

Liderança Espiritual ou Espiritualidade da Liderança? Um Contraponto à Teoria da Spiritual Leadership.

VANDERLEI SOELA

ANTONIO CARVALHO NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agrademos ao CNPQ

LIDERANÇA ESPIRITUAL OU ESPIRITUALIDADE DA LIDERANÇA? UM CONTRAPONTO À TEORIA DA SPIRITUAL LEADERSHIP

Resumo

Há uma liderança espiritual ou há pessoas espiritualizadas que exercem a liderança? O presente trabalho visa fazer um contraponto à teoria da Liderança Espiritual (*Spiritual Leadership*) do *mainstream* norte-americano e apresentar fundamentos para uma Espiritualidade da Liderança, oferecendo novos elementos à abordagem causal proposta por Fry (2003). A Espiritualidade da Liderança busca integrar as dimensões da imanência (temporalidade), transcendência (eternidade, infinito) e unificação (eternidade na temporalidade), como caminho para a busca e o encontro de sentido nas experiências da liderança. O trabalho enfoca a liderança a partir da noção de imanência, por meio das abordagens da Liderança Transacional e Transformacional, Teoria da Troca (LMX) e Liderança Relacional. Em seguida, faz uma incursão em diversos autores que abordam a conexão entre liderança e espiritualidade. Num terceiro momento, apresenta a espiritualidade como experiência da transcendência, a partir da noção de fé, que nasce da dúvida e comporta riscos. E, por fim, aborda a unificação, como o processo de integração entre imanência e transcendência, por meio da noção de cruz, como elemento de orientação, síntese/medida e elevação. Após um contraponto à contribuição da Liderança Espiritual, é apresentada a noção de Espiritualidade da Liderança.

Palavras-chave: Espiritualidade, Liderança, Imanência, Transcendência, Unificação.

INTRODUÇÃO

Todo ser humano está animado por um espírito ou outro, marcado por uma espiritualidade ou outra, pois, a pessoa é um ser fundamentalmente espiritual (Casaldáliga & Vigil, 1994). Espiritualidade é a experiência do ser humano em busca de uma conexão com o Mistério que o envolve. “O espírito de uma pessoa é o mais profundo de seu próprio ser: suas motivações últimas, seu ideal, sua utopia, sua paixão, a mística pela qual vive e luta e com a qual contagia os outros” (Casaldáliga & Vigil, 1994). É a possibilidade de encontrar e dar sentido às diferentes experiências, na perspectiva da fé – não necessariamente de práticas religiosas – como um estar possuído por aquilo que nos toca incondicionalmente (Tillich, 1996).

Tal dimensão da existência humana é condição necessária para vivência, em profundidade, das experiências cotidianas de qualquer indivíduo. No exercício da liderança, a espiritualidade pode tornar-se elemento crucial para dar vitalidade à uma tarefa de suma importância, especialmente em contextos desafiadores.

Entender o papel da liderança tem se tornado uma das mais importantes tarefas intelectuais, uma vez que seu papel emerge como crucial para a sobrevivência e adaptação das instituições sociais mais do que a gestão de sistemas ou de resultados (Korac-Kakabadse; Kouzmin & Kakabadse, 2002). Na esteira dos temas cruciais que envolvem a liderança está a espiritualidade (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Mas, a busca por associar espiritualidade e liderança revela-se um grande desafio. Ambos os construtos compartilham da falta de um consenso para uma definição específica (Dent, Higgins & Wharff, 2005). De qualquer maneira, a busca por uma fundamentação e construção teórica tem surgido no cenário acadêmico e apontam um vasto caminho a percorrer,

como sinalizam os estudos de Fairholm (1996), Fry (2003); Benefiel (2005); Dent et al. (2005); Avolio *et al.* (2009); Karakas (2010); Krishnakumar, Houghton, Neck & Ellison (2015).

As lideranças do século XXI são reconhecidos por seu direcionamento, capacidade de tomar decisões, produtividade e muitas horas de trabalho. Em tal ambiente, o que acontece com a ‘alma’ dos líderes, com o espírito que os move? Essa é a questão principal levantada por Benefiel (2008) que demonstra que, com certa frequência, essa dimensão murcha e morre, resultando em danos para o líder e para a organização que ele ou ela serve. De outra maneira, pesquisas sugerem que líderes maduros e outros trabalhadores nas organizações estão buscando mais do que um mero reconhecimento econômico no seu trabalho (Fairholm, 1996).

Gràcia (2014), sinaliza para o fato que o mundo ocidental tem sofrido, em anos recentes, diversas mudanças que têm balançado a estabilidade daquilo que mantém a sociedade junta, a saber, a busca por gratificação imediata, uma exaltação de valores materiais, uma insaciável necessidade de consumo de coisas e experiências, com tendências individualistas e dificuldade de lidar com frustrações, além de uma falta de direcionamento e sentido para a vida.

Nesse cenário complexo, perigoso e, ao mesmo tempo, esperançador (Boff, 2001), a espiritualidade se situa como elemento integrador e como fonte de sentido, que possibilita viver as experiências diárias e finitas com olhar de fé, transcendente. Por isso, este ensaio teórico leva em conta a espiritualidade na perspectiva da busca de sentido, como elemento fundante, integrador e dinamizador do exercício da liderança.

Para enfrentar esse desafio de abordar o tema da espiritualidade e sua relação com a liderança, destaca-se o trabalho de Fry (2003) com a teoria da *Spiritual Leadership* e que tem servido de referência quando se toca neste tema. Embora seja uma reconhecida construção teórica e rica contribuição para o mundo da liderança e das organizações, deixa espaço para ampliação e enriquecimento da mesma, a partir de alguns fundamentos mais abrangentes e, quiçá, menos funcionalista.

O presente ensaio está organizado da seguinte forma: a primeira parte apresenta a Liderança como uma experiência de imanência (temporalidade). São apresentadas algumas abordagens do tema da liderança, com foco principal nas relações, como terreno fecundo para a experiência da espiritualidade.

A segunda parte contempla o tema da Espiritualidade como experiência da transcendência (eternidade, infinito). E tem como fundamento a experiência da fé, como algo que nos envolve incondicionalmente, pela vivência da dúvida e da coragem e pela relação entre finitude e infinitude. São mencionados diversos autores e estudos que apresentam a liderança e sua relação com a espiritualidade.

Na terceira parte, volta-se à perspectiva do *mainstream* norte-americano, na abordagem de Fry (2003), com a teoria da *Spiritual Leadership* e suas principais características. Em seguida, busca-se fazer um contraponto a esta abordagem, visando ampliar a noção de espiritualidade no exercício da liderança.

Por fim, é apresentada a proposta de uma espiritualidade da liderança, retomando os elementos da imanência e da transcendência, acrescido da dimensão da unificação (eternidade na temporalidade), por meio da experiência crucial. Uma referência para a compreensão dessa experiência é o símbolo da cruz, como provocação para novos estudos e aprofundamento.

1 - O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA – UMA EXPERIÊNCIA DE IMANÊNCIA

Ainda que o tema da liderança contemple diversas perspectivas, uma dimensão pouco explorada e aprofundada é a espiritualidade. Como afirmam Korac-Kakabadse et al. (2002), a espiritualidade relacionada à liderança é uma dimensão há muito negligenciada, o que abre caminho para um estudo aprofundado sobre o papel da espiritualidade na ação da liderança, como elemento agregador a esse vasto e complexo tema. Tal constatação é corroborada por

Boff (2001), Benefiel (2008) e Gràcia (2014), em que a espiritualidade, ao não ser encarada em ambientes onde se dá a prática da liderança, revela algo mais profundo. Zohar & Marshall (2012), sinalizam para o fato de que

“A cultura ocidental, onde quer que exista no mundo, está saturada do imediato, do material, da manipulação egoísta de objetos, experiências e pessoas. Usamos mal nossos relacionamentos e o meio ambiente, da mesma forma que nossos sentidos humanos mais profundos (...) Negligenciamos tristemente o sublime e o sagrado que há em nós, nos outros e no mundo”. (Zohar & Marshall, 2012, p. 30).

Propomos entender a ação da liderança como experiência da imanência. A escolha é didático-metodológica, pois é na ação da liderança que também se deve dar a experiência da transcendência. Contudo, não há dúvidas de que é no emaranhado do cotidiano que os líderes depositam seus esforços e energias. Certamente nessas experiências se afunilam os grandes investimentos.

A imanência é um processo de identificação, referenciado pelo *saber* – aquilo que está ao nosso alcance, circunscrito à percepção e experiência próxima (Boff, 2002). De alguma maneira, é a capacidade de experimentar a realidade que nos toca, por meio dos sentidos, das relações, do saborear os paladares que a vida oferece e que podemos captar. Portanto, assume uma condição finita, passageira, fugaz. No mundo da liderança, poder-se-ia dizer que são as práticas da gestão em todos os níveis (pessoas, processos, sistemas, projetos, crises, etc.) que compõem o cardápio cotidiano de quem assume tal posição.

A liderança é um dos mais complexos e multifacetados fenômenos de estudo (Sant’anna et al. 2009). Avolio et al. (2009) afirmam que jamais o tema da liderança ganhou tanta atenção como atualmente. Apesar de muitos anos de pesquisa e milhares de estudos, a dúvida sobre o que é liderança e como alcançá-la ainda persiste (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Para fins desse ensaio teórico, nos atemos a algumas abordagens do *mainstream* norte-americano: Liderança Transacional e Transformacional, na teoria da Troca (LMX) e da Liderança Relacional. A escolha dessas abordagens se deve ao fato de se constituírem em importantes teorias da liderança e pelo fato de darem especial atenção ao viés relacional que envolve o exercício da liderança.

As abordagens Transacional e Transformacional (Bass, 1990; Avolio, 1999) surgem por volta dos anos 1980 no bojo de novas elaborações sobre o tema da liderança. Situam-se na esfera da Nova Liderança, como mencionado acima. A principal ideia, segundo Carvalho Neto et al. (2012), é que “o líder deixa de assumir um papel dedicado principalmente a influenciar o processo para desenvolver o papel de gestor de significados” (p. 39). Tal abordagem leva a perceber que o fenômeno da liderança é uma estrada de mão-dupla: líderes e liderados têm papel importante no alcance de objetivos e expectativas.

A *liderança transacional* se localiza em um intercâmbio entre líder e seguidores, com recompensas aos seguidores, por promoverem melhor desempenho nas tarefas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes.

A *liderança transformacional* tem como referência a sensibilidade às próprias necessidades, bem como aos desejos e às expectativas dos demais, mesmo sem uma consciência clara, como afirma Burns (1979, p. 40): “Mas o processo fundamental, um pouco mais amplo, é, em larga escala, tornar consciente aquilo que permanece inconsciente em seus seguidores”.

Embora não trate do tema da espiritualidade de forma explícita, Bass (1997) oferece um insight que pode se tornar excelente conexão com o tema da espiritualidade, especialmente no que se refere à transcendência e à busca de sentido. Ele diz que “líderes transformacionais

autênticos motivam os seguidores a trabalharem por objetivos transcendentais que vão além do imediato interesse próprio” (p. 133).

A *teoria da Troca* (Leader-Member Exchange), criada em 1975 por Dansereau, Graen e Haga, visa dar mais destaque às relações entre líderes e liderados, a fim de ampliar a análise da liderança, incorporando perspectivas daqueles que são alvo dessa liderança. Graen & Uhl-Bien (1995) propõem uma maneira de entender a liderança para além de si mesma, incluindo outros níveis que envolvem a liderança. Assim, além da liderança, outros dois níveis são incluídos: o dos liderados (seguidores) e o da relação diádica, que se dá entre os dois. Nesse sentido, a teoria LMX atenta essencialmente para a dimensão relacional. O coração da teoria LMX é que “os processos de uma liderança eficaz ocorrem quando líderes e liderados são capazes de desenvolver relações de liderança madura (parceria) e então ganham acesso aos muitos benefícios que essa relação oferece” (Graen & Uhl-Bien, 1995, p. 225).

A teoria LMX tampouco menciona a espiritualidade como elemento a ser levado em conta. Mas, uma de suas características também pode ser uma boa ligação com o tema aqui desenvolvido. É exatamente a perspectiva relacional que a teoria apregoa. Uma espiritualidade saudável enxerga a dimensão relacional como fundamental.

A *abordagem Relacional* reforça exatamente essa dimensão. Se Graen & Uhl-Bien (1995) apontam três domínios que a ação e liderança deve considerar (líder, liderado e relacionamentos), Sant’anna et al. (2015), apontam para outras perspectivas que devem entrar em jogo: o indivíduo, a organização e a sociedade. A liderança é um processo relacional, que emerge da interação recíproca entre líder-liderado, liderado-líder e focaliza a natureza, distribuição e qualidade dos laços entre um indivíduo em situação de liderança e seu interlocutor e também com outras pessoas não diretamente envolvidas na relação (Sant’anna, Nelson & Carvalho Neto, 2015).

Portanto, as abordagens mencionadas oferecem insights para o desenvolvimento de uma espiritualidade da liderança, especialmente no tange à dimensão relacional.

2 – A ESPIRITUALIDADE COMO TRANSCENDÊNCIA - EXPERIÊNCIA DO INFINITO

O ser humano é um projeto infinito (Boff, 2000). Embora viva a realidade histórica, concreta, situada, possui uma inalienável relação com algo maior, além de si. Apesar de viver imerso no finito, anseia pelo infinito, que não consegue captar ou abarcar. As questões do cotidiano, que brotam da convivência, do trabalho, das lutas, decepções, conquistas, revelam uma inquietação do coração humano que quer encontrar sentido. A pergunta pelo sentido tem sido identificada como uma necessidade humana universal e uma motivação fundamental (Frankl, 2008).

Há uma busca pelo espiritual, que se manifesta de diversas formas, como o esoterismo, as religiões, as meditações, os encontros de grupos, num movimento mundial que quer enfrentar esse cansaço, fruto de uma prática excessivamente materialista, utilitarista, que esquece de outras dimensões importantes do ser humano (cf. Boff, 2001).

A espiritualidade é uma dimensão antropológica, é algo do sujeito. Como possuímos a libido, a vontade, a inteligência, possuímos a dimensão espiritual. Temos o corpo, com o qual entramos em contato com o mundo, com toda sua dinâmica e necessidades. Temos a psique, que comporta todo o universo das paixões, dos desejos, os anjos e os demônios interiores. E temos a dimensão do profundo, que carrega as perguntas que nos acompanham pela vida: de onde viemos? Para onde vamos? O que estou fazendo no mundo? Quem sustenta esse imenso universo? Qual é o sentido da minha vida? Por que fico triste quando um amigo me trai ou quando morre uma pessoa querida? Por que essa realidade tão complexa? (Boff, 2012).

Da perspectiva de uma liderança poder-se-ia imaginar questões como: “Aqui, do alto de décadas de experiência na liderança de grandes empresas, qual o sentido de tudo o que fiz ou do que ainda posso fazer”? Que legado deixo para a humanidade? Aqui surge a espiritualidade, portanto, como dimensão antropológica.

Espiritualidade se caracteriza por sua abrangência e multidimensionalidade. Como tal, abarca todas as experiências da vida, pois todas as atividades humanas são, até certo ponto, espirituais (Pava, 2003).

2.1 – Espiritualidade e Liderança – A busca por conexão

Dentre os desafios encontrados quando se busca entender a espiritualidade relacionada à liderança, está a tentativa de compreender a espiritualidade separada de religião, credo ou práticas religiosas. Nesse sentido, muitos autores enfatizam tal necessidade. Alguns estudos como Boff (2001); Korac-Kakabadse et al. (2002); Fry (2003); Reave (2005); Dent et al. (2005); Hoppe (2005); Speck (2005); Rego et al. (2007); Gehrke (2008); Avolio et al. (2009); Karakas (2010); Krishnakumar et al. (2015); Holloway (2015), apontam para a necessidade de, no intuito de se definir espiritualidade, fazer essa distinção, pois o termo gera confusão na compreensão e mesmo uso equivocado ou mal-intencionado.

Há quem chame a atenção também para a possibilidade de abusos no campo da espiritualidade podendo, em alguns casos, levar ao descrédito e até de injúrias (Cavanagh & Bandsuch, 2002).

Para Korac-Kakabadse et al. (2002), a espiritualidade na liderança diz respeito a uma consciência dos indivíduos e um senso de conectividade entre o seu mundo interno e externo (pessoas e ambiente). A busca por encontrar sentido para as experiências da vida é apontada por Hope (2005), quando sinaliza que o novo século trouxe um renovado interesse pela espiritualidade, possivelmente como uma forma de fazer frente ao interesse exacerbado pelo mundo da tecnologia. Hope (2005) aponta alguns atributos de uma liderança espiritual: jornada interior, sentido e significado, totalidade (inteireza), conexidade.

Por outro lado, Reave (2005) destaca que os valores espirituais como integridade, honestidade e humildade, acompanhados pelas práticas de tratar os demais com respeito e igualdade, cuidado e preocupação, escuta responsável, apreciação do outro e tempo pessoal de reflexão, têm uma estreita conexão com os efeitos positivos, tanto nas organizações quanto nos indivíduos. Rego et al. (2007) definem a espiritualidade (nas organizações) como sendo constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade.

Já Narayanasamy (2004) define espiritualidade como algo que traz o senso de personalidade e individualidade. Puchalski et al. (2009), por exemplo, descrevem o que seria o consenso entre diversos participantes de uma conferência sobre cuidado em saúde, realizada em 2009, na Califórnia: “espiritualidade é o aspecto da humanidade que se refere a maneiras como os indivíduos buscam e expressam sentido e propósito e da forma como eles experimentam sua conexão ao momento, ao eu, aos outros, à natureza e ao que é significativo ou sagrado” (p. 887).

Sanders et al. (2003), inferem que a espiritualidade é uma Gestalt de todas as manifestações da essência do indivíduo e que o mobiliza em direção à realização com sentido, ‘transcendental’. A proposta de Sanders et al. (2003) é uma alternativa para caracterizar os líderes espiritualmente orientados e perceber que a espiritualidade abarca todas as experiências e aspectos da vida.

Alguns trabalhos buscam mostrar a pertinência do tema da transcendência na ação da liderança (Sanders, Hopkins & Geroy, 2003; Crossan, Vera & Nanjad, 2008). Para Crossan et al. (2008), um líder transcendente é um líder estratégico que lidera dentro e entre os níveis do

eu, dos outros e da organização. O fenômeno da ‘transcendência’ surge também como elemento em diversos escritos (Boff, 2002; 2005; Kierkegaard, 2002; Crossan et al., 2008; Holloway, 2015). Segundo Holloway (2015), mais recentemente o tema da transcendência aparece com o sentido de ‘ir além’ das limitações e circunstâncias imediatas e permite ao indivíduo ampliar seu contexto e sua experiência.

Finalmente, a espiritualidade na ação da liderança estabelece uma relação direta com a construção e gestão de significados. Segundo Smircich & Morgan (1982), liderança é um processo social que se constrói na interação. A tarefa da liderança surge como facilitadora da busca de sentido para a vida e para os acontecimentos, em meio às experiências vividas.

Bergamini (1994), mostra que todas as pessoas querem dar sentido ao que realizam. Isso dá a dimensão da importância do líder como aquele que pode ajudar a interpretar o sentido que se deve atribuir ao trabalho. Karakas (2009), por sua vez, percebe a espiritualidade uma fonte de profundo senso de sentido e propósito, tanto para empregados como para gestores. A liderança reside, em grande parte, em gerar um ponto de referência (Smircich & Morgan, 1982) na interação entre pessoas e organizações.

Há muitos caminhos de compreensão da relação entre espiritualidade e liderança. O fato é que, como aponta Moberg (2010), os mistérios da espiritualidade estão no coração da existência humana, permeando tudo o que somos e fazemos. Desta maneira, torna-se quase “impossível compreendê-la totalmente e todas as suas complexas conexões, embora toda atividade, crença, compromisso e motivação sejam seu reflexo de alguma maneira” (p. 112).

2.2. A fé – Interesse incondicional

Servimo-nos, fundamentalmente, das reflexões de Paul Tillich (1886-1965), um teólogo protestante alemão, filósofo da religião e existencialista, em sua obra “Dinâmica da Fé” (1996). Para ele, a primeira e importante definição de fé, de acordo com Tillich (1996) é: *estar possuído por aquilo que nos toca incondicionalmente*. Pelo fato de o ser humano estar sempre preocupado com muitas coisas, como alimento e moradia, dentre outros, parece não se diferenciar de outros seres vivos. Mas, o ser humano tem preocupações espirituais (estéticas, sociais, políticas, cognitivas). Algumas dessas preocupações podem ser mais, outras menos urgentes, outras imprescindíveis. O fato é que um interesse pode exigir total foco e dedicação do indivíduo. Quando uma preocupação surge e invade o interior de uma pessoa, ela pode facilmente sacrificar outras dimensões. Isso porque se torna interesse incondicional, pois promete realização perfeita. Por ela é possível até dar a vida. Assim, transforma-se em ‘deus’.

Além de fé ser o estado em que se é possuído por algo que nos toca incondicionalmente, a fé é também *um ato da pessoa como um todo*. Esse elemento caracteriza a fé noutra dimensão, a saber, se realiza no centro da vida pessoal e todos os elementos desta dele participam. “Fé é o ato mais íntimo e global do espírito humano” (p. 7). Essa perspectiva confere à fé um status de globalidade, abrangência e integralidade, pois nada pode escapar da experiência daquele que a tem. Por isso, a fé não é um ato isolado, nem expressão de um ou outro aspecto da pessoa. “Todas as funções humanas estão conjugadas no ato de fé” (p. 8).

Se a fé diz respeito à totalidade da pessoa e procede do seu centro, ao mesmo tempo que é um estar possuído por aquilo que nos toca incondicionalmente, ela é um elemento integrador e possui uma fonte. O que é que nos faz perceber o incondicional, o infinito e por ele nos deixarmos possuir? O que é a fonte que tudo engloba e tudo transcende? Conforme Tillich (1996), a expressão “preocupação incondicional” indica dois lados do relacionamento: ela mostra para aquele que por ela é possuído como para aquilo que o possui.

Ter uma preocupação última revela uma importante dimensão do ser humano: a capacidade de transcender o fluxo contínuo de experiências finitas e passageiras que, aliás, lhe são próprias. “O homem, num ato direto, pessoal e central, é capaz de captar o sentido do que

é último, incondicional, absoluto e infinito. Apenas isso faz da fé uma possibilidade do homem” (p. 11). As possibilidades humanas desejam se realizar. O ser humano quer tocar, experimentar, tornar tangíveis suas possibilidades. O provisório, passageiro e finito constituem sua realidade. A fé surge exatamente quando o homem se conscientiza do infinito de que faz parte, mas do qual não pode tomar posse, como se fosse uma propriedade. É o que se convencionou chamar de “inquietação do coração”.

“A fé é um modo de já possuir aquilo que se espera, um meio de conhecer realidades que não se veem” (Carta aos Hebreus, cap. 11, 1). Essa passagem bíblica sobre a fé apresenta um modo do ser humano de viver a realidade que lhe toca. Faz notar que um ato de fé é realizado por um ser finito, que está tomado pelo infinito e que anseia retornar para ele. Logo, por mais certeza que se cultive, haverá sempre um componente de dúvida, de incerteza. É um salto no escuro. É o desejo de, na finitude, tocar o infinito. De acordo com Tillich (1996) essa dúvida inerente a todo ato de fé não pode ser anulada. Por isso, aceitar tal realidade é um ato de coragem. Se a fé comporta, ao mesmo tempo, certeza e incerteza, logo ela implica em risco. Nesse sentido, a coragem surge para ajudar a suportar a incerteza e acolher os riscos. E nisso se revela o caráter dinâmico da fé.

Em se tratando de coragem, Tillich (1976), mostra que a coragem é a autoafirmação do ser a despeito do não-ser. Em cada ato de coragem revela esta potência de autoafirmação. Fé é a experiência desta potência. Nesse sentido, a fé é o estado de ser apoderado pela potência do ser-em-si. Assim, a coragem de ser é uma expressão da fé. Segundo o autor, a fé não é uma afirmação teórica, de algo incerto; é, antes, a aceitação existencial de algo que transcende a experiência ordinária.

A tentativa de dar maior visibilidade à questão espiritual relacionada à liderança recebe destaque com a abordagem da Liderança Espiritual.

3 – A LIDERANÇA ESPIRITUAL – NA LÓGICA DO *MAINSTREAM*

A noção de “Liderança Espiritual” (*Spiritual Leadership*) ganha notoriedade a partir do trabalho seminal de Louis W. Fry (2003). Ele emprega a expressão para mencionar que essa abordagem é uma combinação de valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar a si e aos demais, construindo um senso de sobrevivência como chamado (intrinsecamente motivador) e filiação (adesão ou pertencimento).

O trabalho de Fry (2003) se fundamenta em diferentes perspectivas: utiliza a ideia de liderança como motivação para a mudança; em seguida analisa teorias de liderança como Path-Goal, Carismática, Transacional e Transformacional; completa com o que chama de espiritualidade do ambiente de trabalho e faz uma distinção entre espiritualidade e religião, buscando oferecer uma definição genérica sobre a divindade, como poder superior, onde outras definições podem se acomodar. Além disso, reflete sobre a liderança na perspectiva de valores e da ética.

A liderança espiritual, na concepção de Fry (2003) e Fry & Slocum Jr. (2007), implica dois movimentos centrais: a) criar uma visão em que os membros da organização – líderes e seguidores – experimentem um senso de convocação (chamado) de maneira que suas vidas tenham sentido e façam a diferença ; b) estabelecer uma cultura social/organizacional baseada em valores de amor altruísta através dos quais líderes e seguidores tenham sentido de adesão, se sintam compreendidos e admirados e tenham cuidado genuíno, preocupação e apreço, por si mesmos e pelos outros.

Modelo de Liderança Espiritual

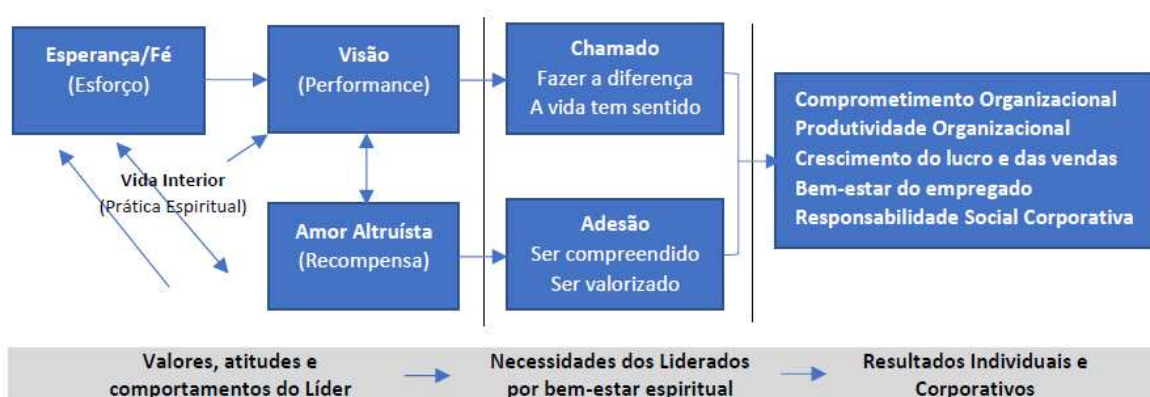


Figura 1: Modelo causal da Liderança Espiritual – Baseado em Fry, 2003; Fry & Slocum Jr., 2007.

O tripé Esperança/Fé, Visão e Amor Altruísta fundamenta a noção de Liderança Espiritual, segundo Fry (2003). É a combinação e integração desses três aspectos que vai influenciar os empregados. Essa influência visa aumentar a motivação intrínseca dos empregados para que considerem o trabalho mais como chamado (convocação) do que como recompensa externa (Krishnakumar et al., 2015), que levará, subsequentemente, a um maior comprometimento e produtividade organizacionais. Por isso é chamado de “modelo causal”.

Na construção de Fry (2003) fica evidente que *visão* (desempenho/performance – é a capacidade de enxergar onde se deseja que a organização esteja num futuro próximo); *amor altruísta* (recompensa – sentido de totalidade, harmonia e bem-estar, resultado de cuidado, preocupação e apreço por si e pelos outros); e *esperança/fé* (esforço – é a convicção que uma coisa não provada por evidência física é verdade. A esperança é o desejo com a expectativa de realização. A fé imprime certeza à esperança. Estes aspectos são fundamentos da liderança espiritual e sempre possuem o papel de provocar, gerar resultados pessoais e organizacionais. Especialmente, favorecem o crescimento do sentido de sobrevivência espiritual, por meio da convocação e adesão e, obviamente, comprometimento com a organização e produtividade e melhoria contínua.

A fonte principal da liderança espiritual é o cultivo de uma vida interior. Torna-se a “principal fonte de inspiração e insight que influencia positivamente o desenvolvimento da esperança/fé numa visão transcendente de serviço aos stakeholders-chave e de valores de amor altruísta” (Fry 2008, p. 112).

De acordo com Fry & Altman (2013), além de ser um importante caminho para auxiliar o líder a sair de si e ir além de seus próprios interesses, a experiência da transcendência permite conectar-se com algo maior e, por conseguinte, criar propósito e sentido para si e para os demais, mudando a percepção de si, do que realizam, do mundo a sua volta e de seus comportamentos. De alguma maneira, a prática da vida interior contribui para o ganho de consciência e auto atualização e autorrealização.

4. UM CONTRAPONTO À SPIRITUAL LEADERSHIP

A partir da proposta acima, propomos uma discussão entre a perspectiva de Fry (2003) em sua construção sobre esperança/fé e o que apresentamos na contribuição de Tillich (1996).

O pano de fundo desta discussão se baseia na questão posta no início: há uma liderança espiritual ou há pessoas espiritualizadas que exercem a liderança?

Nota-se que as duas abordagens são perspectivas não necessariamente divergentes, porém, diferentes em sua compreensão. Na abordagem de Fry (2003) percebe-se que fé, esperança e amor recebem uma conotação básica, como fundamento para a teoria proposta – a da liderança espiritual. As três virtudes aparentemente são descritas por Fry como importantes elementos de um modelo causal. Ou seja, se vivenciados de forma integrada, podem gerar bons resultados pessoais e organizacionais. Num trabalho posterior (Fry & Slocum Jr., 2007), inclusive, a temática da liderança espiritual é proposta como forma de maximizar o Triple Bottom Line (que envolve as perspectivas da sustentabilidade: o econômico, o social e o ambiental).

A questão que surge é: a intenção desses fundamentos seria, de modo especial, garantir um bom funcionamento do ambiente de trabalho, alcançar resultados econômicos desejáveis, levar as pessoas a se sentirem parte da organização com maior compromisso? Poderia a espiritualidade, assim compreendida, ter uma conotação funcionalista e até mercadológica?

A noção de Liderança Espiritual deixa transparecer a ideia de que alguns líderes, ao desenvolverem certas virtudes, provocam uma onda inevitável de consequências positivas no ambiente, levando inclusive a resultados bons para as pessoas e ambientes corporativos. Passa a noção de que há alguns líderes espirituais que já carregam consigo tais virtudes. O questionamento não se situa nesta linha. Afinal, é realidade que tais líderes existem. Porém, parece limitar a noção de uma espiritualidade que não pode prescindir de tais aspectos e que, se eles estiverem presentes, garantem uma série de coisas.

Por outro lado, a forma como (Fry, 2003) aborda o tema da fé (além da esperança e do amor altruísta) parece um tanto idealizada. Deixa transparecer que, se alguém tem fé, ele ou ela pode atingir tudo o que almeja. Assim, um dos riscos desse tipo de abordagem é tornar a fé algo instrumentalizador e solucionador de todos os problemas. De alguma maneira, não toca o tema da dúvida e do risco que a fé implica.

Na perspectiva de Tillich (1996) é possível notar que a fé diz respeito à totalidade da pessoa e procede do seu centro, ao mesmo tempo que é um estar possuído por aquilo que nos toca incondicionalmente. É um elemento integrador e possui uma fonte. O que vai confirmar a presença dessa fé é a “preocupação incondicional”. Ou seja, a capacidade de transcender o fluxo contínuo de experiências finitas e passageiras próprias do ser humano. Vale recordar o próprio Tillich (1996): “O homem, num ato direto, pessoal e central, é capaz de captar o sentido do que é último, incondicional, absoluto e infinito. Apenas isso faz da fé uma possibilidade do homem” (p. 11).

Nesse sentido, a proposta de Tillich (1996) dá espaço para entender a espiritualidade não como algo que se treinado leva a bons resultados. Pelo contrário, destaca que, na experiência de fé, há sempre um componente de dúvida, de incerteza, de salto no escuro. O desejo de tocar o infinito, sendo finito, gera dúvida. Segundo este autor, esta dúvida é inerente a todo ato de fé e não pode ser anulada. É nesse ponto que o modelo de Fry (2003) poderia ampliar-se. O mundo dos negócios, incluindo o exercício da liderança, não tem nada de certo e definido. Por isso é um permanente exercício de fé, que supõe coragem, esperança e propósito.

A fé surge exatamente quando o homem se conscientiza do infinito que o envolve, mas do qual não pode tomar posse, como se fosse uma propriedade. O provisório, passageiro e finito constituem sua realidade. Mesmo assim, ele sempre está inquieto, querendo ultrapassar os limites de sua condição. Estar possuído incondicionalmente – a fé – é estar envolvido pelo incondicional.

Se não constitui uma diferença intencional na compreensão da fé, vale alertar para o risco que uma espiritualidade conectada com resultados, ainda que pessoais e organizacionais, não caia na esparrela de ser usada como mais um subterfúgio para alcançar o sucesso pessoal

econômico e social. O modelo causal de uma espiritualidade tem seu lugar e suas possibilidades. Mas, o risco de condicioná-la ou conectá-la a uma intenção a ser alcançada rompe com uma espiritualidade de abertura ao mistério, à dúvida e ao incondicional da experiência humana finita. Como atesta o apóstolo Tiago (cap. 2, 26), “uma fé sem obras é morta”. O que significa que uma fé baseada em sentimentos e pura razão, sem mostrar mudanças de vida, não faz muito sentido. Mas, é preciso também não a usar como amuleto, mecanismo mágico e funcional de controle das variáveis para a vida e para os negócios.

Embora o ambiente dos negócios tem em seu DNA privilegiar resultados mensuráveis, tangíveis, é fundamental reconhecer que nem tudo na vida pessoal e profissional se pode mensurar ou precificar. Como atesta Neubert (2016), apesar de existir um infinito otimismo sobre o conhecimento, haverá sempre alguns mistérios que possivelmente nunca vamos conhecer no transcorrer da nossa existência.

Uma fé entendida como estar possuído por aquilo que nos toca incondicionalmente é condição necessária para se enfrentar as agruras e alegrias da missão de liderar uma organização ou grupo humano, qualquer que seja seu tipo, tamanho ou objetivo. É a possibilidade de estabelecer conexões em busca de sentido. Tal é a urgência da espiritualidade.

5 – ESPIRITUALIDADE DA LIDERANÇA – EM BUSCA DE SENTIDO!

Uma liderança que faz a diferença se dá por meio da integração entre as experiências de imanência e transcendência (Boff, 2000; 2002). A capacidade de vivenciar o cotidiano perpassado pela arte de um mergulhar constante na profundidade de cada experiência pode tornar a ação da liderança algo notável para as pessoas e as organizações. Assim, a Espiritualidade da Liderança tira o foco da figura do indivíduo como uma liderança espiritual e se orienta por posturas e atitudes daqueles que estão no exercício da liderança.

Não se objetiva imediatamente a ideia de uma espiritualidade em vista de melhores resultados organizacionais e nos negócios. Isso pode ser consequência natural de uma boa liderança. O que se pretende é estabelecer alguns parâmetros para que as lideranças, onde quer que se encontrem – em termos de tempo e de lugar – se deem conta do potencial que carregam e abrir-se para a possibilidade de cultivar uma espiritualidade no cotidiano de suas ações.

Uma Espiritualidade da Liderança parte da experiência de fé e da permanente busca de sentido. Para tanto, supõe o cultivo de uma vida interior que permite realizar as conexões necessárias para encontrar sentido. Portanto, é mister a busca constante de integração entre a fé e a vida, entre as experiências do cotidiano e a abertura ao mistério que elas comportam.

A dimensão da imanência (Boff, 2000; 2002), ou seja, do emaranhado do fazer cotidiano, é o terreno fecundo para a prática da liderança. A temporalidade, que compreende tudo o que é material, tangível, relacional se reveste de potencialidade. É o contexto onde nos realizamos humana e profissionalmente. É onde se travam as batalhas pelo crescimento, desenvolvimento e sucesso. É o terreno onde se dão as descobertas e transformações pelo trabalho e pela criatividade. De qualquer maneira, é a experiência do passageiro, temporal e finito.

A experiência da transcendência, por sua vez, remete a permanentes “leituras de fé” da realidade, para perscrutar o escondido, o inefável, o mistério (Boff, 2000; 2002). A transcendência é não se contentar com a mesmice própria da rotina e nela se fechar, mas preenche-lo de sentido. Cada experiência é mais do que ela mesma, como cada coisa comporta muito mais do que aparenta ser. É não se contentar com a finitude, mas almejar o infinito. É dar sentido às experiências de toda natureza, buscando em cada uma algo que vitaliza, dinamiza e eleva. É a capacidade de fazer conexões para dar e encontrar sentido. Para tanto se faz necessário cultivar a fé, como algo que nos envolve incondicionalmente e por inteiro, por meio de uma vida interior que se arrisca a saborear todas as coisas. Assim, é preciso treinar a

sensibilidade e “prestar atenção” para captar a vibração de todas as experiências, silenciar, contemplar e acolher o mistério de pessoas, coisas e projetos.

À medida que se experimenta a transcendência na imanência se faz a experiência da integração, da unificação, que é o desejo mais íntimo do ser humano (Brasil, 2011). Sentir a vida fluir, com integridade, é uma experiência espiritual profunda. Todos desejam se sentir inteiros, ainda que nem sempre tal intento se concretize. A cruz é o símbolo desse processo de unificação, pois integra as diferentes dimensões, ao mesmo tempo que realiza um processo de orientação, síntese e elevação (Chevalier & Gheerbrant (1990). A dimensão vertical da cruz liga imanência e transcendência, enquanto a horizontal contempla os aspectos da experiência cotidiana. À medida que se mergulha na profundidade das coisas e experiências, é possível evoluir e revelar maior capacidade de transcendência e integração.

Uma espiritualidade da liderança pressupõe a integração desses aspectos: a imanência perpassada pela transcendência produz sentido. A transcendência valoriza as experiências imanentes e permite que nada escape ao olhar de fé da liderança.

Unificação: a Cruz como símbolo e possibilidade

Ao considerar as dimensões da imanência e da transcendência na experiência espiritual, nos deparamos com um desafio: como integrar ambas experiências sem perder as peculiaridades de cada uma e enriquecendo e elevando a própria experiência espiritual?

A capacidade de integrar as duas dimensões revela-se como tarefa a ser conquistada dia-a-dia, nas experiências rotineiras. Urge lidar com a tensão existente entre imanência e transcendência. Somente quando se é capaz de experimentar a eternidade na temporalidade é possível concretizar a experiência espiritual.

Boff (2002) sinaliza que imanência (saber) e transcendência (não-saber) podem ser reconciliadas num terceiro momento – o sabor. Ou, seja, quando se é capaz de saborear todas as possibilidades, admitindo a necessidade das linguagens e imagens, mas também da limitação que todas comportam, é possível prostrar-se diante do Mistério e apenas saboreá-lo, deixando-se envolver, conduzir, sentir. Tal experiência pode ser denominada de unificação.

A unificação é resultado de um processo de integração das diferentes dimensões da vivência humana: vida pessoal, trabalho, projetos, crises, conquistas, alegrias e tristezas, experiências de vida e de morte. Comporta interioridade, exterioridade e profundidade. Abarca todas as dimensões e todas as experiências. Nada deve ficar de fora. Tudo é matéria-prima da experiência espiritual. Não significa fazer uma mistura de todas as coisas, mas reunir as diferentes facetas das experiências e daí encontrar sentido.

A unificação é utopia, uma busca. Portanto, não supõe a eliminação da dúvida e da incerteza, mas as incorpora numa constante relação com o mistério escondido e revelado de cada experiência.

Um dos símbolos mais universais, totalizantes e poderosos em significado, presente na história da humanidade, é a cruz. A cruz é um símbolo de unificação e integração por excelência. Embora assimilado e propagado pelos cristãos como um dos seus principais elementos, a cruz não se restringe ao ambiente cristão. De acordo com Chevalier & Gheerbrant, (1990), sua presença é atestada na mais alta Antiguidade: no Egito, na China, em Cnossos, Creta. Segundo os autores, a cruz é o terceiro dos quatro símbolos fundamentais, juntamente com o centro, o círculo e o quadrado. Ela estabelece uma relação entre os três: interseção de suas duas linhas retas, que coincide com o centro, ela abre o centro para o exterior; inscreve-se no círculo que divide em quatro segmentos; engendra o quadrado e o triângulo, quando suas extremidades são ligadas por quatro linhas retas (p. 309). Além disso, a cruz possui muitos formatos e significados, dependendo da região e da cultura.

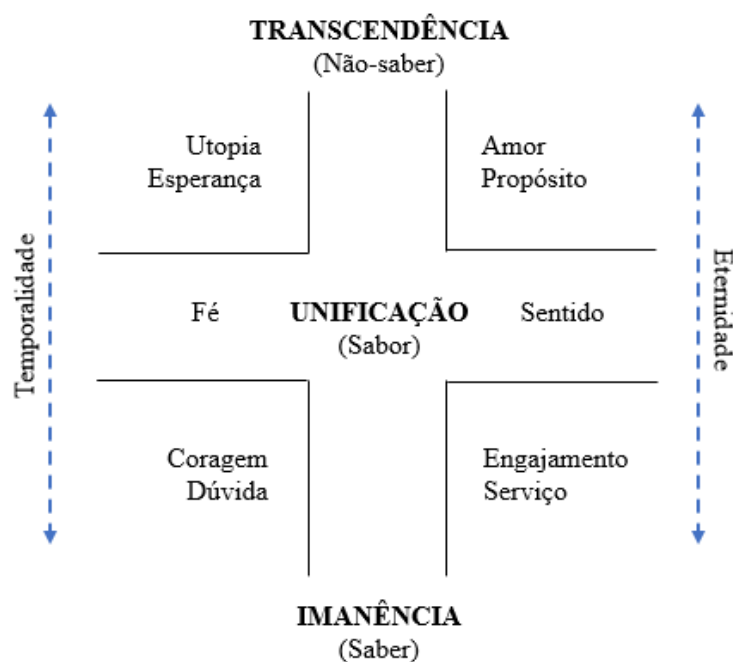


Figura 2: Espiritualidade da Liderança – criado pelo autor

Contudo, é sabido que a cruz, especialmente nos ambientes cristãos, possui uma forte conotação de sofrimento e morte. Não é intenção aqui focar tais aspectos, embora façam parte do exercício da liderança. A ideia principal é mostrar o significado simbólico da cruz, de modo mais objetivo em seus principais significados: orientação, síntese e medida, elevação.

A figura 2 apresenta as três funções em sua compreensão global de significado da cruz, de acordo com Chevalier & Gheerbrant (1990): a *orientação*, mostra a concordância, no homem, das orientações animal e espacial e o colocam em ressonância com o mundo terrestre imanente; a das três orientações – animal, espacial e temporal – o colocam em relação com o mundo supratemporal transcendente. A função de *síntese e medida* é demonstrada pela intermediação, mediação permanente do universo, comunicação terra-céu, céu-terra. Portanto, uma grande via de comunicação. A função *ascensional* é reconhecida pela imagem de uma árvore enraizada no chão e com sua copa aberta ao infinito. Tem sentido de elevação, mudança de patamar e de perspectiva.

Do lado esquerdo da cruz estão os elementos que partem da base (imanência) para o alto (transcendência). São eles a dúvida e a coragem como componentes da fé, até chegar à esperança e a utopia, como sua sustentação. Tem sentido de temporalidade e podem evoluir em nossas experiências. Do lado direito, seguindo a mesma lógica, o serviço o engajamento, permeados pelo sentido, favorecem o propósito e a prática do amor. Em última instância, é a eternidade perpassando as experiências temporais e as revestindo de sentido.

6. CONCLUSÃO: A EXPERIÊNCIA CRUCIAL

Retornamos à questão: no campo da liderança, poder-se-ia considerar a existência de uma liderança espiritual ou, antes, a existência de pessoas espiritualizadas exercendo a liderança? Embora ambos sejam possíveis, nossa escolha recai sobre a segunda.

Mais do que focar num indivíduo em posição de liderança que possui atributos espirituais e que, por conseguinte, influencia a outros e alcança resultados (Spiritual

Leadership), a proposta de uma Espiritualidade da Liderança se alicerça naquilo que qualifica o exercício da liderança. De acordo com Krishnakumar et al. (2015), liderança não é simplesmente sobre poder e autoridade; é também sobre conexões emocionais, autenticidade e valores espirituais.

Uma Espiritualidade da Liderança é atestada nas experiências cruciais pelas quais passa um indivíduo em posição de liderança. Tais experiências revelam, em muitos líderes, a dimensão da transcendência. É quando a vida, o trabalho, as buscas ganham novo significado, porque são testados no fogo de uma grande dúvida ou crise, uma escolha urgente, uma decisão necessária. Nos momentos de grandes passagens é possível notar como a espiritualidade, ainda que não nomeada e indistinta, informa e conforma o exercício da liderança.

Partimos do ponto que a experiência da liderança, especialmente no mundo empresarial se caracteriza, mormente, pela dimensão imanente. É a dimensão do *saber* (Boff, 2002). Isso porque é natural se enfatizar o dia-a-dia das organizações, as relações interpessoais e a busca por resultados. Tudo é caracterizado pelo que é tangível, mensurável, sensível. O que é imanente se situa ao alcance do ser humano, numa realidade que o toca direta e imediatamente. Para o imanente criamos nossas imagens e definições, damos nossa cor e forma. O imanente é a vivência do concreto, do definível, do finito.

O desafio está em não se fechar nessa dimensão, mas perpassa-la por uma atenção constante que permite haurir sentido. A experiência da transcendência proporciona tocar o infinito em meio às buscas cotidianas. O que é crucial não deve se resumir apenas às grandes experiências, mas pode revelar-se em todas aquelas que, de uma forma ou de outra, permitem, num ato de fé e coragem, alimentar a esperança, aumentar o propósito e guiar-se pela utopia.

A transcendência, ou, a dimensão do *não-saber* (Boff, 2002), por sua vez, é o caminho que remete a permanentes “leituras de fé” (transcendentes) da realidade, para perscrutar o escondido, o inefável, o mistério. No dizer de García (1989), é abrir caminhos, a partir das experiências da rotina, da superfície das coisas, mas num permanente esforço de transcendê-las. Isso é próprio, segundo o autor, dos “místicos horizontais” – que estão sempre perscrutando a realidade e mergulhando nas experiências do cotidiano para encontrar sentido, realizando sua experiência espiritual.

Desta maneira, cada experiência é mais do que ela mesma, como cada coisa comporta muito mais do que aparenta ser. É não se contentar com a finitude, mas almejar o infinito. É dar sentido às experiências de toda natureza, buscando em cada uma algo que vitaliza, dinamiza e eleva. É a capacidade de fazer conexões para dar e encontrar sentido. Para tanto se faz necessário abraçar a coragem e o risco. É cultivar a fé como algo que nos envolve incondicionalmente e por inteiro, por meio do cultivo de uma vida interior. É a dimensão do *sabor* (Boff, 2002). Urge, pois, treinar a sensibilidade e “prestar atenção” para captar a vibração de todas as experiências, silenciar, contemplar e acolher o mistério de pessoas, coisas e projetos, como forma de integrar todas as experiências e haurir sentido, fazer conexões e intuir as melhores respostas.

REFERÊNCIAS

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449.
- Avolio, B. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Great Britain, n. 72, p. 441-462.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: learning to share de vision. *Organization Dynamics*, Vol. 18 (3), p. 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychological Association*. Vol. 52, n. 2, p. 130-139.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16, p. 723-747.
- Benefiel, M. (2008). *The soul of a leader*. Finding your path to success and fulfillment. New York: The Crossroad Publishing Co.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE*. v. 34. n. 3. p. 102-114.
- Bíblia de Jerusalém. São Paulo: Paulus, 2004.
- Boff, L. (2000). *Tempo de transcendência*. O ser humano como um projeto infinito. Rio de Janeiro: Sextante.
- Boff, L. (2001). *Espiritualidade: um caminho de transformação*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Boff, L. (2002). *Experimentar Deus*. A transparência de todas as coisas. Campinas: Verus.
- Boff, L. (2012). A dimensão do profundo: o espírito e a espiritualidade. Disponível em <https://leonardoboff.wordpress.com/2012/08/27/a-dimensao-do-profundo-o-espírito-e-a-espiritualidade>.
- Brasil, M. A. S. de. (2011). *Vida e Mística*. Belo Horizonte: Fundação Brasil.
- Burns, J. M. (1979) *Leadership*. New York: Perennial.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C.M.M. & Lima, G.S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)*, v. 14, p. 35-49.
- Casaldáliga, P. & Vigil, J. M. *Espiritualidade da Libertação*. 3ª. Ed. Petrópolis: Vozes.
- Cavanagh, G. F. & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in Business. *Journal of Business Ethics*, 38: 109-117.
- Chevalier, J. & Gheerbrant, A. (1990). *Dicionário de Símbolos*: mitos, sonhos, costumes, gestos, formas, figuras, cores, números. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Crossan, Mary, Vera, Dusya & Nanjad, Len (2008). Trancendent Leadership: strategic in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, p. 569-581.
- Dent, E. B.; Higgins M. E. & Wharff, D. M. (2005). Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 625-653.

- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual Leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*; vol. 17, n. 5, p. 11-17.
- Frankl, V. E. (2008). *Em busca de sentido*. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693-727.
- Fry, L. W. & Slocum Jr., J. W. (2007). Maximizing the triple bottom line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, vol. 37, n. 1, p. 86-96.
- Fry L.W. (2008) Spiritual Leadership: State-of-the-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice. In: Biberman J., Tischler L. (eds) *Spirituality in Business*. Palgrave Macmillan, New York
- Fry, L. W. & Altman, Y. (2013). *Spiritual Leadership in action*. The CEL story. Achieving extraordinary results through ordinary people. Charlotte (NC): IAP, Inc.
- García, J. A. (1989). *En el mundo desde Dios*. Vida Religiosa y resistencia cultural. Santander: Sal Terrae.
- Gehrke, Sean, J. (2008). Leadership through Meaning-Making: an empirical exploration of spirituality and leadership in college students. *Journal of College Students Development*, vol. 49, n. 4, Jul/Aug, p. 351-359.
- Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly* 6:2 (1995), pp. 219-247.
- Gràcia, C. (2012). Spiritual Capital. The new border to cross. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 3, pp. 115-134.
- Holloway, Margaret (2015). Spirituality. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, vol. 23, p. 285-289.
- Hope, Sherry L. (2005). Spirituality and Leadership. *New Directions for Teaching and Learning*, n. 104. p. 83-92.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, pp. 89-106.
- Kierkegaard, Sören (2002). *O desespero humano*. São Paulo: Martin Claret.
- Korac-Kakabadse, N.; Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (3), pp. 165-182.
- Krishnakumar, S; Houghton, J. D.; Neck, C. P. & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of Spiritual Leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Vol. 12, n. 1, pp. 17-37.

- Moberg, D. O. (2010). Spirituality Research: measuring the immeasurable? *Perspectives on Science and Christian Faith*, 62: 2; p. 99-114.
- Nayaranasamy, A. (2004). The puzzle of spirituality for nursing: a guide to practical assessment. *British Journal of Nursing*, 2004, Vol. 13, No 19.
- Neubert, M. J. (2016). With or Without Spirit: Implications for Scholarship and Leadership. *Academy of Management Perspectives*. AMP 2016-0172.R2.
- Pava, M. L. (2003). Searching for spirituality in all the wrong places. *Journal of Business Ethics* 48: 393–400.
- Puchalski, C., Ferrell, B., Virani, R., Otis-Green, S., Baird, P., Bull, J., Chochinov, H., Handzo, G., Nelson-Becker, H., Prince-Paul, M., Pugliese, K. (2009). Improving the quality of spiritual care as a dimension of palliative care: the report of the consensus conference. *Journal of Palliative Medicine* 12 (10), 885–904.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 655-687.
- Rego, A.; Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, n. 1, pp. 7-36.
- Sanders, J., Hopkins, W., & Geroy, G. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21–31.
- Sant’anna, A. S., Vaz, S. L., Nelson, R. E., Campos, M. S. & Leonel, J. N. (2009). Liderança: afinal, o que pensam acadêmicos brasileiros sobre o tema? II Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho. *EnGPR*, Curitiba, 15 a 17 de novembro.
- Sant’anna, A. S., Nelson, R. E. & Carvalho Neto, A. (2015). Fundamentos e dimensões da liderança relacional. Nova Lima (MG), FDC, *Revista DOM*, 26 (mar-jun), pp. 17-21.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, n. 3, pp. 257-273.
- Solomon, Robert C. (2003). *Espiritualidade para céticos*. Paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Speck, Bruce W. (2005). What is Spirituality? *New Directions for Teaching and Learning*, n. 104, p. 3-13.
- Tillich, P. (1976). *A coragem de ser*. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Tillich, P. (1996). *Dinâmica da fé*. 5ª. Ed. São Leopoldo (RS): Sinodal.
- Zohar, Danah & Marshall, Ian. (2012). *Inteligência Espiritual*. Rio de Janeiro: Viva Livros.