

# LIDERANÇA ESPIRITUAL PARA SUSTENTABILIDADE: TRADUÇÃO DE CONHECIMENTO NO INSTITUTO TERRA DE LÉLIA SALGADO E SEBASTIÃO SALGADO

## 1. INTRODUÇÃO

Na literatura de liderança espiritual (LE), o significado já foi compreendido como vocação (Fry, 2003; Vu e Gill, 2023). Existe uma literatura de LE que desde 1996 que mostra a construção de sentimento positivo pelos líderes das organizações, com transformação e justiça (Gao & Wu, 2017), virtudes (Fry, Vitucci & Cedillo, 2005) e transformação com amor-altruísta, que nos permite sentir nutridos nas dimensões física, mental, cardinal e espiritual e é parte do bem-estar das pessoas nas organizações. (Fry & Cohen, 2009)

Vista como motivação, a LE com vocação é “criar visão e congruência de valores em toda a equipe estratégica” (Fry, 2003) e uma abordagem de reconhecimento dos valores centrais, crenças e alma em seu local de trabalho. (Burak, 1999) Em organizações civis sem fins lucrativos a vocação está presente e existem casos brasileiros de atuação voltada para a restauração ambiental e desenvolvimento rural sustentável, como o Instituto Terra, fruto de iniciativas de Lélia Deluiz Wanick Salgado e Sebastião Salgado. O Instituto Terra – Instituto Terra. (n.d.)

Na busca de compreender como a vocação da liderança relaciona-se com a visão de meio ambiente e consciência da finitude de recursos, a sustentabilidade na literatura de liderança espiritual é estudada (Fry, 2020). Nesta área, o ensaio acadêmico tem características de texto científico, com discussão teórica, no propósito de defender, racional e logicamente um ponto de vista ou ideia, sem caráter de aprofundamento ou esgotamento do assunto. (Michel, 2020) Estudos acadêmicos poderiam sugerir como a tradução do conhecimento aparece nesta relação, considerando um caso brasileiro.

O presente ensaio objetiva preencher esta lacuna e apresentar um modelo teórico de como a tradução do conhecimento pelos líderes espirituais pode mediar a relação do construto com a sustentabilidade, discutindo o caso do Instituto Terra, reconhecido e premiado internacionalmente como um caso brasileiro de sucesso. Antes vista como “compartilhar a experiência vivida com a ciência de forma clara e a facilitar que seja replicada” nas ciências administrativas (Marinho, 2022).” A tradução do conhecimento neste ensaio é compreendida como a tradução de uma organização em modelo sintético, pelo processo de abstração.

Seguindo a proposta de estudos que relacionam a LE à sustentabilidade, como pode ser vista a tradução do conhecimento científico na mediação com a sustentabilidade? O objetivo principal aqui será um ensaio teórico. Para contribuir com os líderes de projetos sustentáveis, o estudo discutirá como a TdC aparece em uma organização sem fim lucrativo, que foi criada a partir da vocação de seus líderes. Por fim, para contribuir com a literatura, o estudo objetiva apresentar um modelo com a mediação do processo de tradução do conhecimento para a teorização sobre a vocação brasileira para a sustentabilidade.

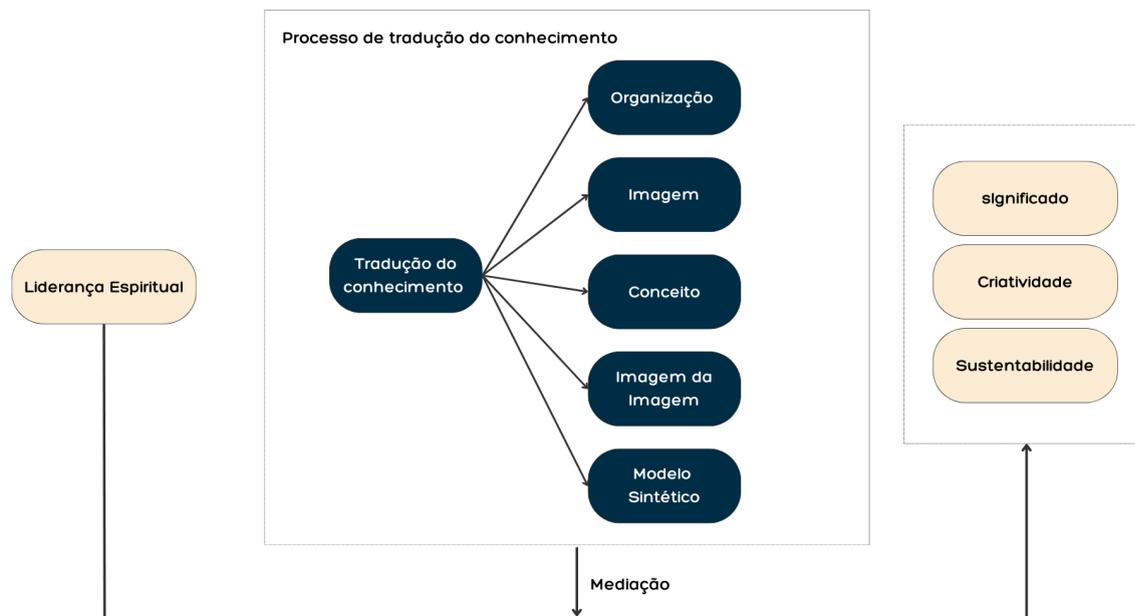
Existe a ideia de tratar a LE como algo relacionado à maximização do triplo resultado e a literatura que mostra explorações em organizações sem fins lucrativos permanece escassa. Portanto, precisa de aprofundamentos nos estudos. Para contribuir, apoiado em pesquisas sobre os esforços da LE e sustentabilidade, destacamos três elementos que permanecem sem observação de mediação: a tradução do conhecimento científico artístico, significado e

criatividade, em um caso de liderança espiritual e sustentabilidade em organização sem fins lucrativos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E DISCUSSÃO

O ensaio será iniciado com a definição de LE e usando a estrutura tridimensional como lente analítica da fundamentação teórica de TdC, significado e criatividade (figura 1).

Figura 1 – Modelo da fundamentação teórica



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Laurentiz (2005).

### 2.1 Liderança Espiritual (LE)

A LE foi vista na busca de significado de vida (Zinnbauer, Pargament & Scott, 1999). Definida como “compreendendo os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros”, foi estudada como comportamento baseado em valores de verdade, autocontrole, confiança, lealdade, paciência, bondade, falta de inveja, perdão, humildade e altruísmo. Também foi vista como “uma sensação de totalidade, harmonia e bem-estar produzida por meio de cuidado, preocupação, apreciação por si mesmo e pelos outros.” (Fry, 2003). A LE é compreendida como a liderança que nutre e faz os indivíduos sentirem-se nutridos espiritualmente com o trabalho. Estas características principais são vistas no contexto da dimensão espiritual, em que pessoas espiritualmente saudáveis têm um forte senso de propósito e significado. (McKinsey Health Institute, 2024).

### 2.2 LE e Significado

Existem muitos estudos sobre LE e significado. Bailey et al (2017) em seu estudo explica como as organizações procuram gerenciar a experiência significativa dos funcionários em lugares de trabalho espirituais e descreve o “trabalho existencial”, em contraste com “significado experienciado”. Yang, Huang e Wu (2019) integram a liderança com a teoria do processamento de informações sociais. Na visão da liderança transformacional, Wu *et al* (2020) mostram que o clima espiritual tem um efeito positivo no ambiente e satisfação no trabalho, que pode beneficiar os trabalhadores, aumentando a auto-estima e reduzindo o esgotamento. Chang, Gao, Wu examinaram a relação LE com significado como vocação, o que ecoa em muitos estudos (exemplo, Singh, Singh e Shukla (2022); Saxena e Prasad (2022); Vasconcelos, (2022), Bhatti et al (2022); Aftab (2023); Xu et al (2023)).

### 2.3 LE e Criatividade

A criatividade é compreendida como a geração de novas ideias (Somsing & Belbaly, 2017). Em seu estudo exploratório Williams (2017) mostraram como a criatividade dos funcionários é impactada por líderes ao promover a espiritualidade no local de trabalho. Ribeiro et al (2020) mostrou como o compromisso afetivo, tem um papel mediador entre a LE e a criatividade individual. Bantha, & Nayak (2021) identificou o papel mediador do empoderamento psicológico na relação entre espiritualidade no local de trabalho e criatividade dos funcionários e mostram um antecedente é o comportamento inovador, que ecoa em outros estudos (por exemplo, Jeon e Choi (2020); Hunsaker & Ding (2022); Usmanova et al (2023); Bantha & Nayak (2020); Yang et al (2021); Supriyanto & Ekowati (2020); Zhang & Yang (2021); Pandey, Gupta & Gupta (2019)). No entanto, não é fácil tirar conclusões sobre as relações da LE com constructos e estudos dos mediadores têm contribuído.

### 2.4 LE e Sustentabilidade

Sustentabilidade é a “preocupação com o meio ambiente e pela consciência da finitude dos recursos” (Lenzi, 2006). Em vista da necessidade de líderes em desenvolver modelos de negócio que acentuam a sustentabilidade, liderança ética, o bem-estar dos funcionários e a responsabilidade social, a LE é estudada em casos que sirvam como modelo e abordem o chamado *Triple Bottom Line* “pessoas, planeta e lucro” (Nisiewicz, 2013; Gao e Wu, 2017). Em essência, a LE e suas relações com a sustentabilidade seriam de grande valia e está ganhando a atenção tanto de acadêmicos quanto profissionais que chegaram a um consenso que o indivíduo é nutrido por um trabalho significativo pode alinhar sua vocação com comunidades sustentáveis. Este tema ecoa em muitos estudos (Pandey, Gupta, & Gupta, (2019); Bantha & Nayak (2020); Supriyanto & Ekowati (2020); Yang et al (2021)).

### 2.2 Tradução do conhecimento (TdC)

Para leitura de imagens, toma-se emprestada a literatura artística. Nas artes visuais, a tradução de “alguma coisa” em uma imagem percorre um processo de escalada de abstração. Em um processo em que “outros fatores também participam, como o tato, a audição, a noção de equilíbrio”, o conhecimento de alguns procedimentos lógicos, ritmos, movimentos podem ser traduzidos como diferentes padrões cognitivos e podem ser simulados. (Fogliano, & Laurentiz, Navegando em Imagens) No processo de abstração, “alguma coisa” pode ser traduzida em uma imagem. Esta imagem, em conceito, o conceito em uma nova imagem da primeira imagem e, por fim, em um modelo sintético. (figura 3)

Figura 2 – Processo de abstração



Fonte:elaborado pelos autores a partir de Fogliano & Laurentiz, Navegando em Imagens e Laurentiz (2005).

Na administração a TdC pode ser compreendida nas visões de imagens da organização. Segundo Morgan, Bergamini & Coda (1996), toda teoria e prática, baseia-se em imagens ou metáforas, que nos levam a entender situações de maneira eficaz, mas parcial. Entretanto, nesta visão, as organizações permanecem de forma abstrata. Na tradução do conhecimento,

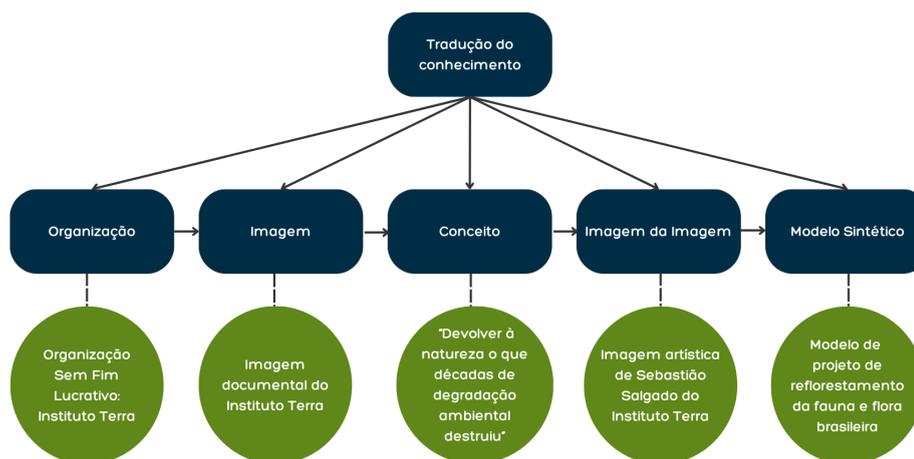
administradores precisam aprender a “ler” as organizações de diferentes perspectivas e a desenvolver estratégias de ações com as visões que obtém. Davenport e Prusak (1998).

### 3. CONCLUSÃO

Na LE com sustentabilidade, o líder espiritual é um ou mais indivíduos que apresentam uma vocação, traduzindo em significado e criatividade, que nutre a si e as comunidades. (Zinnbauer, Pargament & Scott, 1999; Fry, 2003) É relevante compreender como os líderes espirituais traduzem suas ideias em projetos sustentáveis. Com sustentabilidade, significado e criatividade, eles traduzem as ideias geradas que são abstratas em organizações, imagens, conceitos, imagens de imagens e modelos de projetos sustentáveis.

No contexto do Instituto Terra, um caminho para a tradução pode ser percebido pela iniciativa de Lélia Deluiz Wanick Salgado e Sebastião Salgado na tradução de sua vocação fotográfica ideia de restauração ambiental e desenvolvimento sustentável em uma organização sem fim lucrativos (Salgado, 2024). Organização sem fins lucrativos é conceito abstrato, definido como “organizações sem fim de lucro, mas que estão trabalhando com dinheiro público para entregar uma política pública que às vezes o governo pode achar que é melhor, feito sem ser por um órgão público, sendo uma organização da sociedade civil.” Cardoso (2019, May 30). O processo de abstração da ideia em modelo sintético de projeto pode ser estudado (figura 3).

Figura 4 – Modelo do processo de tradução de conhecimento no Instituto Terra



Fonte: elaborado pelos autores

A organização sem fins lucrativos traduz-se em uma imagem de fotografia documental (abstração de 1º grau), que por sua vez é traduzida para o conceito de “devolver à natureza o que décadas de degradação ambiental destruiu”. (O Instituto Terra – Instituto Terra, n.d) O novo conceito, por sua vez, é traduzido na fotografia artística de Sebastião Salgado, tornando-se uma abstração (abstração de 2º grau), que gerou um novo modelo de projeto, que pode ser compreendido como um modelo sintético. A presente discussão compreende o Instituto Terra como um modelo sintético de referência para a sustentabilidade brasileira, observando o apoio de instituições e governos assim como os prêmios recebidos pela fundação desde a sua criação. É apresentado representativamente com um modelo de reflorestamento e recuperação da flora e fauna brasileira e um exemplo da vocação brasileira para a sustentabilidade. Concluímos, sugerindo que a vocação brasileira é artística.

**NOTA:**

Agradecemos o apoio recebido da CAPES e ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo para o desenvolvimento desta pesquisa. Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## REFERÊNCIAS

- Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2023). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 5880-5899.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27(3), 416-430.
- Bantha, T., & Nayak, U. (2021). The relation of workplace spirituality with employee creativity among Indian software professionals: Mediating role of psychological empowerment. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(3), 427-443.
- Bhatti, O. K., Irfan, M., Öztürk, A. O., & Maham, R. (2022). Organizational inclusion through interaction of work meaningfulness and servant leadership: An artificial neural network approach. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2059828.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of organizational change management*, 12(4), 280-292.
- Cardoso, T. (2019, May 30). Terceiro setor complementa serviços públicos, mas falta apoio. *Jornal Da USP*. <https://jornal.usp.br/atualidades/terceiro-setor-complementa-servicos-publicos-mas-falta-apoio/#:~:text=S%C3%A3o%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20sem%20fim%20de>
- Chang, P. C., Xiaoxiao, G., & Wu, T. (2021). Sense of calling, job crafting, spiritual leadership and work meaningfulness: a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 690-704.
- Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. New York: Harvard Business School.
- Fogliano, F., & Laurentiz, S. *Navegando em Imagens*.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2020). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of business ethics*, 84, 265-278.
- Fry, L. W., & Nisiewicz, M. S. (2020). *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gao, J., & Wu, B. (2017). Revitalizing traditional villages through rural tourism: A case study of Yuanjia Village, Shaanxi Province, China. *Tourism management*, 63, 223-233.
- Marinho, M. C. (2022). *Tradução do conhecimento científico: implementação em projetos de sucesso* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

- McKinsey Health Institute | McKinsey & Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/mhi/overview>>.
- Michel, M. H. (2000). *Metodologia E Pesquisa Científica Em Ciências Sociais*. Editora Atlas SA.
- Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1996). *Imagens da organização* (Vol. 1). São Paulo: Atlas.
- O Instituto Terra – Instituto Terra. Disponível em: <<https://institutoterra.org/o-instituto/>>.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.
- Saxena, A., & Prasad, A. (2022). Conceptualisation and validation of multidimensional measure of workplace spirituality. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 100-129.
- Singh, R., Singh, R. K., & Shukla, K. (2022). Salesperson's spiritual response to job burnout: the role of karma and the moderating impact of thought self-leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(12), 2442-2452.
- Somsing, A., & Belbaly, N. A. (2017). Managerial creativity: the roles of dynamic capabilities and risk preferences. *European Management Review*, 14(4), 423-437.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Factors affecting innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing and job crafting. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(11), 999-1007.
- Salgado, S. (2024). The silent drama of photography. Ted.com; TED Talks. [https://www.ted.com/talks/sebastiao\\_salgado\\_the\\_silent\\_drama\\_of\\_photography?subtitl e=en&lng=pt-br&geo=pt-br](https://www.ted.com/talks/sebastiao_salgado_the_silent_drama_of_photography?subtitl e=en&lng=pt-br&geo=pt-br)
- Vasconcelos, A. F. (2022). Exploring the meaning of work through a transcendental frame. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1419-1440.
- Vu, M. C., & Gill, R. (2023). Are leaders responsible for meaningful work? Perspectives from Buddhist-Enacted Leaders and Buddhist Ethics. *Journal of Business Ethics*, 187(2), 347-370.
- Williams, W. A., Brandon, R. S., Hayek, M., Haden, S. P., & Atinc, G. (2017). Servant leadership and followership creativity: The influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 178-193.
- Wu, X., Hayter, M., Lee, A. J., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., ... & Zhang, Y. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal of nursing management*, 28(4), 804-813.
- Xu, A. J., Loi, R., Chow, C. W., & Lin, V. S. (2023). Driving retail cross-selling. *Journal of Service Research*, 26(2), 212-232.
- Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, 58(2), 155-168.
- Zinnbauer, B. J., Pargament, K. I., & Scott, A. B. (1999). T spirituality: Problems and prospects. *Journal of Personal*.