si, enquanto fenômeno), das relações com os outros seres vivos e com o planeta, e do sentido que damos às nossas ações para além de nós mesmos, é o que doravante, chamaremos de espiritualidade.

3.2 Ética e espiritualidade

Ética e espiritualidade são assuntos diferentes. Podem, contudo, guardar alguma proximidade na medida em que a espiritualidade pode conduzir a uma determinada postura ética, e também a ética pode aproximar o homem de uma visão espiritualizada da vida. Para diferenciar uma da outra optamos por definir ética como sendo algo racional que nos conduz a uma *reflexão* sobre “padrões e regras de comportamento e ação, [...] avaliando-os, repensando-os, dentro de uma perspectiva mais ampla, tendo por base dialógica os valores ‘supremos’ da vida humana, a saber: a vida, o bem, a felicidade.”¹⁵⁸

Na sociedade e por reflexo nas organizações, é natural encontrarmos pessoas com diferentes crenças religiosas. Espiritualidade e religião são coisas diferentes, mas ambas se influenciam mutuamente. A religião ou a religiosidade pode ser uma expressão cultural da espiritualidade, mas não é a espiritualidade em si. Pelo contrário, a religião, dependendo de como conduz seus praticantes, pode afastá-los profundamente da espiritualidade e aproximá-los muito do ritualismo, do legalismo, do fundamentalismo, do moralismo, da ilusão. A religião, portanto, pode ser “uma expressão desta ilusão, uma forma de infantilismo, a neurose obsessiva da humanidade.”¹⁵⁹ Sendo assim, quando pensamos em espiritualidade nas empresas estamos buscando um conceito bem mais amplo e capaz de unir, agregar, harmonizar e não separar ou criar conflitos. Para que se possa viver a espiritualidade dentro das empresas é preciso considerar a enorme diversidade existente. O conceito que buscamos, portanto, deve ser aplicável em um processo de desenvolvimento de pessoas. Em *coaching*, como já vimos no Capítulo um, o que conta é o conceito da própria pessoa sobre aquele bem ou valor que lhe é precioso. O *coach* que apoiará o desenvolvimento de um líder, por exemplo, não pode e não vai ensinar-lhe nenhum conceito, mas, pelo contrário, usará os próprios conceitos do *coachee* (líder/cliente), com o fito de ajudá-lo a aprender ao invés de ensiná-lo.¹⁶⁰ As organizações, contudo, podem precisar apresentar espiritualidade como um valor seu, que pretendem seja desenvolvido e valorizado pelas pessoas que nela trabalham. Corre-se o risco, portanto, de

¹⁵⁸ FURROW, Dwight. *Ética, Conceitos-chave em filosofia*. Porto Alegre: Ed. Armed, 2007. p. 17.

¹⁵⁹ ALVES, Rubem. *O enigma da religião*. Campinas: Papirus, 2007. p. 34.

¹⁶⁰ WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho – os princípios e práticas do coaching e da liderança – desenvolvendo o potencial e o propósito humanos*. São Paulo: Ed. Lasela, Clio Editora, 2012. p. 17

que o dono da organização ou seu corpo de sócios, queira que sua definição (pessoal) de espiritualidade seja aquela que vai prevalecer. Se isso for assim, apenas pessoas que compartilhem de sua definição ficarão na organização ou ficarão confortavelmente. Os demais terão imenso desconforto.

Buscando apoio nos ensinamentos de Boff quando analisava as contribuições de Hegel no livro *Fenomenologia do Espírito* encontramos uma definição de espírito que nos parece apropriada para romper com o desafio de introduzir o tema nas empresas.

Espírito é o ser humano na sua totalidade, enquanto ser que pensa, que decide, que tem identidade, que tem subjetividade, é sujeito. [...] Espírito é o modo de ser. Não é uma parte do ser humano, é uma maneira de ser desse ser exótico da natureza que aparece como homem e mulher, na medida em que faz história, isto é, constrói a si mesmo junto com os outros. É um ser cultural, da natureza, mas que atua sobre ela, modificando-a: destruindo-a ou pilotando-a positivamente. É um ser ético, que decide os prós e contras, que tanto pode desejar o bem do outro, associando-se a ele, como pode rejeitá-lo, eliminando-o. No fundo, Hegel define o espírito como liberdade.¹⁶¹

Considerar o ser humano em sua totalidade como sendo definição de espírito e ao mesmo tempo validar e reconhecer neste mesmo conceito suas peculiaridades, é exatamente a visão que temos em um processo de coaching quando nos dispomos a apoiar alguém em um projeto de autodesenvolvimento. Se essa é a definição de espírito, ainda em Boff, encontramos uma definição para espiritualidade que, por sua amplitude, nos permite compreender espiritualidade numa dimensão possível de ser trabalhada nas empresas:

Se espiritualidade vem do Espírito da criatividade, da invenção, então não tem nada a ver com o que está recolhido à paz artificial, inventada. Espírito é vida e o que se opõe a essa vida e a esse Espírito é morte. Tudo o que produz vida, expande vida, defende a vida, se organiza em função da vida, é espiritualidade. Se entendermos espiritualidade assim, então equivale ao que chamamos de mística. É viver essa radicalidade profunda, esse dinamismo que está em nós. Esse centro do centro. Esse mistério.¹⁶²

Espiritualidade, portanto, é apresentada como tudo que produz vida e que se organiza em função da vida. Esta forma de conceber espiritualidade é chamada por Boff de mística, que, ao nosso ver, é a melhor forma de compreender a espiritualidade que podemos levar para dentro das organizações sem correr o risco de entrarmos em rota de colisão com quaisquer questões de sincretismo religioso. É, portanto, uma espiritualidade que nos permite uma abordagem ética do tema. Ainda falando sobre ética temos que considerar alguns fundamentos. Os primeiros fundamentos que queremos apresentar dizem respeito a visão que pretendemos para que seja possível um alinhamento entre ética e a espiritualidade mística.

¹⁶¹ BOFF, 1994, p. 47.

¹⁶² BOFF, 1994, p. 48.

Esta visão evidencia que precisamos nos apropriar de algo que seja de fácil aceitação por diferentes pessoas em seus diferentes contextos socioculturais, visando a implantação de um programa integral de desenvolvimento focado de cima para baixo em termos de níveis neurológicos. Em outras palavras, criando um conceito possível para espiritualidade nas empresas (face a diversidade) podemos seguir os ensinamentos de Dilts e trabalhar a partir do nível espiritual para desenvolver as pessoas em seu papel de líderes. Rober Dilts nos apresenta os níveis de aprendizagem e mudança de pessoas e organizações! O autor destaca os níveis neurológicos deixando evidente que o mais elevado deles é justamente o espiritual. Em suas palavras:

"Para alcanzar el éxito deseado, tando el coaching como el modelado requieren a menudo tratar con múltiples niveles de aprendizaje y câmbio. Según el modelo de Niveles Neurológicos, la vida de cualquier individuo dentro de un sistema, así como la vida del próprio sistema, pueden ser descritas y entendidas sobre la base de una variedad de niveles, que abarca los correspondientes al entorno, el comportamiento, las capacidades, los valores y las creencias, la identidad y el espiritual."¹⁶³

Mais adiante ele completa dizendo que esse nível chamado de espiritual consiste exatamente na percepção que a pessoa tem de um sistema maior do qual ela e maior do que o próprio sistema no qual ela participa. Essa percepção guarda relação direta com o sentido e o propósito de suas ações, ou seja, ‘para quê?’ e ‘para quem mais?’ elas são dirigidas. Ambientes, recursos, atitudes, estratégias, crenças, valores e a própria identidade da pessoa estão a serviço desse nível chamada de espiritual.¹⁶⁴ Uma compreensão de espiritualidade nesta direção é capaz de produzir ações éticas, especialmente da ética do cuidado.¹⁶⁵ Uma outra definição importante é a definição de ser humano. Longe de ser aqui uma exposição exaustiva, queremos lançar uma referência. Gostamos da descrição proposta por um médico com uma visão holística que se aproxima muito da proposta da espiritualidade mística:

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 auto-

¹⁶³ DILTS, Robert. *Coaching Herramientas para el cambio*. Capellades/Espanha: Ed. Urano, 2011. p. 25-26.

¹⁶⁴ DILTS, 2011, p. 25-26.

¹⁶⁵ BOFF, Leonardo. *Saber Cuidar - ética do humano, compaixão pela Terra*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999. p. 71.

reguladora 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.¹⁶⁶

O cristianismo acidental nos fez ter, ao lado do paradigma científico, uma visão muito limitada de nós mesmos enquanto serem humanos e também em relação ao nosso corpo e também, por consequência, de nossa identidade. É de vital importância para a espiritualidade uma visão mais ampla de nós mesmos e também de nosso corpo. Deepak Chopra, médico americano, referência em medicina ayurvédica (a mais antiga do mundo) criou um modelo ‘corpo quântico mecânico’ para melhor compreender o ser humano e seu corpo. Segundo esse modelo, ao observarmos o corpo humano sob o prisma subatômico, temos uma nova compreensão daquilo que chamamos de matéria. Neste nível de análise a matéria é tão rarefeita que o corpo deixa de ser visto como um objeto e passa a ser visto como um processo. Este processo, por sua vez, é dinâmico, fluídico e profundamente conectado com o meio ambiente e com os outros corpos.¹⁶⁷ “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.”¹⁶⁸ O médico americano nos ensina, ainda que essa transformação se manifesta na atividade mental e mais de sessenta neuropeptídios (mensageiros químicos) são encontrados no corpo e no cérebro. Esses mensageiros químicos são criados a partir de pensamentos, sentimentos, desejos, impulsos da inteligência e findam por controlar todo um conjunto de processos fisiológicos que governam nossas ações e reações diante da vida.¹⁶⁹ Este ponto de encontro entre a física e a medicina modernas tem nos ajudado a compreender algo que vem sendo dito há milênios pelas tradições espirituais do oriente e também pelos místicos do ocidente: precisamos considerar o corpo e o bem estar físico parte integrante de nossa visão espiritual da vida. Se levarmos isso em consideração vamos perceber que a visão mística de

¹⁶⁶ DI BIASE, 1995, p. 11-14.

¹⁶⁷ DI BIASE, 1995, p. 160-161.

¹⁶⁸ DI BIASE, 1995, p. 160-161.

¹⁶⁹ DI BIASE, 1995, p. 160-161.

espiritualidade que estamos propondo ao dialogar com os autores citados, nos ajudará a construir uma proposta de espiritualidade nas empresas. Isso acontecerá porque seremos capazes de ver na qualidade de vida no trabalho, no clima organizacional saudável, no desenvolvimento constante, no respeito à vida e ao meio ambiente, na ética, nas boas práticas e na comunicação de qualidade, fatores espirituais relevantes e inegociáveis.

Pesquisas que investigam as funções do neurônio espelho mostram que o sorriso do líder é percebido pelos liderados e ajuda na geração de um clima mais agradável. Neste contexto, os resultados verificados são melhores, a equipe é mais unida e os níveis de desempenho são mais elevados.¹⁷⁰ Os aspectos não verbais que comunicam (como o sorriso, por exemplo) são tão poderosos que *feedbacks* comunicando um desempenho ruim de forma amigável são aceitos com mais facilidade do que *feedbacks* comunicando um bom desempenho de uma forma rude, menos amigável.¹⁷¹ A comunicação verbal é muito importante e evidencia a importância do corpo no processo de relacionamento humano em todo o contexto e também na liderança. A famosa inteligência emocional-social é desenvolvida na medida em que os neurônios espelho, as células fusiformes e os osciladores são estimulados e o único caminho apontado para isso é a luta pela mudança comportamental¹⁷² que é utilizada no processo de *coaching*. A inteligência emocional e a espiritualidade são coisas distintas. Existem pesquisas inclusive que evidenciam um contraponto entre a consciência sistêmica e a inteligência emocional empática.¹⁷³ Acreditamos, contudo, que é possível um caminho onde todos os aspectos da inteligência humana são considerados, em equilíbrio, numa visão integrativa, unitiva, e isso chamamos de espiritualidade. O corpo humano e tudo o mais que estiver conectado com a vida de forma positiva, pode e deve ser considerado para o desenvolvimento espiritual do ser humano, dentro e fora do contexto de liderança empresarial.

3.3. Espiritualidade mística e as diferentes místicas: por que essa visão para a espiritualidade nas empresas?

A espiritualidade mística pode ser compreendida como uma manifestação da vida espiritual, seja qual for a forma concebida, que segue um processo de maturação.¹⁷⁴ Seja

¹⁷⁰ GOLEMAN, 2014, p. 100.

¹⁷¹ GOLEMAN, 2014, p. 99.

¹⁷² GOLEMAN, 2014, p. 102.

¹⁷³ GOLEMAN, 2014, P. 124.

¹⁷⁴ BERNARD, Charles André. *Teologia Mística*. São Paulo: Edições Loyola, 2010. p. 254.

dentro do esquema contemplativo¹⁷⁵ seja dentro da conformação ética¹⁷⁶ a espiritualidade mística caracteriza-se pela busca do ser humano por crescimento (no campo do ser) visando sua máxima realização e que só acontece quando sua vida reflete o mais fielmente possível a prática daqueles ideais, valores ou crenças que correspondem aos níveis mais profundos de sua identidade, aqui denominada espiritual. Dizemos identidade espiritual no sentido de inteireza do ser, compreendendo todos os seus aspectos (corpo, intelecto, emoção, espírito), bem como no sentido de inteireza do compreender, ou seja, compreender a si mesmo, sua vida, o sentido de sua vida, suas relações com outros seres vivos e o planeta e as ações que empreende para além de si mesmo. Quando falamos de mística, precisamos deixar claro que existem muitas místicas, cristãs e não cristãs, muitas das quais bem anteriores ao nascimento e morte de Jesus. Nem todas as místicas têm como ponto central a existência de um Deus e sua relação com os homens a exemplo da mística vivida no Budismo. Segundo destaca o autor¹⁷⁷ a busca maior de Sidarta Gautama (O Buda) que deixou riqueza, mulher e filho para encontrá-la, era justamente o maior desafio da vida: livrar-se da dor. Será que algum ateu, por exemplo, está isento desta mística? Logo, ela nos cabe muito bem, independentemente de se acreditar em Deus ou não. Espiritualidade, portanto, pode ter outros contornos não associados à existência de um ser Divino que tudo controla lá do céu (o deísmo Aristotélico apontado por Willigis Jager¹⁷⁸). Alguns aspectos típicos da mística cristã por sua vez, estão muito presentes em nossas vidas e acabam por influenciar a forma como vemos a vida e experimentamos a mística ou concebemos a espiritualidade.¹⁷⁹ A espiritualidade não é um convite à contemplação ou à transcendência para que fiquemos só nisso. Pelo contrário, é também para a ação capaz de proporcionar nossas vidas e no mundo o novo homem, a nova mulher, a nova liderança, o novo relacionamento, o novo casamento, a nova sociedade, a nova empresa, o novo planeta, o novo milênio.¹⁸⁰

Outro conceito importante que temos na teologia de Boff é justamente o de sagrado. Segundo ele o sagrado "não está nos objetos, no altar, na eucaristia, no livro sagrado ou em pessoas consagradas. O sagrado está na profundidade de cada pessoa humana."¹⁸¹ O que pode fazer um líder sem as pessoas? Não nos parece possível, portanto, uma ética nas empresas ou

¹⁷⁵ BERNARD, 2010, p. 255.

¹⁷⁶ BERNARD, 2010, p. 256

¹⁷⁷ BOFF, 1994, p. 53.

¹⁷⁸ JAGER, Willigis. *A onda é o mar*. Espiritualidade Mística. Ed. Vozes, Petrópolis/RJ. 2009.

¹⁷⁹ BOFF, 1994, p. 20-23.

¹⁸⁰ BOFF, 1994. P. 23-27.

¹⁸¹ BOFF, 1994, p. 67.

mesmo a vivência prática dos valores sem essa dimensão mística e espiritual do sagrado. Neste contexto, a espiritualidade nas empresas pode apoiar, por meio da compreensão do sagrado, que se não há aceitação e o amor pelo próximo no ambiente de trabalho, é preciso que haja, no mínimo, o respeito. É preciso, ainda, que a exploração e os maus tratos de toda ordem, inclusive os desentendimentos e pressões sutis que levam ao descontentamento, tristeza e queda da qualidade no e do trabalho, sejam substituídos por um clima organizacional baseado na pura e simples consciência humana iluminada pelo preceito mais alto entre todos que nosso cérebro pode alcançar: o sagrado está aqui e não é preciso ser desta, daquela ou de nenhuma religião para ser capaz de validar isso! Para compreender essa proposta precisamos referenciar, ainda em Boff, a espiritualidade como fenômeno imanente e transcendente. Se em *coaching* o cliente é quem sabe onde e como experimentará sua espiritualidade, não convém pretender ensiná-lo nada, mas tão somente perguntar onde e como ele poderia encontrar a espiritualidade se ela estivesse mais perto do que longe? Ele sempre estará certo se optar pelo caminho do só transcendente, ou do imanente ou de ambos. Quando nos referimos à transcendência e à imanência queremos evidenciar a espiritualidade como fenômeno horizontal e/ou vertical. No sentido horizontal o ser humano supera a si mesmo, olhando para a frente e projetando-se para o futuro, conectando-se com o mundo e os seres ao seu redor, fazendo isso por meio do pensar, do querer e do agir. Essa direção horizontal pode ser histórico-egocêntrica, ou seja, conduz o ser humano à busca por aperfeiçoamento ou histórico-filantrópica, ou seja, conduz o ser humano em direção do bem-estar da sociedade. No sentido vertical por sua vez, o ser humano ergue-se sobre si mesmo em direção ao alto, ao infinito. Nesta direção ser humano percebe-se finito enquanto ser existente.¹⁸²

Nossa proposta ao discutir o tema nestes termos é apresentar uma espiritualidade possível para que as organizações possam lidar com o tema sem melindres ou conflitos ideológicos. A espiritualidade viva, por outro lado, sem heranças estabelecidas dogmaticamente, mas manifestada de forma espontânea (livre, portanto) e revelada como valor de inclusão, não de segregação do diferente, pode ser apresentada e vivida dentro das empresas, fazendo com que todos (crentes ou não, cristãos, muçulmanos, budistas ou ateus) sintam-se à vontade para expressar sua dimensão mística, e portanto, espiritual, mesmo que seja não crer em nada senão nos ditames de sua própria consciência ética. Sob a ótica do

¹⁸² MONDIN, B. *O homem, quem é ele?* Elementos de antropologia filosófica. São Paulo: Paulinas, 1980. p. 257.

coaching, estamos diante de um dos paradigmas fundamentais: quando eu (líder) foco na "performance atual"¹⁸³ do outro (liderado), se ela não estiver no nível desejado, corro o risco de continuar focado no que está ruim. Por outro lado se acredito verdadeiramente no potencial humano e foco na possibilidade de performance futura, dou espaço para um aprendizado autorreferente, onde o liderado poderá ver a si mesmo como alguém que erra, mas não como incapaz de acertar.¹⁸⁴ O líder mesmo é assim; antes de líder ele é humano! Uma cultura de aprendizado constante, onde há espaços para erros e acertos é uma cultura espiritualizada.

O alerta é dado por um dos maiores teólogos da atualidade que atuou em Harvard, Yale e com mais de 40 livros traduzidos em 20 idiomas, ao nos apontar que o problema na liderança está justamente na competência¹⁸⁵ e ao nos indicar que um dos cerne da questão da liderança é que a pós-modernidade caminha em direção ao que o autor chama de "secularização ou autossuficiência em termos teológicos."¹⁸⁶ Em resumo, o afastamento do homem da espiritualidade (e não da religiosidade) cobra preços altos.¹⁸⁷ Por outro lado, voltar-se para uma visão espiritual é trocar as lentes e obter resultados diferentes, mais equilibrados, sustentáveis, harmônicos e conscientes. Nossa sociedade, por exemplo, "busca por mais eficiência e controle, mas não percebe que em troca aumenta também a solidão, o isolamento, a carência de amizades e intimidade sinceras, relacionamentos cada vez mais difíceis e conflituosos, tédio, sensação de vazio, depressão"¹⁸⁸ e outras doenças que não têm vírus ou bactérias como causadoras mas a própria psique humana e suas escolhas. E completa dizendo que "muitos são de fato os corações humanos cheios de amargura e senso de incapacidade por buscarem desenfreadamente uma coisa que sequer conhecem chamada sucesso"¹⁸⁹ e outra que até conhecem chamada lucros, mas deixando de lado um mínimo olhar para os maiores bens que devemos preservar, como a vida, o meio ambiente e a justiça social, valorando o que tem valor e precificando apenas o que realmente tem preço.

Não há dúvidas de que uma formação ética e espiritual pode contribuir para que os líderes sejam mais competentes na distinção entre certo e errado. Contudo, em nossos tempos, isso só não basta. É preciso que além de olhar e buscar cumprir a missão de suas empresas,

¹⁸³ WHITMORE, 2012, p. 21-22.

¹⁸⁴ WHITMORE, 2012, p. 21-22.

¹⁸⁵ NOUWEN, Henri J. M. *O perfil do Líder Cristão do Século XXI*. Belo Horizonte: Editora Atos, 1989. p. 19.

¹⁸⁶ NOUWEN, 1989, p. 20.

¹⁸⁷ NOUWEN, 1989, p. 20.

¹⁸⁸ NOUWEN, 1989, p.20.

¹⁸⁹ NOUWEN, 1989, p.20.

olhem também para a transmissão¹⁹⁰ (“quem mais é afetado por suas ações?”), é a pergunta de *coaching* que deve ser respondida pelos líderes), ou seja, para o legado de suas ações, tanto para a vida dos colaboradores, acionistas, sociedade ou meio ambiente. A questão central que precisa ser inserida nas organizações é que intelecto, emoção e transcendência são coisas distintas, complementares e interdependentes. O intelecto sem a emoção conduz ao mecanicismo; a emoção sem o intelecto conduz ao exagero, e ambos sem a transcendência conduzem ao abandono dos valores essenciais em nome das conquistas materiais e do acúmulo e concentração de riqueza/poder/sensações com severos prejuízos inclusive de ordem ambiental/irreversíveis. A transcendência sem o intelecto conduz ao fanatismo/xenofobia e sem a emoção ao misticismo ou ao animismo. Por isso o equilíbrio é tão importante e o *coaching* se apresenta como ferramenta facilitadora nesse processo de formar os formadores de opiniões, de formar os líderes do século XXI.

Nos parece bastante clara a visão que queremos compartilhar com a espiritualidade mística: é preciso uma visão integrativa e integradora e para tal é preciso um pensamento complexo, holístico do ser humano e da vida na pós-modernidade. É preciso romper com o velho paradigma cartesiano e perceber que “o espírito não é o oposto da matéria, mas sua forma mais evoluída.”¹⁹¹ Ou como ensina Edgar Morin

O problema não é reduzir nem separar, mas diferenciar e juntar. O problema chave é o de um pensamento que una [...] O pensamento complexo é aquele que se esforça para unir, não na confusão, mas operando diferenciações [...] A necessidade vital da era planetária, do nosso tempo, é um pensamento capaz de unir e diferenciar.¹⁹²

Para aqueles que pensam ser o tema espiritualidade nas organizações uma perda de tempo ou um desencontro com a realidade, gostaríamos de fazer uso de algumas ideias. A primeira delas diz respeito às relações de trabalho e o poder. Se o tema é tão desimportante assim, ou desconexo com a realidade, como podemos explicar a quantidade enorme de relatos de abuso de poder? Não seria o mais puro exemplo da soberba? Tema que é tratado em algumas crenças religiosas como pecado. Embora saibamos que religião e espiritualidade são distintos, não podemos negar que é na essência unitiva ou agregadora do homem (sua espiritualidade) que podemos encontrar soluções para evitar tais práticas. Contra a onipotência dos chefes temos apontados como antídotos “a paciência, a humildade e o bom

¹⁹⁰ DILTS, 2011, p. 27.

¹⁹¹ MURAD, 2007, p. 164.

¹⁹² MURAD, 2007, p. 181.

senso”¹⁹³ que podem ser vistas e tratadas como virtudes e que somados ao “remédio institucional”¹⁹⁴ da “gestão cooperativa”¹⁹⁵, podem apresentar contornos de uma gestão mais espiritualizada. Outros pontos fracos são abordados, numa espécie de visão católica/cristã do tema gestão e espiritualidade: autossuficiência, orgulho, vaidade. Independentemente dos contornos religiosos, a verdade é que seja este ou outro ângulo que se olhe, uma necessidade sempre se fará presente: a necessidade de melhoria da criatura humana. Muito embora nem todas as crenças religiosas falem ou admitam a evolução espiritual como um de seus paradigmas salvíficos, a espiritualidade mística em si já evidencia aquilo que lecionamos como necessidade humana essencial que antecede a auto realização: a necessidade de crescimento e de desenvolvimento¹⁹⁶. Eis mais uma das provas de que a espiritualidade já está presente nas organizações mesmo que ainda não percebida direta e sistematicamente como tal. A cegueira sistêmica nas organizações já foi verificada na prática. Nosso cérebro tem dificuldades de ver os sistemas, pois para enxergá-los precisamos de esquemas mentais, de modelos, pois nossa forma de compreendê-los é indireta. Para compreender bem um sistema, qualquer um (como o ecossistema por exemplo) precisamos de um bom número de dados.¹⁹⁷ A espiritualidade humana dentro das organizações e em diferentes dinâmicas não religiosas ainda é um sistema com poucas informações, por isso é difícil nota-las e mais, saber o que fazer com ela. Essa dissertação e outros trabalhos sobre o tema vêm trazendo luz à esta realidade.

Ensinamos nas Formações Internacionais em Coaching que o autoconhecimento conduz ao auto empoderamento que por sua vez leva à inevitável auto responsabilização num processo de desenvolvimento pessoal e profissional.¹⁹⁸ Mas isso não funciona sozinho. É preciso que pessoas e organizações queiram mudar. No processo de gestão de mudança alguns pontos demonstram forte relevância. Estabelecer a mudança de como algo fundamental é o primeiro passo. As organizações que querem sobreviver e contribuir já mostram sinais de mudanças. Montar um time forte ou possuir vontade forte vem logo em seguida. Trazer e compartilhar uma visão atraente de futuro com estratégias inteligentes e inovadoras para viabilizar a mudança, empoderar os envolvidos, consolidar os ganhos para todos os

¹⁹³ MURAD, 2007, p. 194.

¹⁹⁴ MURAD, 2007, p. 195.

¹⁹⁵ MURAD, 2007, p. 195.

¹⁹⁶ FRANÇA, Sullivan (org.). *Livro de Exercícios* - Sociedade Latino Americana de *Coaching* – SLAC. São Paulo: SF Publicações Editoriais, 2015. p. 21.

¹⁹⁷ GOLEMAN, 2013, p. 134-142.

¹⁹⁸ GONÇALVES, 2012, p. 13.

envolvidos direta e indiretamente bem como para a comunidade e o meio ambiente, criar e manter essa nova cultura e dar continuidade no processo de formação das lideranças vem logo na sequência.¹⁹⁹ Tudo isso é tão essencial quanto é espiritual.

Analisamos durante a pesquisa um conjunto de artigos publicados na internet em canais comumente consultados por homens e mulheres de negócios. Nesta dissertação escolhemos apenas duas pequenas citações (que seguem abaixo) corroborando com o que já foi dito até aqui. Noutra oportunidade, em nossa tese de Doutorado, dedicaremos um capítulo mais aprofundado sobre o tema. O estudo e citação dos artigos, embora não sejam científicos, são relevantes para que possamos verificar a natureza dos conteúdos que, queiramos ou não admitir, são lidos e aceitos como verdade pelo público que vive a prática do mundo corporativo, e não sua dimensão friamente acadêmica. Na primeira citação, logo na apresentação da revista que trata diretamente do tema espiritualidade nas empresas encontramos uma citação retirada da *Schumacher UK – The create environment center* dizendo que no mundo moderno

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.²⁰⁰

Na segunda citação, Patrícia Bispo nos aponta que o aprendizado das pessoas na vida e na profissão são importantes e que esse acúmulo de experiências pode ser reforçado positivamente com a espiritualidade. “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.”²⁰¹ Ela nos indica dez razões pelas quais o tema espiritualidade deve ser e vem sendo valorizado pelas empresas. São elas:

1 - As pessoas que tem 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 espiritualidade 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

¹⁹⁹ MURAD, 2007, p. 215-243.

²⁰⁰ GRACISO, Francisco. *Espírito e Matéria podem conviver nos negócios*. Revista da ESPM, São Paulo, Janeiro de 2007, p. 2.

²⁰¹ BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/6786/10-razoes-significativas-para-valorizar-a-espiritualidade-no-trabalho.html>. Acesso em 30 de outubro de 2015.

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 espiritualidade 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 interno surgirem diminuem, já que as pessoas dão espaço para a sinergia entre seus pares. 8 - Uma organização que valoriza a espiritualidade 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 espiritualidade 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. 10 - Uma Gestão de Pessoas que direciona ações para o amadurecimento espiritual reforça a visão holística sobre seus colaboradores. Uma empresa não é feita apenas de números, cálculos, equipamentos de última geração, mas sim de pessoas 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.

202

3.4. Alinhamento de valores e espiritualidade

Quando falamos sobre *coaching* é natural que tratemos do tema valores. Estudando sobre espiritualidade nas empresas, vimos que muitos textos fazem também menção a eles e sua importância para o que poderia ser chamado de vida espiritual das empresas e nas empresas. Muito embora tenhamos diferenciado ética de espiritualidade na busca de estabelecer uma visão mais clara da segunda, não temos como negar a forte relação entre elas. Hoje, ainda falamos muito numa crise de valores, numa crise ética. Questionamos, contudo, se estão claras as razões ou algumas das razões para sua existência.

Uma das causas da crise em que se debate atualmente a humanidade se origina do conflito existente entre o paradigma cartesiano-newtoniano racionalista com sua ciência, geradora de tecnologia, riqueza e poder, e os sistemas espirituais de valores negados por esta mesma ciência, mas que as sociedades ainda utilizam como padrão de conduta. O historiador Arnold Toynbee afirma, em *Revolutionary Change*: ‘a tecnologia projetou-se muito à frente da religião e da moral, os registros históricos estão aí para provar que se trata de um fenômeno recente; no século VI a.C. o espírito do homem projetou-se muito além da própria técnica’. Este descompasso entre ciência, tecnologia e valores ético-morais situa-se na base das contradições que tornam uma sociedade potencialmente revolucionária. Vivemos atualmente uma época de proliferação de movimentos contestatórios que refletem os últimos estertores de uma civilização agonizante, fragmentadora e antiecológica, destruída pelo seu próprio

²⁰² BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/6786/10-razoes-significativas-para-valorizar-a-espiritualidade-no-trabalho.html>. Acesso em 30 de outubro de 2015.

lixo industrial e sociocultural gerado pelo uso descontrolado da tecnologia científica. Uma sociedade dita afluenta que desperdiça a fantástica quantia de dois milhões de dólares por minuto (dados da UNESCO) fabricando armas, sendo obrigada a promover a guerra e a criar condicionamentos psicológicos de massa para manipular os indivíduos através do consumo, para continuar mantendo sua velocidade de produção e lucro e sobreviver. Na raiz dessa inversão social, em que, ao invés da sociedade ser moldada segundo valores humanos, o indivíduo é que se torna teleguiado dela, encontramos a ética econômica de nossa civilização. Baseada numa mistura de poder político-eclesiástico e lucro, esta ética, imposta há séculos ao homem comum, tentou massacrá-lo e adaptá-lo a modelos sociais antinaturais, alheio a sua vontade e aos seus anseios de realização. Através da história, este na origem das violações dos direitos do homem, ferindo sua dignidade, e visando sempre a manutenção de um status quo favorável aos interesses político-econômicos e ou religiosos das elites dominantes. Anti-humanística, e antinatural, toma em consideração interesses adversos e mesmo contrários à harmonia homem/biosfera/universo. Foi geradora de guerras, por vezes 'santas'. Originou sistemas sociais cruéis, inumanos, tentativas políticas de manter seus adeptos no poder. Institucionalizou a miséria, a fome, a injustiça e o favoritismo político. Criou o tribunal da Inquisição, os Auchwitz, as Biafas, os Vietnams e os Arquipélogos Gulags que enlutaram a raça humana pela história afora. Com tudo isso, perverteu a evolução natural sociocultural do homem. Todas as sociedades humanas testemunharam a tentativa do homem em negar, consciente ou inconscientemente, seu sistema natural de valores, o projeto teleonômico selecionado durante milhões de anos de evolução e codificado na molécula de ADN de cada célula de todos os seres vivos. O projeto teleonômico afirma Monod, 'é, explicitamente ou não, suposto em todas as construções ideológicas (religiosas, científicas ou metafísicas) concernentes à biosfera e às suas realizações como o resto do universo', pois coloca em questão a origem ocidental ou transcendental da vida, indagação inerente a todos os sistemas filosóficos que procuram explicar o significado do homem e do universo.²⁰³

As crises são evidenciadas em diversas instâncias. Em pesquisa realizada pela consultora Betânia Tanure de Barros, da Fundação Dom Cabral, 626 executivos brasileiros (presidentes a gerentes de empresas), verificou-se o que ela chamou de 'desajuste de orgulho', que nada mais é do que uma enorme fonte de estresse, ou seja, à divergência enorme entre os valores da empresa e os valores pessoais destes executivos. Este desajuste interfere na produtividade e para reduzi-lo é preciso considerar a alinhamento de valores espirituais e a preocupação social destes homens e mulheres de negócios.²⁰⁴

Nos EUA, "Ian Mitroff, da *University of Southern California*, e a consultora Elizabeth Denton no livro *A Spiritual Audit of Corporate America*" mostram também que "os funcionários que consideram suas empresas espiritualizadas têm menos receios e se dedicam mais ao trabalho, com melhores resultados."²⁰⁵ As pesquisas indicam também que "não basta falar de espiritualidade"²⁰⁶. Numa era em que a qualidade de vida e a espiritualidade vêm

²⁰³ DI BIASE, 1995, p. 166/167.

²⁰⁴ COHEN, David. *Deus Ajuda?* Revista Exame, 17/02/2002, disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/758/noticias/deus-ajuda-m0050467>. Acessado em 23/06/2014.

²⁰⁵ COHEN, 2002.

²⁰⁶ COHEN, 2002.

sendo mais valorizadas é natural que "em função de seus papéis profissionais, as pessoas queiram trazer para o trabalho sua espiritualidade e sua religião (junto com esportes, lazer, vida afetiva...)"²⁰⁷ Em todos esses processos, líderes bem preparados são essenciais e o modelo *coaching* vem ganhando espaço na formação destes líderes, justamente por focar no alinhamento de valores e por estabelecer como paradigma do processo o respeito a visão do *coachee* daquilo que é melhor para ele e que realmente dá sentido à sua vida.²⁰⁸

3.5 Ciência e espiritualidade: bases científicas da espiritualidade?

Hoje quando falamos de ciência e comportamento humano, temos que falar sobre o cérebro. E esse cérebro, como nos lembra Di Biase, é “triúno”²⁰⁹:

Enquanto o cérebro reptiliano, segundo o neurocientista Henri Laborit, ‘domina funções instintivas como a demarcação de território, a caça, o cio e o estabelecimento de relações sexuais, a aprendizagem estereotipada da descendência, as hierarquias sociais, e a seleção dos chefes’, o cérebro dos mamíferos primitivos, [...] atua por meio de sensações emocionais relacionadas aos comportamentos de autoconservação e de preservação da espécie. [...] o neocórtex [...] constituído pelos chamados hemisférios cerebrais que são unidos por um feixe de fibras nervosas denominado corpo caloso. [...] cérebro da leitura, da escrita e da aritmética. Mãe da invenção e pai do pensamento abstrato, controla a conversação e a criação das ideias.²¹⁰

Esses hemisférios foram mapeados pela ciência moderna onde foram percebidas algumas diferenças.

Essas diferenças na lateralidade cerebral foram estudadas e sistematizadas por Sir John Eccles, neurofisiologista Prêmio Nobel de Medicina, no livro *The Self and Its Brain*, que descreve as funções características de cada hemisfério do seguinte modo: hemisfério direito – ligado à consciência, verbal, linguístico, ideacional, similaridades conceituais, analítico, fragmentador, aritmético/como computador; hemisfério esquerdo – não ligado à consciência, quase não verbal, musical, pictórico, similaridades visuais, sintético, holístico-imagens, geométrico-espacial. É claro que o cérebro, como um todo, funciona de maneira mais holística, trocando informações continuamente em todos os seus sistemas. Isto ocorre não só entre o hemisfério esquerdo mais analítico-racional, e o hemisfério direito mais sintético-intuitivo, mas também entre os dois hemisférios e o sistema límbico, mais relacionados com as questões emocionais, e o cérebro reptiliano relacionado às funções instintivas.²¹¹

Essas disparidades entre hemisférios e diferentes porções cerebrais falam muito sobre sua complexidade maravilhosa em termos de funcionamento, mas denunciam, também certas dificuldades possíveis e típicas da existência humana mesmo considerando apenas essa porção neurofisiológica.

²⁰⁷ COHEN, 2002.

²⁰⁸ GOLEMAN, 2014, p.35.

²⁰⁹ DI BIASE, 1995, p. 28.

²¹⁰ DI BIASE, 1995, p. 29.

²¹¹ DI BIASE, 1995, p. 30-31.

[...] a comunicação entre os dois hemisférios pode, em determinadas situações, apresentar algumas dificuldades de integração, como, por exemplo, a ‘autoconsciência’ do hemisfério esquerdo em oposição à ‘inconsciência’ do direito, ou a prevalência do hemisférios esquerdo linguístico-analítico, sobre o direito intuitivo-sintético e mais holístico.²¹²

Em verdade, a ciência moderna, ao lado da quântica, tem trazido novas luzes que ampliam muito conceito antes dados como certos. Hoje já se sabe, por exemplo, que o que chamamos de cérebro não é realmente constituído por um único órgão “mas sim um conjunto vertical de nervos, onde os mais novos ficam por cima dos mais antigos”²¹³ culminando no *neocórtex* pré-frontal. Tais dificuldades são menos comuns em dadas circunstâncias, o que torna o tema espiritualidade na liderança, na vida ou no trabalho ainda mais relevante.

[...] elevados índices de sincronização estão significativamente correlacionados com estados de saúde e bem-estar, enquanto baixos índices estão associados com estado de depressão psicofísica. Baixos índices de sincronização cerebral são os efeitos de uma instabilidade da atividade entre os dois hemisférios, comumente demonstrando aumento da atividade no hemisfério esquerdo.²¹⁴

Somando-se aos fatos expostos acima, temos uma importante questão que vem reforçando aquilo que denominamos baixa performance: o paradigma civilizatório e a lateralidade cerebral.²¹⁵

[...] nossa civilização científico-tecnológica, de natureza intrinsecamente reducionista que nos últimos quatrocentos anos foi catalisada pelo método científico que se fundamenta eminentemente na fragmentação e análise do conhecimento, funções mais relacionadas ao hemisfério esquerdo. O processo civilizatório atual a nosso ver favoreceu os aspectos masculinos (yang), competitivos, a agressividade, a análise, a guerra, mais relacionados ao hemisfério esquerdo e com isso ficaram relegados os aspectos femininos (yin) participativos, integrativos, sintéticos e holísticos, mais relacionados com o hemisfério direito. A consequência desta esquizofrenia psicocultural foi a separação artificial do homem da natureza, dividindo artificialmente o ser em corpo e mente, e ocasionando toda a agressão psicológica, a violência social e a tragédia ecossistêmica que hoje vivenciamos.²¹⁶

Não restam dúvidas de que é preciso ao menos considerarmos uma visão integrativa. Aquilo tudo que foi separado pelo paradigma científico pode ser hoje revisitado com novos olhares, novas lentes. Mas, como tal paradigma ainda é muito forte, enraizado em nossa consciência precisamos buscar na própria ciência os fundamentos para uma nova abordagem. Nos parece que um bom caminho para isso é evidenciar o funcionamento da mente no cérebro

²¹² DI BIASE, 1995, p. 31.

²¹³ SATINOVER, Jeffrey. *O cérebro quântico* - as novas descobertas da neurociência e a próxima geração de serem humanos. São Paulo: Ed. Aleph, 2007. p. 23

²¹⁴ DI BIASE, 1995, p. 31.

²¹⁵ DI BIASE, 1995, P. 32.

²¹⁶ DI BIASE, 1995, p. 32-33.

para que possamos validar, legitimar, os aspectos espirituais como um caminho (pasmem) científico-integrativo na vida humana e do sentido da vida no século XXI.

A mente humana funciona como um sistema auto organizador, de forma semelhante ao modelo de rede desenvolvido por Niels Jerne, para o sistema imunológico, que foi ampliado por Vaz e Varela, em uma visão antropológica. Neste tipo de sistema a especificidade das interações são degeneradas, ou seja, meio frouxas, permitindo a formação de múltiplas interconexões, resultado em uma vasta rede de interações, em contínuo equilíbrio dinâmico. Esta forma de interações permite ao sistema desenvolver o que Jerne denominou 'imagem interna', e reconhecer moléculas estranhas, pelo que possuem em comum com o vasto repertório de aproximadamente dez milhões de tipos clonais que estão sendo a cada instante continuamente ativados ou suprimidos no organismo. O cérebro, de forma análoga, utiliza em seu funcionamento, milhões e milhões de interações simultâneas entre células e moléculas ativadoras e supressoras, continuamente se autorreajustando, por meio de compensações, compatíveis com a estrutura do sistema. Desta forma torna-se possível a elaboração de uma 'imagem interna' do mundo exterior, capaz de através da interação consciência-ambiente exprimir ações apropriadas não só para a sobrevivência do organismo, mas também para a manifestação de capacidades criativas e preferências estéticas. Essa dinâmica processa-se por meio do que hoje é conhecido pelo termo neuroimunomodulação. Sustenta Capra que a visão sistêmica da mente parece ser capaz de unir as visões ocidental e oriental de consciência, em um arcabouço conceitual único: 'As estruturas biológicas são manifestações de processos auto organizadores universais subjacentes, e nesse sentido são manifestações da dinâmica universal auto organizadora. Se estendermos essa maneira de pensar para o universo todo, não seria muito exagerado supor que todas as suas estruturas – das partículas subatômicas às galáxias, das bactérias aos seres humanos – são manifestações da dinâmica universal de auto-organização, o que, vale dizer, da mente cósmica. E essa é mais ou menos a visão mística.'²¹⁷

Um compêndio de pesquisas nos dá provas científicas do chamado QS, ou quociente espiritual, que ao lado do QI (quociente intelectual) e do QE (quociente emocional) se apresenta como o Q que faz a diferença.²¹⁸ A diferença entre os padrões de inteligência são verificáveis pelos cientistas da computação e da neuro medicina moderna: ao lado da lógica (típica do QI) temos uma reunião de neurônios em série, ao lado das emoções (típicas do QE) temos um conjunto em rede de complexos feixes nervosos, hormônios e neurotransmissores.²¹⁹ Ao lado do que se chama QS, temos um fenômeno que transcende o aspecto elétrico e chega ao campo magnético formado em dadas circunstâncias quando do funcionamento cerebral evidenciando coerência²²⁰ fenômeno físico também verificável nas ondas cerebrais. Quatro são os principais argumentos da existência do QS:

1- As pesquisas realizadas pelo neuropsicólogo Michael Persinger em 1990 e em 1997 pelo neurologista Vilayanu Ramachandran na Universidade da Califórnia, sobre a existência do chamado "ponto de Deus" no cérebro humano. 2- Também em 1990 as

²¹⁷ DI BIASE, 1995, p. 72

²¹⁸ ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *QS - Inteligência Espiritual* - o Q que faz a diferença. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000. p. 25-32.

²¹⁹ SATINOVER, 2007, p. 54-55.

²²⁰ SATINOVER, 2007, p. 335-338.

pesquisas realizadas pelo neurologista austríaco Wolf Singer sobre o "problema da aglutinação" mostra que há um processo neural no cérebro dedicado a unificar e conferir sentido às nossas experiências. A partir destas pesquisas descobriu-se segundo os autores, uma nova forma de organização neural do cérebro chamada de oscilações neurais sincronizadas. Até então só se conheciam "as conexões neurais seriais que constituem a base de nosso QI que permitem que o cérebro siga regras, pense logicamente e racionalmente, dê um passo após outro. A outra forma é a de "organização neural em rede, feixes de até cem mil neurônios são conectados de forma incidental a outros cachos maciços. Essa rede constitui a base do QE, a inteligência ativada pela emoção, reconhecidora de padrões, formadora de hábitos". Essa forma de organização descoberta por Singer oferece o indício de um terceiro tipo de pensamento, o pensamento *unitivo*, e um concomitante terceiro tipo de inteligência, o QS, que pode lidar com essas questões. 3- A terceira prova vem das pesquisas realizadas por Rodolfo Llinas, sobre consciência no sono e em estado de vigília, e aglutinação de eventos cognitivos no cérebro, foi muito aperfeiçoada pela nova tecnologia MEG (magnetoencefalográfica), que permite estudos dos campos elétricos oscilantes do cérebro e de seus campos magnéticos associados", descobertos por Singer. 4- A quarta prova vem do neurologista e antropólogo biológico Terrance Deacon da Universidade de Harvard, que publicou "novos trabalhos sobre as origens da linguagem humana. Demonstrou Deacon que a linguagem, exclusivamente humana e simbólica, é uma atividade centralizada em sentido, que evolui juntamente com o rápido desenvolvimento dos lobos frontais do cérebro. Nem os computadores ora existentes e nem mesmo os símios mais desenvolvidos [...] podem usar linguagem, porque carecem dos recursos do lobo central para lidar com sentido. [...] a evolução da imaginação simbólica e seu conseqüente papel no cérebro e na evolução social dão sustento à faculdade de inteligência que estamos denominando QS.²²¹

De todo o exposto podemos concluir que considerar espiritualidade no campo da ciência precisamos lembrar da sociologia. Duorking teve enorme desafio para justificar a sociologia como ciência justamente por causa do paradigma científico cartesiano. Mesmo assim nos apresentou o fato social e a sociologia trouxe suas contribuições. Com a espiritualidade estamos num caminho parecido, temos neurocientistas, médicos e físicos encontrando elementos na vida humana que por muitos anos ficaram apenas sob as luzes da religião. Hoje, a espiritualidade vem se mostrando algo importante e útil em ambientes onde ela não transitava. Estamos vendo, portanto, que afastar a espiritualidade da vida é impossível visto que ela está se mostrando presente até mesmo em nosso sistema nervoso central.

3.6. Espiritualidade nas Empresas: alguns exemplos verificados no Brasil e nos EUA

Segundo Laura Nash da Universidade de Harvard, "há três instâncias de espiritualidade nas empresas."²²² 1^a) "Nível espacial: os ritos, o proselitismo"; 2^a) "Religião Catalítica": a ética, as práticas de meditação, a oração." 3^a) "nível da fundação", ou seja, a tentativa de compreender a visão de mundo e a sabedoria de religiões milenares. No Brasil e

²²¹ ZOHAR, 2000, 25-32.

²²² COHEN, 2002.

também nos EUA temos encontrado, em consonância com as verificações da pesquisadora de Harvard, as seguintes realidades: 1 - Momentos de oração e/ou silêncio em grupo, antes de começar o dia e/ou antes de atividades chave, reuniões. 2 - Oportunidades de intervalos em qualquer tempo para ficar ligado com atividades de seu interesse, lazer, música, esportes, atividades físicas, orações, meditação, banco de horas, etc. Ex.: *Google, Facebook, Apple, Microsoft*. 3 - Empresas com um programa específico de Meditação Transcendental, muitas delas com destaque na revista *Harvard Business Magazine*²²³; 4 - Expressão da espiritualidade por meio do alinhamento de valores organizacionais e pessoais de seus colaboradores, vividos no dia-a-dia da empresa, nas relações interpessoais, na gestão dos projetos, nos feedback's, nas avaliações de desempenho, nos treinamentos, no *coaching*, nas políticas internas, nos planos de cargo e salários, na distribuição dos lucros; 5 - Momentos esporádicos de reflexão ou oração, de acordo com a formação religiosa do dono da empresa; 6 - Nenhuma menção ou uso consciente e sistemático de quaisquer itens acima descritos (ainda é a prática predominante segundo nossa análise empírica); 7 - Uso do RH como ponto de apoio às necessidades mais frequentes dos colaboradores, quando há RH na estrutura formal da empresa.

Outras relevantes pesquisas são apontadas num periódico científico²²⁴ e mostram que a espiritualidade nas empresas reveste-se de contornos denomináveis de "investimento no capital psicológico dos colaboradores"²²⁵ com inúmeros resultados positivos dentre os quais destacam-se²²⁶:

1 - maiores taxas de produtividade; 2 - mais criatividade; 3 - um número mais significativo de comportamentos de cidadania organizacional; 4 - menos intenções de saída da organização e uma diminuição de comportamentos"; 5 - quando os indivíduos sentem maior prazer nas funções que desempenham e quando avaliam que o seu trabalho é útil"; 6 - a espiritualidade dos sujeitos eleva a melhores níveis sua auto-estima, maior satisfação, melhor saúde e menos incidência de depressão; 7 - uma relação positiva entre os ambientes espirituais e a satisfação no trabalho; 8 - o comprometimento afetivo com as organizações; 9 - o aumento da sua motivação; 10 - é de supor, como viemos a constatar, que aumentem a confiança individual, a resiliência face aos obstáculos, o otimismo e a esperança, ou seja, as dimensões constituintes do capital psicológico; 11 - a interdependência entre a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica; 12 - o comportamento de quem chefia induz no ambiente profissional maiores características de espiritualidade, fundamentalmente

²²³ <https://hbr.org/magazine>. Acesso em 22 de dezembro de 2015.

²²⁴ VILAÇA, Isabel. *Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual - qual o papel da liderança autêntica?* Revista Eletrônica INFAD, 2012, p. 281-289. Disponível em: <http://infad.eu/RevistaINFAD/index.php/publicaciones/revista-infad-2012/revista-infad-2012-no1-volumen-4-pp-281-289/> Acesso em 26/06/2014.

²²⁵ VILAÇA, 2012.

²²⁶ VILAÇA, 2012.

através de dois fatores: o comportamento moral que o líder apresenta (*moral internalizada*) e a consciência que revela do impacto que o seu comportamento tem naqueles que consigo colaboram (*autoconsciência*); 13 - a autenticidade dos líderes acentua-se quando há, no ambiente organizacional, consonância entre os valores que os colaboradores defendem e aqueles que a organização professa (*alinhamento com os valores organizacionais*) e quando as equipas manifestam laços de coesão (*sentido de comunidade na equipa*); 14 - uma significativa influência mútua entre a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica, indo ao encontro do que é defendido na literatura; 15 - [...] ainda mais significativo é o facto de se constatar que quando associamos a espiritualidade organizacional à liderança autêntica com o objetivo de compreendermos a influência que têm no capital psicológico dos atores organizacionais, detectarmos que a liderança autêntica perde influência e que a espiritualidade organizacional é a grande preditora do capital psicológico dos trabalhadores."

Albert Einstein em um ensaio escrito em 1938, denominado 'Como eu vejo mundo' escreveu: "o mistério da vida me causa a mais forte emoção. É este sentimento que suscita a beleza e a verdade, cria a arte e a ciência. Se alguém não conhece esta sensação do mistério ou não pode mais experimentar espanto e surpresa, já é morto-vivo e seus olhos se cegaram."

²²⁷ Essa observação nos mostra como um cientista pode ter olhos para ver aquilo que algumas organizações já enxergam, ou seja, que o olhar inclinado para a beleza da vida e o coração inclinado com admiração diante do mistério da vida, é uma prática profundamente espiritual e que pode, tranquilamente, fazer parta da expressão de espiritualidade de qualquer pessoa, em qualquer contexto, sem proselitismo. Essa forma de ver a vida e de portar-se diante da vida é mística nos termos apresentados neste capítulo. Analisando Max Weber e Pierre Bourdieu, Boff nos aponta que a "mística significa, então, o conjunto de convicções profundas, as visões grandiosas e as paixões fortes que mobilizam pessoas e movimentos na vontade da mudança, inspiram práticas capazes de afrontar quaisquer dificuldades ou sustentam a esperança face aos fracassos históricos."²²⁸ No mundo em que vivemos a eficácia é tão premente que até a espiritualidade precisa ser eficaz. A dimensão mais profunda disso é: "ser capaz de aceitar e conviver com o diferente"²²⁹, ou conviver "bem" com o diferente.

Essa espiritualidade (que pode ser vivida nos diversos cultos religiosos e também fora deles) precisa ser vivida face a realidade da vida a cada momento. Não podemos esperar o fim de semana para termos uma dose semanal de espiritualidade, como quem toma uma aspirina no fim da semana para lidar com a dor de cabeça da semana cheia que passou. Até podemos fazer isso, mas as demandas da vida e das organizações (nesse modelo de mundo que escolhemos viver ou fomos postos a viver por quem o escolheu) exigem de nós, uma prática

²²⁷ BOFF, 1994, p. 15.

²²⁸ BOFF, 1994, p. 24.

²²⁹ BOFF, 1994, p. 33.

que o autor bem anuncia ser pouco comum no ocidente: o silêncio.²³⁰ Quem não acredita na existência de Deus, não está impedido de viver sua própria espiritualidade diante do que foi exposto, pois no mesmo silêncio, seja na oração, na meditação ou na conversa interior, o ateu, encontrará um eco: a voz do seu deus interno, sua própria consciência.²³¹ Criar momentos portanto em que os indivíduos são levados a refletir sobre a própria vida e sobre tudo que é mais valioso para ele e para as vidas que estão para além dele, também são práticas importantes verificadas em diferentes modelos de treinamento empresarial. Tais práticas guardam relação direta com a espiritualidade mística. Quando o homem perde a capacidade de simplesmente admirar-se com a vida ou com o belo é que se instala na sua vida a amargura e a falta de sentido.²³² É como ensinamos em *coaching* quando tratamos dos níveis sensoriais de percepção da realidade: “a realidade não existe, ela é percebida e interpretada segundo diferentes filtros de percepção e mesmo depois disso continua misteriosa, constantemente se revelando e sendo percebida e interpretada.”²³³ Sendo assim, se nossa percepção da realidade for profunda e predominantemente materialista, teremos dificuldades em ver e contemplar a espiritualidade em todas as suas dimensões. A espiritualidade mística é um convite para que vejamos em todos, em nós e em cada parte da vida, a dimensão mais profunda, mais integral, mais integradora.

A busca por novos paradigmas tem permitido uma nova visão para a educação, a gestão e a espiritualidade. Segundo o cartesianismo e a visão fragmentada do conhecimento²³⁴, espiritualidade era coisa de religião, de igreja. Mas a verdade não é bem essa. Segundo o paradigma holístico, temos uma possibilidade integrativa e muito mais ampla de ver, inclusive, o próprio ser humano. Por meio dele, vemos que a espiritualidade mística pode e na verdade já está presente em nossas relações humanas, sejam elas de trabalho ou não. Temos visto mais, sua presença está associada a melhores resultados de trabalho qualificado²³⁵ e bem-estar²³⁶, uma vez que promovem *flow*²³⁷ e felicidade²³⁸. Algumas características apontadas como parte da experiência mística, que pode ser verificada no

²³⁰ BOFF, 1994, p. 34.

²³¹ BOFF, 1994, p. 34.

²³² BOFF, 1994, p. 48.

²³³ GONÇALVES, 2014, p. 17.

²³⁴ WEIL, Pierre. *A mudança de sentido e o sentido da mudança*. Rio de Janeiro: Ed. Rosa do Tempo, 1999. p. 17-37.

²³⁵ CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 33-51.

²³⁶ SELIGMAN, 2011, p. 35.

²³⁷ CSIKSZENTMIHALYI, 2004, p. 37-51

²³⁸ SELIGMAN, 2002, p. 79.

trabalho, guardam semelhança com características dos conceitos anteriormente expostos e outros são bem peculiares. Dentre eles destacamos: sentimento de fusão tempo-espaço, experiência de unidade, desejo intenso de compartilhar experiências positivas com outras pessoas e de comunicar seus resultados à outros, sentimento de viver a realidade em sua totalidade, impossibilidade de traduzir certa experiência por meio da linguagem, desejar o bem de modo muito profundo a alguém ou algum grupo, receio de ser incompreendido ou taxado de louco por tratar de algo de modo muito diferente do usual, buscar sigilo daquilo que faz compartilhando apenas com pessoas de máxima confiança, uso de expressões tipicamente espirituais para descrever um momento profissional como, por exemplo, sublime, divino, transcendental, absoluto, etc., o desaparecimento do medo da morte mesmo que momentaneamente por causa daquilo que está fazendo e em nome de que ou de quem está fazendo, mudança de percepção do mundo com clareza profunda de valores que levam a mudanças drásticas (conversão) de comportamento e decisões, sentimento de experiência vivida com plenitude e desejo indescritível de fazer tudo novamente.²³⁹

Um dos pontos essenciais da liderança (que se alinha com a visão da espiritualidade mística) é o encontro entre duas pessoas no contexto de trabalho. Por mais que seja inegável a pressão de um macro sistema onde capital e trabalho vivem em tensão elástica constante, esse encontro ocorre e, por vezes, de formas infelizes! A simpatia, a empatia, o ouvir, o compreender e compreender-se vulnerável, fazem parte desse mistério. Numa relação de liderança (seja pai-filho, marido-esposa, líder-liderado, pastor-ovelha) afetamos uns aos outros inevitavelmente, por isso é preciso transparência.²⁴⁰ e também espiritualidade. A intensidade e a intencionalidade por trás disso vão depender do nível de distanciamento que somos ou não capazes de fazer dos cálculos financeiros, dos interesses (apenas próprios) e da sede por poder!²⁴¹ Ser um líder espiritualizado, tem se evidenciado nas melhores práticas de pessoas que desenvolvem e aplicam sua inteligência em seus múltiplos aspectos, uma vez que inteligência “é um conjunto de estruturas psicodinâmicas derivadas do amplo funcionamento da mente”²⁴² e não apenas de seus aspectos intelectuais e emocionais. Empresas com alma tem líderes com uma visão espiritual, mesmo que não deem este nome para aquilo que fazem. A espiritualidade pode fazer-se presente, mesmo sem ser notada, pois é um atributo natural do

²³⁹ WEIL, 1999, p. 71-75.

²⁴⁰ BOFF, 1994, p. 70.

²⁴¹ BOFF, 1994, p. 89/92.

²⁴² CURI, Augusto. *Inteligência Multifocal* - análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. São Paulo: Cultrix, 2006. p. 25.

ser humano. Contudo, quando ela é suprimida, as pessoas sentem sua ausência, pois passam a sentirem-se tratadas como objeto, como coisas.

O rabino Nilton Bonder nos indica bons motivos para encararmos espiritualidade nas empresas com seriedade: para ele existe um uso potencial da sabedoria religiosa no contexto organizacional. Essa sabedoria está ligada ao fato de que as religiões acumulam muitos séculos de conhecimento sobre a natureza humana. Além disso, usar essa sabedoria só pode gerar uma coisa para as organizações que é o fortalecimento. Acreditamos nisso pois as religiões já passaram por momentos históricos que pareciam ser o seu fim, mas elas estão sempre presentes, mesmo depois de terem cometido erros inacreditáveis, favorecidos genocídios ou mesmo perdido grande parte de seu poder. As religiões sempre voltam e hoje estão ocupando cada vez mais espaço e importância na vida social das nações. Outro ponto destacado é que a espiritualidade nas empresas pode ser um diferencial estratégico, pois assim como acontece com a ecologia, a espiritualidade é um valor presente e muito forte na sociedade como um todo. Respeitar e eu diria mais, promover a espiritualidade, pode ser visto como investimento na imagem das organizações. Destaca, ainda, que empresas inteligentes deixam claro que se preocupam com as pessoas que trabalham nelas e que são afetadas por suas ações. Estas empresas dão dimensão emocional ao trabalho e aos seus resultados, pois sabem que as pessoas valorizam isso. Quando tratam de espiritualidade no contexto de trabalho, essas empresas elevam seu foco para a dimensão existencial, com isso as pessoas não só gostam da empresa como também acham que podem passar boa parte de suas vidas nelas, pois compreendem que a empresa realmente se importa.²⁴³ O rabino nos ensina ainda, que a fé e a espiritualidade lidam com um aspecto diferente da realidade, uma realidade que não é científica, comprovável segundo os velhos paradigmas. E alerta que essa parte ‘nebulosa’ compreendida pela espiritualidade tem grande valor, pois é justamente isso que ensina ao seres humanos a viver em um mundo sem respostas.²⁴⁴ Nossa própria existência é um mistério. Desconsiderar isso é viver a dimensão espiritual (ou de fé) da ciência, ou seja, se não acredito na espiritualidade porque ele não é comprovável pelos paradigmas científicos, passo a acreditar na ciência com seus paradigmas científicos, logo, é nela e em suas premissas que findo depositando minha fé. Em última instância tanto crentes quanto ateus ou materialistas tem a fé por semelhança. Em coaching temso uma premissa muito interessante que serve de exemplo: ‘se você acredita que vai dar certo ou se você não acredita que vai dar

²⁴³ COHEN, 2002.

²⁴⁴ COHEN, 2002.

certo, em ambos os casos, estará certo'. Em resumo, nossa convicção profunda sobre aquilo que dizemos para nós mesmos ou sobre nós mesmos e nosso futuro é forte determinante dos resultados que temos e do tipo de vida que acabamos por viver. É esse sentimento de certeza que bem estruturado pode servir de guia para uma vida e uma liderança de sucesso em amplo sentido. Esses sentimentos são como os pés de uma mesa, se bem firmes, nossa convicção é forte, sólida. Se os pés da mesa estão frouxos ou a mesa tem apenas duas ou três pernas, a mesa está em falso e as realizações são débeis²⁴⁵. Acreditar faz parte do processo de coaching e mais, é parte intrínseca da existência humana. Todos os seres humanos que fazem ou deixam de fazer algumas coisas, agem assim por acreditarem ou não em alguma coisa. Eis outra característica que nos evidencia a presença da espiritualidade na liderança, o líder é alguém que crê! Acreditamos que existe espaço no mercado para o desenvolvimento de lideranças. Dizemos isso pois somente a Sociedade Latino Americana de Coaching já treinou mais de 15 (quinze) mil pessoas na América Latina²⁴⁶ na última década. O crescimento do *coaching* como metodologia de desenvolvimento de pessoas no mercado latino americano e mundial, evidencia que resultados positivos vêm sendo alcançados por esta abordagem. A natureza integrativa do processo e as peculiaridades do modelo de liderança proposto com *coaching* nos possibilita afirmar que o nível de desenvolvimento alcançado pelas pessoas com *coaching*, pode ser ainda mais poderoso, sólido e saudável tanto para as organizações, quanto para as pessoas em particular e também para o nosso planeta e as futuras gerações, quando consideramos a espiritualidade como parte do processo de desenvolvimento. Dentre os diversos males que o processo de *coaching* combate (mesmo não sendo este seu foco enquanto metodologia), está o estresse, que acaba sendo reduzido, diante da eficácia do processo.

Claude Bernárd, médico francês do século XIX, considerado o pai da fisiologia moderna, elaborou um modelo de equilíbrio fisiológico alternativo às concepções médicas de sua época, o qual levava em consideração as interações do organismo com o ambiente. Foi o primeiro a postular a existência do chamado 'meio interno' dos organismos, cuja constância é essencial para a manutenção da vida. Sua famosa sentença – 'a constância do meio interno e a condição da vida livre' – é hoje um dos preceitos básicos da medicina moderna. O desenvolvimento desta concepção resultou na noção de homeostase criada pelo neurologista Walter Cannon, que designa a capacidade dos seres vivos de manter o equilíbrio do meio interno dentro de limites estreitos de variação. A concepção de saúde de Claude Bernárd baseada no equilíbrio do meio interno com o ambiente foi, no entanto, eclipsada pelo vertiginoso desenvolvimento da biologia e da medicina reducionista, sendo revivida no século

²⁴⁵ ROBBINS, Anthony. Mensagens de um amigo. Rio de Janeiro: Ed. BestBolso, 2012. p. 43-49.

²⁴⁶ <http://slacoaching.com.br/nossa-historia>. Acesso em 18 de junho de 2015.

XX, quando se compreendeu a importância fundamental das interações ambientais para a saúde do organismo. A homeostase permite a sobrevivência do organismo através da manutenção de um equilíbrio dinâmico maravilhosamente complexo e harmonioso cuja estabilidade é alcançada por meio de processos físicos e mentais que levem ao restabelecimento das condições de equilíbrio. Isto ocorre por meio de repostas de adaptação. Quando existe um estado de desarmonia ou de homeostase ameaçada se caracteriza o estresse.²⁴⁷

O estresse é um dos males da pós-modernidade. Por pós-modernidade queremos dizer “um movimento intelectual e cultural característico da sociedade pós-industrial que emerge nas décadas de 60 e 70 muitas vezes associado ao um projeto de sociedade que se propõem a superar a sociedade moderna.”²⁴⁸ A pós-modernidade caracteriza-se pela superação das ideias de unificação científica da modernidade, em nome da aceitação das ambivalências e pluralidades de nossos dias²⁴⁹ e da necessidade de lidar com as complexidades atuais tentando superar uma economia baseada na escassez, fomentar a participação democrática em múltipla camadas, efetivar a desmilitarização dos povos e a humanização da tecnologia.²⁵⁰

Todas estas razões evidenciam que, para ter uma vida plena, um trabalho que faça sentido e uma liderança alinhada com seus valores mais nobres, são questões fundamentais num mundo tão complexo. De acordo com nossa experiência profissional pioneira em *coaching* na América Latina e também segundo as pesquisas do Ph.D Daniel Goleman, o processo de *coaching* e a liderança fundada no modelo *coaching* são fortes aliados no combate ao estresse, uma vez que impactam positivamente no clima organizacional como nenhum outro modelo de liderança e de desenvolvimento.²⁵¹ Esse ponto merece destaque, pois estamos evidenciando uma das práticas que mais cresce no Brasil e nos EUA, a prática de *coaching* como ferramenta geradora de bem-estar no trabalho. Segundo a Organização Internacional do Trabalho, organismo das Nações Unidas, os Estado Unidos da América já acumulam prejuízos de mais de US\$ 200 (duzentos) bilhões de dólares decorrentes do estresse ocasionado por questões ligadas a falta de bem-estar no trabalho, baixa produtividade, faltas por motivos de saúde, custos médicos e seguro saúde. Na Inglaterra o mesmo custo é estimado em 10% (dez por cento) de toda a produção econômica nacional. A ONU considera o estresse a doença com maior grau de incidência nos locais de trabalho. A OIT diz ainda que Canadá, Japão, Suécia e França já apontam preocupação por parte de seus governos com os

²⁴⁷ DI BIASE, 1995, p. 95-96.

²⁴⁸ BALESTRO, Moisés. *Dicionário Brasileiro de Teologia*. São Paulo. ASTE, 2008. p. 797.

²⁴⁹ BALESTRO, 2008, p. 798.

²⁵⁰ BALESTRO, 2008, p. 799.

²⁵¹ GOLEMAN, 2014, p. 35.

custos do estresse ocasionado pelas relações de trabalho, com grandes prejuízos computados tanto em empresas privadas quanto nos governos com os servidores públicos.

A única solução aponta pelo relatório é investir na qualidade de vida das pessoas e especificamente no trabalho. Algumas medidas já adotadas pelas empresas, segundo a OIT, dizem respeito a aconselhamento nutricional, obrigatoriedade de exercícios físicos, prática de Tai Chi Chuan e Meditação Transcendental, aquisição de equipamentos ergonômicos, dentre outros. Outras causas apontadas para tanto estresse e consequentes prejuízos são várias, dentre elas: a excessiva e agressiva competitividade em nome dos resultados empresariais e financeiros, a vida sedentária, as dietas pobres de nutrientes, sono irregular. Tudo isso junto tem feito aumentar o número de pessoas diagnosticadas com ansiedade, com dificuldades respiratórias, dores no peito, palpitações, gastrites, aumento do número de pessoas medicadas com medicamentos psiquiátricos. Para mudar esse quadro é preciso, sem sombra de dúvidas, que as pessoas façam mudanças em seus estilos de vida, introduzindo práticas mais saudáveis, mais momentos de silêncio e tranquilidade, boas férias, lazer, arte, música, dentre outras.²⁵² É importante considerar, contudo, que se as empresas não mudarem suas posturas frente às reais necessidades de seus colaboradores nada disso ajudará muito. Ter um foco no desenvolvimento das múltiplas inteligências²⁵³, e em especial da espiritualidade é trabalhar com sabedoria e ao mesmo tempo investir em resultados sustentáveis.

Quando falamos em mudança no estilo de vida das pessoas ou na mudança de perfil dos líderes empresariais, estamos diante de uma realidade: para que isso aconteça, metas precisam ser definidas. Mudanças sem metas não acontecem com facilidade. Dentre as diversas metodologias existentes, o *coaching* tem sido uma das mais procuradas nos últimos anos. Outros casos são resolvidos com *mentoring*, ou seja, alguém mais experiente diz o que fazer e como fazer para alguém menos experiente. As duas práticas (*coaching* e *mentoring*) podem ser eficazmente associadas.²⁵⁴ Ainda falando das práticas verificadas no Brasil e nos EUA temos os ensinamentos de Peeter Drucker indicando que o trabalhador na era do conhecimento depende da chefia para “definir padrões, valores, desempenho e resultados. Nas outras coisas, precisa de independência para criar.”²⁵⁵ Neste sentido acrescentaríamos a espiritualidade ligada ao fator ‘desenvolvimento humano’ como parte importante do papel do

²⁵² DI BIASE, 1995, p. 107-109.

²⁵³ CURI, 2006, p. 319.

²⁵⁴ SILVEIRA, Mauro. GPTW2015, *As melhores empresas para trabalhar*. Revista Época, 17/08/2015. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2015/08/gptw-2015-melhores-empresas-para-trabalhar.html>. Acesso em 26 de novembro de 2015.

²⁵⁵ MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. São Paulo: Editora Paulinas, 2007. p. 40.

líder e também no fomento à criatividade. Tal desenvolvimento é vital uma vez que as estruturas baseadas unicamente (ou marcadamente) no poder, na competitividade e na obtenção de lucros a todo custo “estimulam a descontinuidade e a eclosão de personalismos”²⁵⁶ enfraquecendo a gestão. Como podemos perceber, espiritualidade e outros temas ligados ao desenvolvimento das pessoas são temas próprios da gestão, e como tais, precisam ser estudados, enfrentados e implantados. Gestão, portanto, tem relação com pessoas em contextos diversos, dentro e fora das organizações com fins comerciais.²⁵⁷ “Um professor, por exemplo, é um gestor na sala de aula. Ele lidera seus alunos e coordena o processo de ensino-aprendizagem com eles.”²⁵⁸ Assim também um pai, uma mãe, um líder religioso ou comunitário. Seu papel diz respeito a tudo aquilo que está ligado à missão e visão compartilhados pelo grupo em diferentes agremiações humanas, dando, enfim, sentido maior às suas vidas e às suas contribuições para a vida como um todo. No contexto da diversidade, e frente ao fato de que o tema espiritualidade pode ser trazido não apenas para as empresas com fins lucrativos, mas para os diferentes segmentos onde possa ajudar o ser humano no contexto do trabalho, temos alguns traços comuns que podem facilitar nossa compreensão do tema. Dentre eles destacam-se alguns, dentre os quais destacamos: a busca em fazer o bem, ter relacionamentos positivos, buscar uma visão pessoal para sua existência e também uma visão coletiva ou cósmica para sua existência, aprender mais sobre um caminho espiritual ou desenvolver sua espiritualidade, superar preconceitos e excessos que podem ser fruto de influências culturais, familiares ou mesmo religiosas, viver plenamente a intimidade e a sexualidade sem culpas e livre de traumas, adotar uma postura ativa e não conformista diante do sofrimento e das injustiças, promover o conhecimento, a cultura e a paz, ser tolerante e flexível diante das diversidades de toda natureza (étnicas, culturais, de gênero, sexuais, religiosas, etc.), praticar e promover iniciativas de cuidado e recuperação do ecossistema, ter hábitos de vida mais saudáveis, consumir com mais consciência, querer se conhecer mais²⁵⁹ e entender felicidade como algo que está para além de nós mesmos. Para que tais traços comuns sejam aceitos e vivenciados pelas pessoas dentro das organizações de trabalho, mesmo que para definição de valores comuns, é importante que se tenham claros alguns conceitos ainda muito confundidos pelas pessoas e, como tal, capazes de promover desentendimentos sobre a

²⁵⁶ MUDAD, 2007, p. 60.

²⁵⁷ MURAD, 2007, p. 72.

²⁵⁸ MURAD, 2007, p. 72

²⁵⁹ MURAD, 2007, p. 124-125.

importância e viabilidade do tema. Dentre eles destacam-se: fé, religiosidade, religião e a própria espiritualidade conforme já apontamos.

A fé, adesão a Deus e seu projeto, comporta uma espiritualidade – jeito de relacionar-se com o Absoluto – e uma ética determinada. A religiosidade, por sua vez, é a manifestação tangível da fé, realizada por cada pessoa ou grupo, em um contexto cultural preciso. Para outros autores, a religiosidade seria não tanto a dimensão visível, mas a tendência do ser humano de buscar o sagrado e estabelecer relação com ele. A religião é uma configuração histórica da fé e da religiosidade, em forma de conhecimento, ritos e ética. A religião tematiza a busca e o encontro do ser humano com o sagrado, enquanto mistério que lhe revela o sentido da própria existência. [...] o termo espiritualidade traduz tanto o caminho existencial de evolução espiritual de uma pessoa quanto a dimensão mística da fé e da religião.²⁶⁰

O tema por mais importante que venha se mostrando no contexto do trabalho ainda é relativamente pouco visto nas organizações de um modo geral; as coisas urgentes ainda tem ganho mais espaço que as importantes e os mecanismos de eficácia ainda são mais valorizados do que os valores.²⁶¹ Algumas práticas já apontadas vêm ganhando espaço quando se fala no cultivo da espiritualidade nas organizações: “nutrir a interioridade, investir na qualidade de vida e aprender nas crises (noites, desertos e tempestades).”²⁶² Quando se refere a nutrir a interioridade o autor trata do silêncio e da prática de meditação com parte da rotina das pessoas. Isso ajuda em muitas coisas conforme provam diversos estudos, mas destaca que isso ajuda “a purificar constantemente suas motivações, para que a pessoa não se engane e perceba quando a vaidade, a ira, o senso de competição ou o desejo político de ‘manter-se por cima a todo custo’ assediam-na. O cultivo da espiritualidade favorece a liberdade interior.”²⁶³

Quanto a qualidade de vida e o aprender com os fracassos e adversidades é verificado que tão ou mais importante que o lucro é a sustentabilidade que uma organização pode e deve ter. Ninguém abre um negócio ou organiza pessoas ao redor de um ideal pensando em fechar ou fracassar no primeiro ano. Sendo assim é importante que se verifiquem os resultados numéricos, mas estes devem estar em harmonia com a qualidade de vida das pessoas que o produzem, com seu bem-estar²⁶⁴ e com a maneira como elas são expostas a lidar com dificuldades e fracassos. As organizações mais espiritualizadas fazem destes itens parte de sua agenda permanente. Para isso, evitam o perfeccionismo, valorizam o aprendizado constante, pelo exercício permanente da ética nas relações (uma ética inclusiva, comunitária, planetária).

²⁶⁰ MUDAD, 2007, p. 126.

²⁶¹ MURAD, 2007, p. 129.

²⁶² MURAD, 2007, p. 129.

²⁶³ MURAD, 2007, p. 131-132.

²⁶⁴ SELIGMAN, 2011, p. 242.

Outra prática importante ligada à gestão de qualidade é a implantação de um modelo de gestão, como, por exemplo, o balanceado (*Balanced Scorecard*) que considera em um de seus quadrantes de gestão balanceada, o desenvolvimento das pessoas como parte vital do processo de construção e manutenção do sucesso empresarial. Empresas mais conscientes primam, ainda, pelo compartilhamento do aprendizado e oferecimento de *feedbacks* abertos e honestos, pela clareza com que hierarquização fica a serviço da visão e missão da organização e não do autoritarismo e do corporativismo, isso é espiritualidade na vida prática das organizações. Fazem, outrossim, avaliações de desempenho integrativa (horizontal, vertical e transversal) com foco no crescimento e desenvolvimento genuíno das pessoas e não apenas dos números da organização, pela visão holística do ser na era do conhecimento onde suas múltiplas dimensões são valorizadas e respeitadas (humano, familiar, profissional, social, emocional, etc.). Por fim trabalham pela honestidade incondicional entre todos os participantes em suas relações, pela prática de preço justo onde todos da cadeia produtiva são tratados com respeito e segundo os ditames da igualdade entre desiguais, pelo marketing realizado com responsabilidade onde o cliente e sua liberdade de escolha não são manipulados ardilosamente, pelo incremento de uma visão mais consciente do consumo, dentre outras.²⁶⁵ Não defendemos com isso, que existam organizações perfeitas, onde falhas culposas ou dolosas não aconteçam. Isso porque organizações são constituídas por pessoas, que também não são perfeitas e que acabam por refletir suas imperfeições em práticas negativas e, por vezes, até criminosas ou atentatórias à lei. A questão que queremos deixar clara não é a perfeição das organizações que buscam os fatores apontados anteriormente, a questão central é justamente a busca pelo ideal de melhoria e crescimento. Essa busca e o percorrer esse caminho, são ações profundamente espirituais.

Conforme vimos até aqui, existem diferentes compreensões e expressões de espiritualidade nas organizações. Nossa proposta central é a espiritualidade mística como caminho para a introdução de forma sistemática do tema espiritualidade na formação de lideranças. Nossa escolha está centrada no fato de que a espiritualidade mística se mostra mais intimamente ligada com o conceito científico “quociente espiritual”, ou seja, ela é mais integrativa e mais unitiva ou agregadora. Estas características são, no fundo, o que diferenciam religião de espiritualidade e que, portanto, nos permite utilizar não só o conceito “espiritualidade” como também diferentes práticas no âmbito organizacional e permite, ainda,

²⁶⁵ MURAD, 2007, p. 135-149.

desenvolver programas de desenvolvimento de líderes centrados não apenas nos aspectos de Inteligência Emocional (como já fazemos), mas também, aprofundando os aspectos da espiritualidade como pontos centrais. Não pretendemos esgotar o tema aqui. Nossa pretensão foi apresentar uma proposta que pudesse ser aceita face sua abertura e respeito à diversidade e subjetividade humanas. Acreditamos que este caminho pode construir (ou incentivar) uma atuação ética nos líderes da pós-modernidade, em equilíbrio com as demandas do capitalismo e os clamores sociais de honestidade, igualdade e justiça. Vejamos agora, no último capítulo, um instrumento, uma ferramenta que pode ser utilizada na construção de lideranças mais espiritualizadas através do *coaching*.

4 - O jogo de *coaching*

4.1. Prazer em conhecer!

Segundo nos informaram os criadores do jogo de *coaching* em treinamento para formação internacional de treinadores²⁶⁶, não existem referenciais bibliográficos específicos sobre o jogo. Todas as informações de que dispomos e que passamos a expor neste capítulo, estão no site oficial da empresa que desenvolveu o jogo²⁶⁷, ou foram transmitidas de forma oral nos treinamentos presenciais e/ou on-line promovidos pela Points of You (nome da empresa que comercializa o jogo em todo o mundo). O “*The Coaching Game*”, nome oficial do jogo, começou a ser pensado em 2002 e levou seis anos para ficar pronto. Seus criadores foram Yaron Golan (35 anos), formado em psicologia e gestão empresarial, treinador experiente e Efrat Shani (44 anos) formação em design, teatro e gestão, e também treinadora experiente, na cidade de Tal Aviv, Israel. O jogo começou a ser comercializado em Israel em 2007 e hoje já conta com milhares de jogos vendidos em 147 países, 25.000 pessoas já passaram por workshops ministrados pelos criadores do jogo, 60 trainers no mundo já estão capacitados para ensinar outros treinadores, mais de um milhão de pessoas já o jogaram. Trata-se de um produto criativo, ecológica e socialmente correto, ou seja, a matéria prima utilizada é fruto de reflorestamento e/ou reciclagem, e a mão de obra empregada na confecção dos jogos está vinculada a iniciativas de inclusão social.

A estrutura física do jogo conta com 65 tópicos importantes que tocam nossas vidas e nos permitem expandir e crescer. Estes tópicos são apresentados através de imagens, histórias, citações e perguntas estimulantes, capazes de promover reflexões profundas sobre a vida e objetivos pessoais, profissionais e existenciais. Os estímulos promovidos pela ferramenta ativam nossa capacidade de refletir, e também de desenvolver novos pontos de vista que nos permitem mudar padrões e encontrar novos caminhos para conseguir ser e ter quem e/ou o que quisermos. O nome “*Points of You*” (pontos de você) brinca com a sonoridade da expressão em inglês: “*Points of view*” (pontos de vista). Essa brincadeira evidencia a proposta do jogo de *coaching*: ampliar a perspectiva do *coachee*. Para selecionar as imagens que compõem o jogo, foram analisadas detalhadamente um milhão de fotografias, tiradas por mais de duzentos fotógrafos em todo o mundo. Seu *design* é inovador considerando as ferramentas clássicas de *coaching* e cada imagem é rica em detalhes que foram meticulosamente

²⁶⁶ O autor da presente dissertação de mestrado é o primeiro treinador da Points of You no Brasil.

²⁶⁷ GOLAN, Yaron; SHANI, Efrat. Points of You, site oficial. Disponível em: www.thecoachinggame.com. Acesso em 20 de abril de 2015.

estudados à luz da psicologia moderna e também da fototerapia. Está no poder das imagens parte significativa do poder do jogo. A principal proposta do jogo é estimular as pessoas a pensarem fora da caixa, ou seja, rever seus conceitos, posicionamentos e estratégias quanto aos principais temas e metas de suas vidas. Com essa mudança ou ampliação dos ‘pontos de vista’, o jogo pretende apoiar as pessoas a conseguirem observar o mundo por diferentes perspectivas, objetivando a realização de metas através do crescimento pessoal e/ou profissional. As mudanças necessárias para realizarmos nossas metas passam pela necessidade de pararmos de justificar velhos hábitos e passarmos a validar os pontos fortes que podemos e devemos usar e eliminar ou minimizar os pontos fracos, nos abrindo para um novo olhar. Metas ligadas ao sentido da vida e assuntos de natureza existencial assim como autodescoberta e alinhamento de valores são temas recorrentes em *coaching* e que, com o jogo, ganham novas possibilidades ferramentais. Trabalhar esses assuntos, que tendem a ser encarados como complexos diante de subjetividade humana, torna-se mais fácil e prazeroso na medida em que são encarados através de uma dinâmica mais leve e com o auxílio de imagens, histórias, perguntas e frases previamente estabelecidas na ferramenta (jogo). Jogando estamos mais disponíveis para falar de assuntos que normalmente não falamos.

Outra importante proposta do jogo, que pretendemos pesquisar em campo no futuro, é ser uma ferramenta criativa. Neste sentido, além do uso das imagens (que não é novidade na psicologia, mas é novidade no *coaching*), existem outras propostas como o uso de histórias, de frases proferidas por pessoas célebres e também pelo estímulo criativo da música. Com essas novas inserções no processo, o jogo pretende estimular a criatividade, inspirar e promover a aprendizagem maximizados por estímulos mais abundantes do que o uso isolado de perguntas e respostas, típico do processo de *coaching* clássico. Outra facilidade pretendida pelo jogo é a possibilidade de sua utilização nos contextos de grupo. Nestes termos, temos uma importante contribuição ainda inédita na prática de *coaching*: a presença da metodologia de *coaching* fora dos contextos de sessão um a um, ou seja, no contexto familiar (por exemplo) de modo estruturado e menos formal. Em outras palavras, o jogo permite que as pessoas joguem um jogo que traz importantes reflexões sobre a vida, sem que os participantes digam uns aos outros o que fazer, mas de tal modo que pode promover profundos *insights* e significativo engajamento dos participantes. O *coaching*, portanto, tem a possibilidade de sair do contexto da uma sessão e entrar na casa das pessoas, na vida das pessoas, grupos e equipes sem a necessidade de um *coach* como facilitador, mas sendo facilitado pela presença de um jogo que guarda a estrutura do processo parcialmente intacta.

O jogo, assim como o processo de *coaching*, promove foco na solução, e ao mesmo tempo estimula reflexão e ação com olhos no presente e no futuro desejado. Conforme nos ensinam os autores do jogo

O Jogo *Coaching* é uma ferramenta poderosa usado para gerar uma comunicação clara e de qualidade entre as pessoas. Nós chamamos isso de um jogo, porque quando nós jogamos, 1) nos atrevemos a dizer coisas que normalmente não diríamos 2) nos arriscamos. Além disso, o contexto ‘jogo’ é uma forma segura, permitindo que cada jogador escolha como ativamente participará e o que quer compartilhar. O Jogo de *Coaching* não tem vencedores nem vencidos, mas sim estimula o pensamento, discussão e cooperação. Ele pode ser usado em diferentes formas e adaptado para vários grupos: indivíduos, profissionais e empresas.²⁶⁸ (tradução nossa).

O jogo pode, portanto, ser utilizado no ambiente corporativo em toda sua formalidade e também na descontração entre amigos e familiares ou na parceria dentro de um processo estruturado de *coaching* ‘um a um’. É possível, ainda, jogar sozinho e realizar o chamado *auto coaching* numa dinâmica bastante interessante e descontraída. Essa característica do jogo o faz ser utilizado por diferentes profissionais a não apenas profissionais *coaches*. Líderes, psicólogos, pedagogos, treinadores, palestrantes e também pessoas sem formação específica tem utilizado o jogo com significativos resultados que, infelizmente, ainda não estão registrados em pesquisas científicas, mas que são verificáveis nos depoimentos dos clientes e dos profissionais em foros virtuais e em treinamentos da empresa. Isso não quer dizer que o profissional *coach* fica desprezado ou deslocado do processo de uso do *game*. São ainda os *coaches* quem ministram os treinamentos dentro e fora das empresas, capacitando diferentes pessoas a compreender as premissas básica do método e das liberdades que temos jogando. A utilização do jogo permite fazermos coisas habituais de formas absolutamente novas e criativas. Um exemplo apontado pelos criadores do jogo, é o depoimento do Diretor de Planejamento e Desenvolvimento do *Cirque di Soleil*, Sylvie Geneau:

Ao invés de deixar que cada gestor passe pela apresentação da sua lista de realizações, fomos capazes de incorporar as fotos instigantes em ‘Points of You’ para inspirar as pessoas a contar suas histórias autênticas como um meio de atualização de todo o mundo. O resultado foi um período memorável e animado onde a atenção foi sustentada e os lucros foram elevados.²⁶⁹

²⁶⁸ The Coaching Game is a powerful tool used to generate clear, quality communication between people. We call it a game because when we play, 1) we dare to say things that we normally wouldn’t say 2) we take chances. Moreover, the play context is a safe one, enabling each player to choose how actively to participate and share. The Coaching Game has no winners or losers, but rather stimulates thinking, discussion, and cooperation. It can be used in varying ways and adapted to various groups: individuals, professionals, and businesses. www.thecoachinggame.com. Acesso em 20 de março de 2015.

²⁶⁹ Instead of letting each manager go through presentation of their list of achievements, we were able to incorporate the thought-provoking photos in Points of You to inspire people to tell their authentic stories as a means of updating everyone. The result was a memorable and lively period where attention was sustained and

4.2. Como jogar

Existem infinitas possibilidades de jogar. As combinações são realmente exponenciais. Os limites são os da imaginação dos jogadores. Vamos exemplificar algumas formas propostas pelo site oficial do jogo.

4.2.1. Jogar Sozinho²⁷⁰:

Ao jogar sozinho, considere possíveis os seguintes passos e veja até onde consegue chegar:

- a) Escolha um assunto que seja de seu interesse neste momento.
- b) Pense neste assunto por alguns instantes de modo mais profundo que puder.
- c) Não importa a área da vida ao qual pertença o tema, pode ser algo da sua vida pessoal, conjugal, alguma questão ligada à sua carreira ou à sua espiritualidade.
- d) Esteja com os cartões com as imagens do jogo de coaching sobre a mesa, embaralhe sem pressa e escolha um dos cartões aleatoriamente.
- e) Enquanto você embaralha os cartões pense com cuidado e estabeleça qual sua meta ou seu objetivo em relação ao tema escolhido.
- f) Para de embaralhar e anote nos cartões de anotação uma resposta para a seguinte pergunta: Com relação a este assunto, o que você quer?
- g) Escolha um cartão e observe a imagem selecionada. Reflita por alguns instantes que relação a imagem tem com o tema que você escolheu.
- h) Estude cada um dos detalhes presentes na imagem que consta no cartão que você escolheu.
- i) Concentre-se em seus pensamentos, sentimentos, associações, acusações e anote suas percepções.
- j) Observe que este cartão tem um símbolo na parte inferior esquerda. Este símbolo representa um tema presente em seu livro de histórias. Perceba como seus pensamentos são afetados por perceber a relação entre o tema que você escolhe e o tema proposto pelo símbolo presente no cartão.

interest was uplifted. http://www.thecoachinggame.com/files/points_of_you_profile.pdf. Acesso em 20 de março de 2015.

²⁷⁰ GOLAN, Yaron; SHANI, Efrat. Points of You, site oficial. Disponível em: www.thecoachinggame.com. Acesso em 20 de março de 2015.

- k) Que perguntas vêm à sua mente? O que você consegue entender e o que não consegue entender até aqui? Será que tem algo que você está sendo convidado a enfrentar que tem evitado fazer até agora?
- l) Mantenha um diálogo interno ativo.
- m) Na parte inferior direita do cartão você encontra um número. Este número representa uma página no livro de histórias. Abra seu livro na página correspondente e leia a história correspondente ao cartão escolhido. Você pode ler a história completa ou apenas uma parte dela.
- n) Observe que existem imagens adicionais, perguntas adicionais e frases de personalidades conhecidas que podem te apoiar a ter novos pontos de vista sobre o tema escolhido por você.
- o) Anote seus *insights*.
- p) Agora é hora do plano de ação. Com base na experiência vivida, responda: o que exatamente você vai fazer? Onde? Quando? Como? Com quem? Quem será afetado com minhas ações além de mim? O que de pior poderá acontecer se eu agir como estou planejando? O que de melhor poderá acontecer se eu agir como estou planejando?
- q) O objetivo das ações deve ser o de te aproximar de tornar reais suas percepções e desejos de vida. Seu foco deve ser em avançar.
- r) Anote suas ações, escrever é uma ferramenta importante para seu comprometimento com você mesmo. Anote seus pensamentos de modo a facilitar torná-los tangíveis.
- s) Se possível, escolha uma mensagem que guiará seus passos nos próximos dias para concretizar seu plano de ação.
- t) Anote essa mensagem no cartão de anotações, dobre e deixe em um local visível. Neste mesmo cartão, no verso, anote um resumo de suas principais ideias e consulte-as regularmente.
- u) Não faça concessões, siga firme em direção ao seu objetivo.

4.2.2. Jogar em um contexto profissional com um ou mais jogadores tendo espiritualidade como tema²⁷¹

Ao jogar em grupo e no trabalho, considere possíveis os seguintes passos e veja até onde conseguem chegar juntos:

²⁷¹ GOLAN, Yaron; SHANI, Efrat. Points of You, site oficial. Disponível em: www.thecoachinggame.com.

- a) Levante junto aos participantes temas que podem fazer parte do jogo, que, na opinião de cada um tenha ligação com espiritualidade e ao mesmo tempo com trabalho. Deixe claro para o grupo que vocês farão uma reflexão e planejarão ações de um
- b) Por sorteio ou votação veja qual tema é escolhido pelo grupo.
- c) Escolhido o tema, definam, de comum acordo uma meta que pretendem alcançar no trabalho que possa ser favorecida pela reflexão sobre o tema escolhido. Por exemplo: o tema escolhido pode ser “missão”, e a meta escolhida por ser aumentar em 3% (três por cento) as vendas do mês. Deixe claro que esta experiência será realizada de modo não convencional e de modo a estimular a criatividade do grupo.
- d) Com a face dos cartões viradas para baixo, espalhe-os sobre a mesa ou no chão (de acordo com o lugar onde conduz o processo) e peça para que cada pessoa do grupo escolha quatro cartões.
- e) Um cartão deverá representar como ele vê a missão da empresa ou daquele grupo. O segundo cartão deverá representar um ponto forte que ele possui e reconhece. Esse ponto forte deverá ser utilizado para o atingimento da meta. O terceiro cartão representará um obstáculo que o impede de realizar a meta de vendas. O quarto cartão deverá representar algo que o coachee deve manter vivo em sua mente durante todo o processo de vendas e que ajudará a manter-se firme na direção do objetivo. Este quarto cartão, portanto, deverá representar um ‘valor’ muito estimado pelo coachee e que, por isso, o mantém motivado.
- f) É muito importante que o coach, nesta etapa, observe todos os sinais verbais e não verbais do coachee. Verifique se é fácil ou difícil para cada um escolher seus cartões e que expressões surgem durante o processo. Tudo isso garante uma boa escuta atenta que é competência básica do coach.
- g) Agora é hora das perguntas. O coach pode considerar algumas sugestões, pergunte, por exemplo: Por que cada um escolheu aquele cartão para representar a missão da empresa ou equipe? Por que cada um escolheu os seus três respectivos cartões para o ponto forte, o obstáculo e o valor que lhe servirá de motivação? O que chamou mais atenção em cada cartão? Foi por causa da foto? Foi por causa da palavra? Como eles podem relacionar uma ou mais imagens com seu objetivo de vendas? Outros cartões eram candidatos a serem escolhidos? Porque os descartou? Existe algo em sua rotina diária que tem relação com alguns dos cartões escolhidos por você? Algum dos cartões e/ou algumas das explicações de seus colegas lhe chamaram a atenção positivamente?

- h) Agora peça para que o grupo, após ter ouvido todos falarem sobre suas escolhas, escolherem um ou mais cartões que mais chamaram a atenção do grupo como um todo para o atingimento da meta de vendas. Pegue este ou estes cartões e deixe em destaque. Abra o livro de coaching na página correspondente e leia o que está escrito. Esta leitura dará novos pontos de vista para o grupo.
- i) O coach pode, neste momento, dar alguns *feedbacks* sobre os cartões escolhidos e seu alinhamento com a meta, sobre as histórias e perguntas lidas, sobre algumas das respostas dadas ou sobre outros pontos que considere importante.
- j) Peça para que, agora, cada um anote: 1. Percepções significativas sobre o processo; 2. O que aprendeu de mais valioso; 3. Que ações se compromete a desenvolver na próxima semana; 4. Que ações realizará na direção da meta nas próximas 24 (vinte e quatro) horas; 5. Que ações continuará realizando durante o próximo mês.
- k) Agora peça para que todos compartilhem suas anotações e pontos de vista. Coordene o processo de tal modo que todos deixem clara sua visão e seu nível de comprometimento com a meta.

4.3. Como o jogo funciona?

O jogo de *coaching* baseia-se em dois conteúdos principais e distintos: as imagens de um lado e as palavras de outro e um conteúdo acessório que é a possibilidade do uso da música. No que diz respeito às palavras, temos o uso de histórias, frases de pessoas célebres em diferentes áreas e também temos perguntas que podem apoiar o processo e ainda algumas palavras que são colocadas junto com as imagens que podem ampliar ou restringir o sentido das imagens. “Einstein faz distinção entre palavras e pensamentos, concluindo que são fundamentalmente diferentes – i.e. palavras não são pensamentos em si, mas podem relacionar-se com eles”²⁷². Para ele os pensamentos podem existir sem as palavras e elas por sua vez são necessárias para comunicar esses pensamentos e experiências para outras pessoas.²⁷³ No que diz respeito às imagens, temos conceitos apropriados da fototerapia e do poder das imagens e símbolos que servem como fundamentos ao processo de geração de novos pontos de vista, de novos *insights* e novas ações por consequência. Ainda segundo Einstein existe uma distinção entre os sistemas representacionais auditivo, digital e visual, e por isso as vezes fazemos um grande esforço para colocar em palavras uma ideia que já está

²⁷² DILTS, Robert B. *A estratégia da genialidade* - Albert Einstein. São Paulo: Summus Editorial, 1999. p. 60.

²⁷³ DILTS, 1999, p. 60.

clara para nós. As representações verbais, portanto, não são necessárias para o pensamento, podendo ser secundárias para o processo mental em si. Ao lecionar sobre isso o físico foi longe ensinando sobre a linguagem matemática²⁷⁴. Para nós aqui, basta do fato de que as imagens fornecem um estímulo que vai além da linguagem escrita.

Já a música, pode ou não aparecer como figura de fundo ao longo do processo ou como figura de destaque em um dado momento do processo, em que a sensibilização musical possa gerar reflexão ou emoção como parte relevante das novas descobertas pessoais. Os efeitos terapêuticos da música já são conhecidos desde o início da década de 1940, muito embora seus efeitos curativos já tenham registro desde o Egito e Grécia antigos. Ao longo de nossos estudos sobre o tema, nos chamou mais atenção os efeitos das músicas de Mozart sobre o cérebro humano.²⁷⁵ Nesta dissertação, por delimitação de pesquisa, optamos por tratar de modo mais detalhado o poder das imagens, deixado para outra oportunidade as demais áreas exploráveis do jogo de coaching. Deixamos de outra oportunidade, ainda, a possibilidade de explorarmos os estudos comparativos entre as formas de jogar e as diferentes formas de expressão da espiritualidade (ritos), além do poder dos símbolos e mitos na dimensão espiritual do homem. Antes de falarmos das imagens, temos os ensinamentos de Klein, citando Rubem Alves quando leciona sobre o poder das histórias:

[...] escrevi estas histórias em torno de temas dolorosos, que me foram dados por crianças. Não é possível fazer de conta que eles não existem. [...] o objetivo da história é dizer o nome, dar às crianças os símbolos que lhes permitam falar sobre seus medos. É sempre mais fácil falar sobre si mesmo fazendo de conta que se está falando de flores, sapos, elefantes, patos... Há histórias que podem ser escutadas em disquinhos ou simplesmente lidas, sozinhas... são as histórias engraçadas. Outras devem ser contadas por alguém. Quando se anda pelo escuro do medo, é sempre importante saber que há alguém amigo por perto. Alguém está contando a história. Não estou sozinho... nem o livro que se lê nem o disquinho que se ouve tem o poder de espantar o medo. É preciso que se ouça a voz de um outro que diz: - Estou aqui meu filho.²⁷⁶

Com adultos o impacto da história não muda muito. A neurociência já prova aquilo que Sócrates afirmava e que o *coaching* comprova a cada sessão: é no encontro com o outro que nos achamos e as histórias são importantes instrumentos para tornar este encontro mais interessante e vivificar aqueles aspectos de nossa vida que precisam de algum incentivo ou estímulo extra. Os seres humanos, adultos ou crianças são seres históricos e talvez isso

²⁷⁴ DILTS, 1999, p. 67-69.

²⁷⁵ CAMPBELL, Don. *O efeito Mozart - explorando o poder da música para curar o corpo, fortalecer a mente e liberar a criatividade*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. p. 23-41.

²⁷⁶ KLEIN, Remi. *A Pedagogia sob um novo olhar no processo educativo religioso*. Belo Horizonte/MG: Dossiê Educação e Religião, 2013. v. 8, n. 14., s/d. p. 325.

também ajude a explicar nosso fascínio pelas histórias. Usar histórias em *coaching* não é propriamente uma novidade. A utilização de fotografias e sua integração com histórias, símbolos, perguntas e mensagens, por outro lado, é algo totalmente novo. A prática consolidada, especialmente na América Latina, faz uso das chamadas ferramentas clássicas de *coaching* que usam palavras e no máximo gráficos para dar apoio ao processo. Usar imagens nos remete a busca por fundamentos. Os fundamentos por sua vez estão na fototerapia e nos estudos sobre o poder das imagens e símbolos. Na fototerapia o uso de fotos criativas como parte de um cenário propenso a criação de novos pontos de vista e a geração de *insights* já é consolidado.

O jogo de *coaching* tem suas bases no uso de fotografias somado às técnicas de *coaching* como base para um processo de repensar a vida, planejar novos passos, compreender padrões, enfim, enfrentar de forma mais criativa a fórmula do *coaching*, ou seja: “estado atual + recursos = estado desejado.”²⁷⁷ Por meio das fotografias o *coachee* passa a dispor de um estímulo visual, por meio do qual pode fazer associações com sua vida ou com aspectos dela que precisam ser modificados, aprimorados, melhorados. Em resumo o que se faz é aplicar ferramentas de *coaching* já utilizadas, mas agora fazendo uso das imagens fotográficas e seus acessórios em um jogo.

Outra possibilidade é simplesmente 'brincar com as fotografias' (que vêm em forma de cartões) e através de perguntas, pensar a vida sobre novos pontos de vista. Conforme sustenta Susan Sotang²⁷⁸ "a fotografia é de várias maneiras uma aquisição." Segundo a autora, diante de uma foto tomamos posse de uma realidade, coisas ou pessoa únicos e que nos pertencem de algum modo na vida real. A fotografia em verdade "faz mais do que redefinir a natureza da experiência comum [...] e acrescentar uma vasta quantidade de materiais que nunca chegamos a ver."²⁷⁹ Ainda segundo a autora, a "fotografia não apenas reproduz o real, recícla-o [...]. [...] coisa e fatos recebem novos usos, destinos e novos significados, que ultrapassam as distinções entre belo e feio, o verdadeiro e o falso, o útil e o inútil, bom gosto e mau gosto." É por meio das fotos que fatos ou objetos isolados podem ganhar novo interesse. "O que torna uma coisa interessante é que ela pode ser vista como parecida, ou análoga, a outra coisa."²⁸⁰

²⁷⁷ FRANÇA, Sullivan (org.). *Livros de Exercícios* - Sociedade Latino Americana de *Coaching* – SLAC. São Paulo: SF Publicações Editoriais, 2015. p. 117.

²⁷⁸ SOTANG, Susan. *Sobre Fotografia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009. p. 172.

²⁷⁹ SOTANG, 2009, p. 173.

²⁸⁰ SOTANG, 2009, p. 191.

Assim, quando o jogo de *coaching* usa fotos da vida real, com cenas comuns e incomuns, com ângulos naturais ou muito diferentes, proporciona ao *coachee* a possibilidade de viajar de forma muito interessada em temas de sua própria vida, fazendo associações e apropriações muito relevantes para o processo de *coaching* em especial se estivermos trabalhando temas como desenvolvimento de liderança e o papel da espiritualidade nesse desenvolvimento.

Em outra obra, onde o foco é a fototerapia, vemos que o uso de fotografia tem um forte potencial terapêutico em terapias de todos os tipos. Diz a autora que "*my hope is that you, the reader, will have internalised some of its images and reflections, with a view to using them for healing, for insight and for understanding.*"²⁸¹ (Em uma tradução livre: “minha esperança é que você leitor, tenha internalizado algo sobre essas imagens e reflexões, com uma visão de usá-las para promover saúde, ideias claras e compreensão”). Mesmo não sendo o *coaching* uma forma de terapia, não há como negar um fato simples: se as fotos são capazes de promover bem-estar em pessoas emocionalmente doentes ou fragilizadas, são capazes também de promover iguais ou melhores efeitos em pessoas saudáveis emocionalmente que buscam *coaching* para o desenvolvimento de sua liderança na vida ou no trabalho de modo criativo, em busca de suas metas.

Como verificaremos a seguir, nossa opção pela espiritualidade como tema central de uma proposta para a formação de líderes não foi deliberada. Muito menos a escolha da espiritualidade mística uma vez que o movimento místico “é caracterizado por sua interioridade e seu efeito transformador”²⁸². Esta mesma característica marca o processo de *coaching*, que como vimos é originário da maiêutica socrática, e que, por sua vez, também estimula a interioridade e a busca por melhorias e transformação. É sim uma forma de espiritualidade contemplativa²⁸³, mas que é, ao mesmo tempo, contemplativa da vida em toda a sua dimensão espiritual. A espiritualidade mística tem, portanto, dois fatores que já citamos no capítulo três como transcendente e imanente, mas que podem ser aqui definidos como horizontal e vertical ou como espiritualidade de cima²⁸⁴ e espiritualidade de baixo.²⁸⁵ Estas dimensões nos permitem trabalhar o tema espiritualidade com o jogo de *coaching* (e sem ele também), no contexto empresarial com muita liberdade, pois é uma forma de ver e conduzir o

²⁸¹ BERMAN, Linda. *The therapeutic use of the photograph*. London: Routledge, 1993. p. 203.

²⁸² BERNARD, Charles André. *Teologia Mística*. São Paulo: Edições Loyola, 2010. p. 215.

²⁸³ BUTZKE, Paulo Afonso. *Dicionário Brasileiro de Teologia*. São Paulo, 2008. p. 388

²⁸⁴ GRÜN, Anselm. *Espiritualidade a partir de si mesmo*. Petrópolis: Editora Vozes, 2013. p. 13.

²⁸⁵ GRÜN, 2013. p. 19.

tema a partir das referências espirituais do *coachee*, sem rótulos, limites, denominação ou fronteira religiosas. Citando Susan Sotang, Jean Galard afirma que

O ato fotográfico é um ato interpretativo. ‘As fotografias são uma interpretação do mundo, no mesmo título que os quadros e os desenhos’. A foto que funciona melhor é a que contém mais ambiguidade, a que oferece o máximo de possibilidades de interpretação [...]²⁸⁶

Esta liberdade interpretativa é fundamental para um processo de *coaching* realizado com seriedade e a utilização das imagens nos permite fazer um link com espiritualidade em uma dimensão macro, respeitando o modelo de crenças do *coachee*.

4.4. A Imagem a serviço da espiritualidade e da liderança

A obra que reúne os artigos utilizados para embasar o ‘poder da imagem’ neste capítulo não é ligada ao tema espiritualidade. É um livro que fala sobre mídia. Mesmo assim não foi problema fazer as devidas associações uma vez que a proposta desta dissertação está fundamentada na espiritualidade mística. Sendo assim é na realidade da vida que queremos encontrar as respostas para aquilo que chamamos espiritualidade, pois são justamente as coisas da vida, as relações que temos na vida e os fatos que se sucedem na vida, os principais pontos que influenciam o sentido que damos à nossa vida. Tanto o *coaching* quanto a espiritualidade mística tem como parte de seu núcleo de sentido, a busca empreendida pelo ser humano em dar sentido à sua vida e também aos seus objetivos de vida. Assim, *coaching* e espiritualidade nas empresas podem ganhar uma ferramenta nova que acreditamos seja facilitadora tanto da introdução do tema no meio empresarial, quanto no desenrolar do processo de desenvolvimento dos líderes.

Quando tratamos do tema imagem e espiritualidade não queremos dar um enfoque de “mercadoria e o totem capitalista ao qual o indivíduo se sacrifica.”²⁸⁷ Tão pouco levar o tema para as questões de iconófilos ou iconólatras. Sabemos que a modernidade, do ponto de vista da fé cristã, é herdeira da “querela entre iconófilos e iconólatras, que, entre os anos de 726 e 843, dominou o império romano do oriente.”²⁸⁸ Para estes, as imagens, em nome da pureza cristã, não era apenas inadequada como era também blasfema. Para aqueles, o ícone detinha não apenas parte do conteúdo daquilo que representava, mas equivalia ao original.²⁸⁹ Para que

²⁸⁶ BARBARAS, Renaud. *O invisível da visão*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p.192.

²⁸⁷ MATOS, Olgária. *O Sex appeal da imagem e a insurreição do desejo*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 169.

²⁸⁸ MATOS, 2005, p. 172.

²⁸⁹ MATOS, 2005, p. 172.

fique claro, portanto, não estamos sustentando uma teologia das imagens ou teologia visual²⁹⁰, mas tão somente propondo que o poder que as imagens tem sobre as criaturas humanas, seja capaz de estimular suas vias sensoriais de tal modo que venha a facilitar suas reflexões íntimas sobre o sentido de sua vida e de suas ações em um contexto de desenvolvimento de liderança dentro de organizações empresariais ou não empresariais.

Queremos falar, portanto do poder das imagens para fundamentar o uso de uma ferramenta de *coaching* em processos de desenvolvimento de pessoas e em especial em torno ao tema espiritualidade como ponto de alavancagem de seus resultados. Hoje, a pós modernidade é marcada pela forte presença das imagens. Também por esta razão buscamos compreender mais detidamente a visão e sua influência da vida das pessoas. Como vivemos em um mundo predominantemente visual, marcado por cores, formas, imagens em movimento, é preciso dimensionar como disse Merleau-Ponty que “vemos as coisas mesmas, o mundo é aquilo que vemos”²⁹¹ e isso evidentemente nos mostra que o modo como vemos o mundo está ligado à nossa subjetividade e que as coisas que vemos e como as vemos dependem de nossa subjetividade.²⁹² É sem dúvida uma grande questão que precisa ser refletida: “[...] há uma espécie de loucura da visão que faz com que, ao mesmo tempo, eu caminhe por ela em direção ao próprio mundo, e, entretanto, com toda a evidencia, as partes desse mundo não coexistem sem mim.”²⁹³ Tudo que existe no mundo já existe sem mim, mas parece que só passa a existir (para mim) na medida em que minha visão interaja com esse mundo.²⁹⁴ Como já dissemos anteriormente, a realidade é percebida. E sua forma de ser percebida muda se considerarmos os diferentes sentidos que nos dão percepção.

[...] No tato, [...] nunca me esqueço da sensação de meu próprio corpo e, portanto, da dependência daquilo que é tocado em relação ao corpo que está tocando; [...] No caso da visão, não sinto os meus olhos vendo [...], não tenho a impressão de ver pelos meus olhos ou ‘no meu corpo’, mas tenho antes a impressão de ver de nenhum lugar ou de toda parte.²⁹⁵

Podemos notar que, pela visão, somos capazes de ‘ser’ e ao mesmo tempo, ausentarmo-nos de nós mesmos.²⁹⁶ Para Merleau-Ponty a visão não é um meio através do qual o pensamento se expressa ou pelo qual a presença do ‘eu’ se faz notar. Para ele a visão é

²⁹⁰ MATOS, 2005, p. 172.

²⁹¹ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹² BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹³ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹⁴ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹⁵ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹⁶ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

“o meio que me é dado para ser ausente de mim mesmo e para assistir a ‘fissão’ do ser”²⁹⁷. Com isso ele nos apresenta o poder ontológico da visão, que nos proporciona um acesso ao mundo que está sendo, mesmo que nós não estejamos. Um poder de trazer convicção daquilo que vemos, que é imperiosa se comparada com aquilo que não vemos, nos dando acesso à dimensão do que chamamos de ‘real’, daquilo que faz parte do mundo²⁹⁸. Ao mesmo tempo, a visão abre uma outra possibilidade espiritual fortemente alinhada com a mística: a de vermos/imaginarmos uma realidade interior e, portanto, subjetiva, que é capaz de nos impulsionar em direção ao futuro, sempre desconhecido, mas repleto de esperanças por realizações e vitórias.

Quando olhamos um objeto nem sempre paramos para pensar sobre o que acontece de fato. Os espíritas-realistas, dizem que as coisas existem independentemente da existência do sujeito. Essa coisa tem, portanto, um conjunto de qualidades objetivas que, ao serem percebidas pela visão, vão ocasionar sensações e estímulos em nosso ser, físico, psíquico e emocional. A visão seria reduzida, portanto, a simples condição de recepcionar os elementos objetivos e qualitativos presentes nos objetos.²⁹⁹ Tal redução é inadequada, pois cada aspecto do objeto pode ter, também, dimensões não objetivas que sequer são abstraídas daquilo que se vê naquele objeto. Por vezes, está justamente naquilo que não estamos vendo, a real dimensão de valor da visão. Portanto podemos afirmar que “a visão é mais do que visão física: ela envolve uma forma de compreensão ou de pensamento.”³⁰⁰ Essa dimensão do pensamento é exposta por Descartes, ao evidenciar que “a dimensão de pensamento que é encerrada na percepção visual e mostra que a função não é apenas função do olho mas também do espírito.”³⁰¹

Ver, portanto, é uma das dimensões da espiritualidade humana e a coisa vista não é vista apenas na dimensão reduzida de suas qualidades sensíveis. Em toda visão está presente a dimensão do reconhecimento, que também forma o pensamento.³⁰² “[...] Se é verdade que ver não é apenas receber qualidades sensíveis pelos olhos, ver também não é pensar.”³⁰³ A coisa vista não se confunde com a coleção de suas qualidades visuais, ela também é outra coisa, um

²⁹⁷ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹⁸ BARBARAS, 2005, p. 64-67.

²⁹⁹ BARBARAS, 2005, p. 67-68.

³⁰⁰ BARBARAS, 2005 p. 69.

³⁰¹ BARBARAS, 2005, p. 70.

³⁰² BARBARAS, 2005, p. 71.

³⁰³ BARBARAS, 2005, p. 71.

princípio positivo para além dessas qualidades.³⁰⁴ Nos termos expostos ficamos diante de uma questão que é a de considerar a visão como algo inerente, também, ao corpo.

[...] há um entrelaçamento entre a visão e o movimento [...]. Isto significa que a visão é vinculada ao corpo enquanto capaz de movimento: ver é poder alcançar com o corpo e por outro lado, a aproximação exige uma visão. Não existe separação radical entre o corpo como vidente e o corpo como motor. [...] Esse entrelaçamento entre visão e movimento corpóreo evidencia a dimensão encarnada da visão e portanto, conduz a desistir da ideia da visão como sobrevoo.³⁰⁵

Isso nos mostra que conceber a espiritualidade na visão é conceber a presença do espírito humano (também chamado de vida) e, por consequência, seu corpo e as experiências que só pode ter justamente por ter um corpo. Vemos, contudo, que a dimensão não é só física quando falamos de visão, mas é física também. Nesta medida “a própria visão é uma forma de movimento para o mundo, é uma maneira de se aproximar dele. [...] Ver não é apoderar-se, mas aproximar-se; não é possuir mas abrir para.”³⁰⁶ Ver é colocar diante de si (corpo e espírito) uma quadro, um prisma de realidade, um prisma do mundo que é ao mesmo tempo de “um mundo imanente e da identidade”³⁰⁷ e que pode ser também, um mundo de transcendência e da identidade. Do ponto de vista de nossa subjetividade não somos seres prontos, completos, acabados. Sendo assim, a visão que podemos ter de alguma coisa não é plena, completa, acabada. “[...] Se a visão fosse visão de ponta a ponta, ou seja, se nada no objeto lhe escapasse ela já não seria visão mas representação”³⁰⁸ desta sorte, para compreender a visão e seu poder, precisamos considerar também que em toda visão humana está intrínseca uma cegueira.³⁰⁹ Todo o visível, portanto, “envolve um invisível, pois a visão não é conhecimento mas relação com uma realidade, isto é uma transcendência.”³¹⁰ Ver o outro, amar o outro, desprezar o outro, ajudar o outro, liderar o outro, esquecer o outro, perdoar o outro, enfim..., todas as dimensões relacionais humana passam por esta visão e por esta cegueira, e ganham com isso sua dimensão espiritual.

Concebendo-se a visão como uma forma de explorar o mundo e aquilo que chamamos de realidade, é necessário que se admita uma busca humana por profundidade³¹¹. Essa busca de superar os limites de nossa própria forma de ver as coisas, essa sede por penetrar na essência das coisas e na dimensão invisível daquilo que vemos, marca fortemente a dimensão

³⁰⁴ BARBARAS, 2005, p. 72.

³⁰⁵ BARBARAS, 2005, p. 73.

³⁰⁶ BARBARAS, 2005, p. 74-75.

³⁰⁷ BARBARAS, 2005, p. 75.

³⁰⁸ BARBARAS, 2005, p. 75.

³⁰⁹ BARBARAS, 2005, p. 75.

³¹⁰ BARBARAS, 2005, p. 75.

³¹¹ BARBARAS, Renaud. 2005, p. 78.

espiritual da visão e nossa busca por uma vida que faça sentido. “Nossa relação com o visível é caracterizada por uma insatisfação irreduzível. Daí a proliferação das imagens sob todas as formas.”³¹² Essa proliferação de imagens no mundo pós-moderno evidencia uma ânsia, uma necessidade humana.

A meu ver, essa ânsia, que conduz a um frenesi na criação das imagens, não se explica de maneira satisfatória pelo progresso técnico nem pela psicanálise, mesmo que a ideia de que é a sexualidade – na medida em que ela sempre permanece incompreensível – que procuramos ver em tudo quando vemos me pareça ter algum valor. Eu quis mostrar acima que essa insatisfação constitutiva da visão e a ânsia em que ela resulta enraízam-se na dimensão propriamente ontológica da visão, na invisibilidade que a constitui enquanto visão. Aliás, poderíamos demonstrar que a curiosidade erótica, realçada pela psicanálise, é baseada, em última instância, numa forma de curiosidade ontológica: é provavelmente a Carne do mundo que procuramos atingir na carne propriamente dita, isto é, na carne de uma outra pessoa. Seja como for, a proliferação das imagens, a vontade de transformar tudo em visível, origina-se no poder e, por assim dizer, na superioridade ontológica ou seja, na profundidade da visão.³¹³

Do mesmo modo que essa profundidade da visão nos leva a compreender seu aspecto invisível, existe um outro invisível que é típico das imagens: a imitação.³¹⁴ Reproduzir reflete uma relação entre aquilo que a imagem representa e aquele quem a imagem representa, promovendo assim uma identificação. O retrato e o retratado não são o mesmo, mas identificam-se pelo poder da imagem.³¹⁵ “A obra encontra-se, portanto, aquém e além da visão: aquém na sua autonomia de objeto; além, na sua existência que se situa paralela ao mundo da experiência.”³¹⁶ “A fotografia traz a semelhança da obra; não é a obra, mas faz parte dela.”³¹⁷ O mesmo acontece com o jogo de coaching onde as imagens têm esse papel de promover a identificação para além da visão. Essa identificação com outro gera empatia, e com o todo, gera espiritualidade. Para avançar queremos lançar mão do poder da imagem na pós-modernidade. É através e do seu poder que queremos apoiar pessoas e organizações a irem mais longe, utilizando-as em processos de desenvolvimento de líderes por meio da espiritualidade.

³¹² BARBARAS, Renaud. 2005, p. 78.

³¹³ BARBARAS, Renaud. 2005, p. 78.

³¹⁴ COLI, Jorge. *O invisível das Imagens*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005 p. 81.

³¹⁵ COLI, Jorge. *O invisível das Imagens*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005 p. 81.

³¹⁶ COLI, 2005, p. 88.

³¹⁷ COLI, 2005, p. 88-89.

Quando falamos no poder da imagem nos dias de hoje, a que primeiro se pode notar é sua presença maciça no cotidiano.³¹⁸ Com o advento da televisão e depois da internet a vida social, religiosa, os costumes, os princípios ético e políticos, foram todos afetados por esse poder da imagem. Elas passaram a ser consumidas avidamente pela sociedade e termos como ‘instantaneidade’ ‘simultaneidade’ ganharam novos e relevantes significados para nossas vidas.³¹⁹ Os impactos disso são variados. Dentre eles uma sociedade instantânea, freneticamente direcionada à busca pelo dinheiro e pela felicidade simultaneamente, muito embora nem sempre isso seja possível. Tudo ficou muito rápido, inclusive o olhar. Liderança e resultados sólidos, requerem, por vezes, uma necessidade estratégica diferente. Não há dúvidas de que tanto dinheiro quanto felicidade são importantes. A questão que é por vezes parece ser ignorada pela maioria é a de que existe uma fórmula para felicidade que inclui: limites estabelecidos, as circunstâncias da vida e por fim os fatores que obedecem ao chamado controle voluntário.³²⁰ Em resumo, dinheiro só guarda relação científica com felicidade líquida (considerando os padrões da fórmula de felicidade) até certo limite, desafiando o chamado paradoxo de ‘Easterlin’ que argumenta haver relação direta entre mais dinheiro e mais felicidade, ou seja, que até um limite de U\$100 mil (cem mil dólares) anuais há um incremento de felicidade com mais dinheiro, acima disso, não.³²¹

Uma imagem requer sua interpretação, seu desvelo. Uma pessoa também. “O desvelar de uma imagem está na própria etimologia da palavra *theoría*, derivada da fusão de *theá* (‘visão’, ‘olhar’) e *ora* (‘desvelo’).”³²² A presença das imagens é tão comum que muitas coisas não são vistas ou percebidas devidamente.

Somos hoje dominados de ponta a ponta pelas imagens, e é graças a esse excesso que não aprendemos a ver ainda. Se não sabemos ver, é certamente porque a visibilidade não depende do objeto apenas, nem do sujeito que vê, mas também do trabalho da reflexão: cada visível guarda uma dobra invisível que é preciso desvendar a cada instante e em cada movimento.³²³

Neste contexto um processo como o de *coaching* pode ser e de fato chega a ser o momento em que as imagens servem ao propósito da reflexão visando a ação, a vida, a plenitude, ao todo, à espiritualidade. Quando pensamos na vida pós-moderna e na enchente de

³¹⁸ NOVAES, Adauto. *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005, p. 10.

³¹⁹ NOVAES, Adauto. *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005, p. 10.

³²⁰ SELIGMAN, Martin. *Felicidade Autêntica*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002, p. 79.

³²¹ SELIGMAN, 2004, p. 242-248.

³²² NOVAES, 2005, p. 11.

³²³ NOVAES, 2005, p. 11.

imagens, não nos damos conta de coisas simples e igualmente importantes no que se refere ao poder das imagens e como podem nos ajudar a nos conhecer. Uma delas é o fato de que

[...] o homem sempre viveu de imagens e pelas imagens. [...] o próprio corpo é uma imagem que tem a capacidade de modificar as imagens que estão ao seu redor, da mesma maneira que as imagens exteriores exercem influência sobre a imagem do corpo, [...] as imagens não são, [...] um objeto de contemplação do olho e do espírito. É através delas que o olhar se realiza em nós com o que nos vem de fora; da mesma maneira que é através das imagens do espírito que o homem realiza o que está no mundo. As imagens permitem, pois, este duplo movimento: sair de si e trazer o mundo para dentro de si. [...] Com o pensamento, cria-se um mundo imaginário, que, nesse sentido, não é ficção, mas invenção do novo.³²⁴

É justo neste ponto que jogo de *coaching* e a espiritualidade se encontram: o *coachee* que está buscando objetivos, metas, autoconhecimento, desenvolver-se como líder, tem a oportunidade de usar as imagens para criar esse mundo imaginário, esse estado desejado, e a partir da força, da atração daquilo que ele viu, imaginou e deseja, encontrar os recursos necessários para criar a realidade que busca. Para que isso se torne realidade, precisamos de um esforço consciente e o fazemos naturalmente na vida, em nosso cotidiano, quando usamos nossos olhos e todo o nosso corpo para conhecer e reconhecer o mundo. Se essa realidade (ou percepção) é imanente ou transcendente, nos impulsiona a nos conhecer ou a conhecer o outro, não é o mais importante. O mais importante é tomar consciência disso e como somos afetados por isso. “É Descartes quem afirma que conhecemos a maneira de utilizar a intuição intelectual por comparação com nossos olhos.”³²⁵ É exigido um esforço do pensamento para que consiga decifrar as imagens e por conseguinte o mundo através delas.³²⁶ “Traduzir o enigma das imagens é uma forma de reconciliação do espírito com os sentidos. Nesse processo, cada imagem quer tornar-se palavra, *logos*; e cada palavra, imagem. Imaginar é, pois, julgar e pensar.”³²⁷

No processo de *coaching* é esse pensar, imaginar, refletir, rever, organizar, etc., que estimula a criação de caminhos práticos e novos para aquilo que queremos. É simples assim. “O destino da imagem está, pois, ligado ao acontecimento que nos leva à descoberta, ao desvelamento, ao desvendamento. Mas, como é próprio do pensamento, esse desvelamento não acontece sem riscos.”³²⁸ O *coachee* precisa dar o primeiro passo e muitos outros, muitas vezes guiado apenas por uma certeza íntima, tão espiritual, que podemos chamar de fé. Este

³²⁴ NOVAES, 2005, p. 11-12.

³²⁵ NOVAES, 2005, p. 11-12.

³²⁶ NOVAES, 2005, p. 12-13.

³²⁷ NOVAES, 2005, p. 12-13.

³²⁸ NOVAES, 2005, p. 14.

fato é tão marcante num processo de desenvolvimento humano quanto num processo de descobrimento espiritual.

É um cego – o fotógrafo e pensador Evgen Bavcar – quem nos adverte: não podemos conceber a arqueologia da luz sem considerar a escuridão: ‘A imagem não é apenas alguma coisa da ordem do visual, mas pressupõe, igualmente, a imagem de obscuridade ou das trevas’. Bavcar conclui com uma frase de Kafka: ‘O que é positivo já está dado; é preciso, então, descobrir o negativo’.³²⁹

Eis uma grande lição das imagens, assim como numa foto, nossa forma de ver o mundo passa pela luz de nossos olhos, nosso modelo de mundo, nossas crenças, nossas memórias, nossos valores... e também nosso foco, que nem sempre está nas soluções, mas sim nos problemas, fato que nos impede de ir adiante. As imagens nos ensinam, portanto, que luz e trevas andam juntas e são complementares. Olhar uma imagem em busca de soluções é, portanto, uma oportunidade para encontrar nossa própria escuridão, nossos pontos fracos, que precisam ser trabalhados para que nossos objetivos se tornem realidade. Esse paralelo entre luz e trevas que é típico das imagens evoca fortemente a dualidade espiritual. Fazer uso das imagens para desenvolver pessoas em si já é algo profundamente espiritual. O simples uso das imagens e evocação de significados tem contornos espirituais muito claros. Para compreendermos isso ainda melhor

o que me interessaria, [...] seria o poder das imagens em geral, isto é, sobre os homens, qualquer que seja o momento da história ou da civilização a que pertençam. [...] Mas imaginemos a vida no século XIX, ou mesmo no século XIV, quando as únicas imagens que podíamos ver eram aquelas que decoravam as igrejas e contavam os evangelhos ou a vida lendária do santo local. Imaginemos, [...] o que podia ser o sentido, o peso, de uma única imagem, seu enorme poder sobre os homens, uma vez que era um acontecimento extremamente raro, uma coisa extremamente difícil de produzir; imaginemos o poder de fascinação, de dominação, de sedução, exercido pelos afrescos sobre as paredes de uma capela, ou pela estátua de um santo³³⁰

Hoje, ao contrário, as imagens estão por toda parte. Seu poder, embora pulverizado e até enfraquecido pela poluição excessiva, não deixa de ser grande e marcante num processo onde as imagens passam a ser o foco de atenção conforme acontece no *coaching*. Mesmo na pós-modernidade elas nos remetem, mesmo que inconscientemente, a diferentes momentos da história humana ou mesmo da nossa história individual. Construir nossa biografia, nosso álbum de fotografias é algo profundo e revelador. Escolhemos as imagens que refletem aquilo que mais queremos e podemos também escolher as imagens daquilo que mais tememos. Num

³²⁹ NOVAES, 2005, p. 15.

³³⁰ WOLFF, Francis. *Por trás do espetáculo: o poder das imagens*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito Além do Espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 17-18

simples jogo de imagens ficam claros desejos e anseios, virtudes e temores, cores e sabores que podem guiar toda uma vivencia ou paralisar o escrever de toda uma história.

Acreditamos que a introdução de ferramentas criativas pode ser profundamente benéfica para o processo de *coaching*. A proposta não é romper com o método, e transformar o *coaching* numa ‘brincadeira’. Pelo contrário, temos absoluta certeza quanto a importância e seriedade do processo de *coaching* e em especial quando este se destina a formação dos líderes que movimentam pessoas em organizações, que por sua vez movem o capital que move o mundo de hoje. A escolha do jogo de *coaching* como ferramenta capaz de apoiar profissionais no desenvolvimento de líderes mais competentes, ou seja, líderes espiritualizados, está fortemente fundamentada nas diferentes teorias expostas, mas também na prática de milhares de profissionais ao longo de vários anos, em mais 147 países. Associar esta poderosa ferramenta ao estilo *coach* de liderança com um olhar profundamente espiritual e também ético, se apresenta como forte e criativa alternativa numa era em que os dois hemisférios cerebrais parecem convidados a um trabalho conjunto em nome de um presente mais justo e de um futuro mais feliz. Imagens, histórias, músicas e perguntas, se apresentam como um novo caminho ferramental, muito embora sejam, há séculos, um velho e conhecido caminho espiritual.

CONCLUSÃO

Com base em toda a literatura pesquisada podemos trazer como considerações finais que a espiritualidade mística é capaz, por sua abrangência, de atender diferentes formas de crenças religiosas, permitindo, portanto, que o tema espiritualidade seja explorado no contexto de desenvolvimento de lideranças sem problemas ou constrangimentos tanto dentro quanto fora das empresas. Essa forma de olhar e viver a espiritualidade está profundamente assemelhada com o *coaching*, pois permite que diferentes formas de crer e conceber o transcendente ou o imanente sejam vividas com vistas à melhoria na qualidade de vida do ser, no alinhamento de valores, na busca por metas nobres, na plena realização daquilo que dá real e profundo sentido à vida, inclusive no trabalho.

Seja na construção de lideranças no modelo *coach*, ou na busca pela implantação de práticas ligadas à espiritualidade nas empresas ou organizações, tanto a espiritualidade mística quanto o *coaching* mostram-se profundamente harmonizados com o que há de mais importante neste contexto, que é a experimentação e implantação de valores, o respeito à individualidade e suas manifestações, a ideia integrativa ou inteligência espiritual que permite ao ser humano não esquecer do coletivo ao traçar e caminhar em direção às suas metas individuais ou às metas de suas organizações, ou seja, tanto a espiritualidade mística quanto a prática de *coaching* permitem ao homem uma visão mais próxima aquilo que Boff chama de *ethos* mundial³³¹ ou ainda do que chamou de a espiritualidade na era Ecozoica³³².

Do ponto de vista teórico, abordamos, portanto, os principais conceitos capazes de orientar pesquisadores e profissionais ao estudo ou implantação de projetos ligados à espiritualidade nas empresas ou organizações. Deixamos claro o que é *coaching*. Evidenciamos as principais características do modelo de liderança que mais se alinha com as diretrizes da espiritualidade mística que é o modelo líder *coach*. Registramos os principais conceitos de espiritualidade mística e como o tema espiritualidade vem sendo enfrentado em diferentes países e organizações, não apenas como alinhamento de valores. E ainda propusemos uma ferramenta (o jogo de *coaching*) que, ao utilizar música, mídia, histórias (metáforas) e perguntas de *coaching*, pode servir fortemente ao propósito de implantar programas de liderança dentro das organizações com uma visão mística da espiritualidade,

³³¹ BOFF, Leonardo. *Ethos* Mundial, um consenso mínimo entre os humanos. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2014.

³³² BOFF, Leonardo. *O Tao da Libertação*, explorando a ecologia da transformação. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2009.

capaz, portanto, de operacionalizar lideranças mais eficazes e mais capazes de atender aos fortes aspectos competitivos da atualidade, mas sem perder de vista os interesses globais por preservação ambiental, tolerância, justiça social, respeito à vida e consolidação da paz.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Rubem. *O enigma da religião*. Campinas: Papirus, 2007.
- ARAÚJO, Ane. *Coach um parceiro para o seu sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2012.
- AUNI, Adams. *Jesus, um Leader Coach*. In: França, Sullivan (Org.). *Leader Coach, um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 27-31
- BARBARAS, Renaud. *O invisível da visão*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 196-217.
- BANDLER, Richard. *Sapos em Príncipes*. São Paulo: Summus Editorial, s/d.
- _____. *Transformando-se*. São Paulo: Summus Editorial, 1987.
- _____. *Atravessando, passagens em psicoterapia*. São Paulo: Summus Editorial, 1984.
- BERMAN, Linda. *The therapeutic use of the photograph*. London: Routledge, 1993.
- BERNARD, Charles André. *Teologia Mística*. São Paulo: Edições Loyola, 2010.
- BISPO, Patrícia. *10 razões significativas para valorizar a espiritualidade no trabalho*. In: FRANÇA, Sullivan (org.) *Leader Coach: um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 13-16.
- BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível - como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BOFF, Leonardo. BETO, Frei. *Mística e Espiritualidade*. Rio de Janeiro: Ed. Rocco. 1994.
- BOFF, Leonardo. *Ethos Mundial - um consenso mínimo entre os humanos*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2014.
- _____. *O Tao da Libertação - explorando a ecologia da transformação*. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2009.
- BOFF, Leonardo. *Saber cuidar - ética do humano, compaixão pela Terra*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.
- BROWN, Peter. *Produtividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CAMPBELL, *O efeito Mozart - explorando o poder da música para curar o corpo, fortalecer a mente e liberar a criatividade*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

CASTRO, Marta. *Uso do Coaching na Tecnologia empresarial humanista com foco em resultado*. In: FRANÇA, Sulivan (Org.). *Leader Coach, um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 249 a 254.

CATALÃO, João Alberto. *Ferramentas de Coaching*. Rio de Janeiro: Lidel, 2009.

CHAUÍ, Marilena. *Introdução à história da filosofia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

CLUTTERBUCK, David. *Coaching Eficaz*. São Paulo: Ed. Gente, 2007.

COHEN, David. *Deus Ajuda?* Revista Exame, 17/02/2002, disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/758/noticias/deus-ajuda-m0050467www.hbr.org/magazine>

COLI, Jorge. *O invisível das Imagens*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 80 a 93.

CURI, Augusto. *Inteligência Multifocal* - análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. São Paulo: Cultrix, 2006.

_____. *O código da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Gestão Qualificada* - a conexão entre felicidade é negócio. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. *Trabalho Qualificado* - quando a excelência e a ética se encontram. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DE OLIVEIRA, Arnaldo Margins. *Identidade, Movimento e não contradição em Platão e Aristóteles*, 2013, f.117. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.usjt.br/biblioteca/mono_disser/mono_diss/2013/241.pdf. Acesso em 28 nov. 2015.

DE PAULA, Maurício. *A arte do Coaching* - por uma vivência de 10.000 horas. São Paulo: All Point Editora, 2011.

DE VRIES, Manfred F. R. Ketes. *Experiências e técnicas de coaching* - a formação de líderes na prática. São Paulo: Artmed Editora, 2009.

DI BIASE, Francisco. *O Homem Holístico, A unidade mente-natureza*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

DILTS, Robert. *Coaching Herramientas para el cambio*. Capellades/Espanha: Ed. Urano, 2011.

_____. *A Estratégia da Genialidade* - Aristóteles, Sherlock Holmes, Walt Disney e Wolfgang Amadeus Mozart. São Paulo: Sumus Editoria, 1998.

_____. DILTS, Robert B. *A estratégia da genialidade 2* - Albert Einstein. São Paulo: Summus Editorial, 1999.

_____. *A estratégia da genialidade 3* - Sigmund Freud, Leonardo da Vinci, Nikola Tesla. São Paulo: Summus Editoria, 2004.

DOLAN, Paul. *Felicidade Construída* - como encontrar prazer e propósito no dia a dia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

DOWNEY, Myles. *Coaching Eficaz*. São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2011

FARIAS, Cristiane. *A importância do Leader Coach nas organizações e o desenvolvimento de pessoa*. In: FRANÇA, Sulivan (Org.). *Leader Coach, um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011, p. 115 a 120.

FILHO, Fernando Bortoletto (org.). *Dicionário Brasileiro de Teologia*. São Paulo: ASTE, 2008.

FLAHERTY, James. *Coaching, desenvolvendo excelência pessoal e profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

FLINK, Richard J. S. *Espiritualidade nas Organizações* - os colaboradores estão envolvidos com isso? E as Organizações? Sorocaba/SP: Revista Espaço Científico Livre, 2012. p. 25 a 41.

FRANÇA, Sulivan (Org.). *Leader Coach* - um guia prático para gestão de pessoas. São Paulo: Editora França, 2011.

FRANÇA, Sulivan (org.). *Livros de Metodologia e de Exercícios*, Sociedade Latino Americana de Coaching – SLAC. São Paulo: SF Publicações Editoriais, 2015.

FRANKL, Viktor. *Em busca de Sentido*. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2010.

FREIRE, Paulo; FAUNDEZ, Antônio. *Por uma pedagogia da pergunta*. Rio de Janeiro, Paz e terra, 1985.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000.

FURROW, Dwight. *Ética, Conceitos-chave em filosofia*. Porto Alegre/RS: Ed. Arned, 2007.

GALARD, Jean. *A Guerra ao vivo*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 64 a 79.

GOLDSMITH, Marshall (Org.). *Coaching o exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. *Mojo*. Curitiba: Nossa Cultura, 2009.

_____. (Org.). *A nova Organização do futuro – visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico*. São Paulo: Ed. Elsevier, 2010.

GOLAN, Yaron; SHANI, Efrat. *Points of You*, site oficial. Disponível em: www.thecoachinggame.com

GOLEMAN, Daniel. *Foco - a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

_____. *Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2014.

GONÇALVES, Ricardo. *Manual do Trainer*. São Paulo: SLAC, 2012.

GRACISO, Francisco. *Espírito e Matéria podem conviver nos negócios*. São Paulo: Revista da ESPM, Janeiro de 2007.

GRÜM, Anselm. *A Espiritualidade a partir de si mesmo*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.

JAGER, Willigis. *A onda é o mar - espiritualidade mística*. Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 2009.

KLAIN, Remi. *A Pedagogia sob um novo olhar no processo educativo religioso*. Belo Horizonte/MG: Dossiê Educação e Religião, v. 8, n. 14., s/d.

LELOUP, Jean-Yves. *Terapeutas do Deserto*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.

MATOS, Olgária. *O Sex appeal da imagem e a insurreição do desejo*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito além do espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 168 a 180.

MEIRELES, Catarina. *Gestão por competências e avaliação 360º*. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). *Leader Coach - um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011, p. 107 a 112.

MIKE, Martins. *Resiliência*. In: FRANÇA, Sullivan (Org.), *Leader Coach - um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 257 a 262.

MONDIN, B. *O homem, quem é ele?* Elementos de antropologia filosófica. São Paulo: Paulinas, 1980.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade*. São Paulo: Editora Paulinas, 2007.

NOUWEN, Henri J. M. *O perfil do Líder Cristão do Século XXI*. Belo Horizonte: Editora Atos, 1989.

O'CONNOR, Joseph. *Coaching com PNL - um guia prático para alcançar o melhor em você e nos outros*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

OLIVEIRA, Ritah. *Coaching Teen - potencializando futuras pessoas de sucesso*. Rio de Janeiro: Qualityark, 2012.

PATTERSON, Kerry. *Confrontos decisivos - solucione problemas difíceis e melhore definitivamente seu desempenho nos relacionamentos pessoas e de trabalho*. São Paulo: Leya, 2005.

_____. PATTERSON, Kerry. *Conversas Decisivas - técnicas para argumentar, persuadir e assumir o controle nos momentos que definem sua carreira*. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

PLATÃO. *A República*. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 2004.

_____. *Apologia a Sócrates*. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

_____. *Diálogos*. Belém/PA: Editora Universitária, 2001. Disponível em: <<http://www.verlaine.pro.br/txt/platao-teeteto.pdf>>

_____. *Fédon*. São Paulo: Nova Cultura, 2004.

ROBBINS, Anthony. *Mensagens de um amigo*. Rio de Janeiro: Ed. BestBolso, 2012.

ROMA, Andréia. *Apresentação*. In: FRANÇA, Sullivan (Org.). *Leader Coach - um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 13 a 16.

SATINOVER, Jeffrey. *O cérebro quântico - as novas descobertas da neurociência e a próxima geração de serem humanos*. São Paulo: Ed. Aleph, 2007.

SCHMIDT, Oscar. *Transformando um profissional em um técnico de sucesso*. In: FRAÇA, Sullivan (Org.), *Leader Coach - um guia prático para gestão de pessoas*. São Paulo: Ed. França, 2011. p. 273 a 276.

SELIGMAN, Martin. *Felicidade Autêntica*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

_____. *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

SENGE, Peter M. *A quinta Disciplina*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2011.

SILVEIRA, Mauro. *GPTW2015, as melhores empresas para trabalhar*. Revista Época, 17/08/2015. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/vida-util/carreira/noticia/2015/08/gptw-2015-melhores-empresas-para-trabalhar.html>

SOTANG, Susan. *Sobre Fotografia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

VICENTINO, C.; DORIGO, G. *História geral e do Brasil*. São Paulo: Scipione, 2003.

VILAÇA, Isabel. MÓNICO, Liste dos Santos Mendes. DE CASTRO, Florêncio Vicente. *Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: qual o papel da liderança autêntica? International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Afrontamiento psicológico en el siglo XXI – INFAD, año XXIV, Número 1, 2012, volume 4. p. 281-289. Disponível em: <http://infad.eu/RevistaINFAD/index.php/publicaciones/revista-infad-2012/revista-infad-2012-no1-volumen-4-pp-281-289/> . Acesso em 26/06/2014.

WEIL, Pierre. *A mudança de sentido e o sentido da mudança*. Rio de Janeiro: Ed. Rosa do Tempo, 1999.

WEISS, Alan. *Coach de Ouro - como alcançar o sucesso em uma atividade atraente e rentável*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WHITMORE, John. *Coaching para aprimorar o desempenho – os princípios e a prática do coaching e da liderança, desenvolvendo o potencial e o propósito humano*. São Paulo: Ed. Clío, 2012.

WOLFF, Francis. *Por trás do espetáculo: o poder das imagens*. In: NOVAES, Adauto (Org.). *Muito Além do Espetáculo*. São Paulo: Ed. Senac/SP, 2005. p. 16 a 45.

WOLK, Leonardo. *Coaching a arte de soprar brasas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____. *Coaching a arte de soprar brasas em ação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ZAHAROV, Anna. *Coaching, caminhos para transformação da carreira e da vida pessoa*. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *QS - Inteligência Espiritual - o Q que faz a diferença*. Editora Record, Rio de Janeiro, 2000.

ANEXO

1



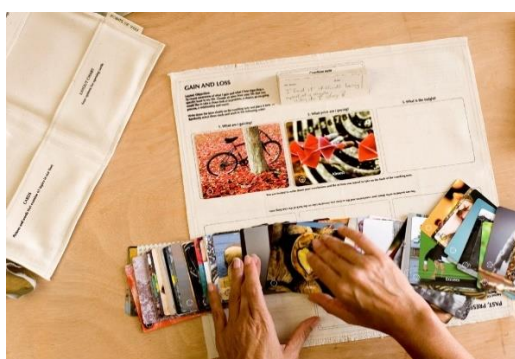
2



3



4



5



1 – Design do jogo de coaching, parte externa, feita em tecido.

2 – Tabuleiro feito em tecido com os cartões do jogo sobre ele.

3 – Verso dos cartões e cartão de anotações de insights.

4 – Jogando com os cartões colocados nos espaços propostos pelo tabuleiro.

5 – Organização de um jogo completo, à direita no canto inferior o livro com histórias, perguntas e frases.

6



7



8



6 – Livro de histórias, perguntas e frases.

7 – Cartão de anotações em foco.

8 – Livro de histórias, perguntas e frases, mostrando no canto superior direito um dos 4 símbolos que classificam os temas do jogo.

9



10



9 – Uma visão geral dos cartões do jogo.

10 – Uma visão em foco de uma das cartas. Na carta podemos ver um símbolo a esquerda na parte de baixo (indicando o tema ao qual a carta pertence), uma frase que ajuda o processo de dar sentido à imagem e uma numeração que indica a página do livro onde encontram-se a história, as perguntas e frases de pessoas ilustres que ajudam no processo de jogar.