



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Espiritualidade do CEO e a Decisão Estratégica

O caso da Bial

João Paulo Martins Rodrigues dos Santos

Católica Porto Business School
2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Espiritualidade do CEO e a Decisão Estratégica

O Caso da Bial

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado
à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

João Rodrigues do Santos

sob orientação de
Professor Doutor Ricardo Morais

Católica Porto Business School
Junho de 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de expressar a minha gratidão ao Professor Doutor Ricardo Morais, que me forneceu orientação durante o processo de elaboração da minha tese final de mestrado. Os conselhos, esclarecimentos e rigor que recebi foram essenciais, para este trabalho final. O professor apresentou-me sempre soluções, demonstrando que tudo é possível.

De seguida um especial agradecimento ao Doutor Luís Portela por partilhar o seu conhecimento, tanto sobre Espiritualidade, como sobre Gestão. Neste profissional vejo um exemplo a seguir no futuro. Também à Bial pela forma que me abriu as portas e me deu a oportunidade de conhecer uma das maiores empresas no ramo farmacêutico na Europa, uma das únicas empresas centenárias em atividade no mundo, que ainda se mantém na família do primeiro fundador.

Aos meus pais por me apoiarem e acreditarem em todas as minhas decisões, com os ensinamentos e conselhos, pois fizeram-me ver que podia sempre fazer ainda melhor e ser melhor a cada dia. À minha irmã que tal como eles, sempre acreditou em mim, estando sempre presente e pronta para me aconselhar.

Ao meu Avô por me ter incentivado a ingressar em mestrado e por as suas histórias e conselhos de vida das quais fizeram com que eu quisesse sonhar sempre alto.

Por último, gostaria de agradecer à Marta por ouvir os meus desabafos e estar sempre presente em todas as minhas adversidades, ajudando-me a ultrapassar da melhor forma, sejam elas académicas ou pessoais.

Resumo

A indústria farmacêutica é altamente competitiva, complexa e dinâmica, havendo vários fatores que contribuem para o sucesso das empresas neste ecossistema. O papel da espiritualidade no local de trabalho tem vindo a ser estudado de diversas perspetivas, por um lado aliada a uma gestão informada, racional e eficiente, mas também como ferramenta de competitividade entre organizações.

Apesar das descobertas significativas que se têm vindo a fazer, existe uma lacuna na investigação no que toca ao papel da espiritualidade na tomada de decisão estratégica pelos CEOs no mercado farmacêutico. Além disso, ainda é de difícil standardização o processo através do qual a espiritualidade tem influência na liderança das empresas.

Assim, esta dissertação tem como objetivo responder à pergunta de partida “de que forma é que a espiritualidade influencia as decisões estratégicas do CEO?”

Para responder a esta questão foi realizado um estudo baseado na empresa Bial, maioritariamente apoiado em dados primários recolhidos numa entrevista semi-estruturada. Esta dissertação conclui que a espiritualidade tem influência na liderança e tomada de decisão. No entanto, não atua como agente exclusivo na avaliação de situações e posterior ação, sendo a sua influência mais significativa no contexto humano das empresas.

Palavras-chave: Espiritualidade, Decisão Estratégica, Estudo de caso, Indústria Farmacêutica, Bial, Portugal

(9461 palavras)

Abstract

The pharmaceutical industry is highly competitive, complex and dynamic, with various factors contributing to the success of companies in this ecosystem. The role of spirituality in the workplace has been studied from various perspectives, on the one hand in conjunction with rational, efficient and informed management, but also as a tool for competitiveness between organizations.

Despite the significant discoveries that have been made, there is a gap in research regarding the influence of spirituality on strategic decision-making by CEOs in the pharmaceutical market. In addition, the process through which spirituality influences company leadership is still difficult to standardize.

Therefore, this dissertation aims to answer the starting question “how does spirituality influences the strategic decisions of the CEO?”.

To answer this question, a study was carried out based on the company Bial, relaying mainly on primary data, collected in a semi-structured interview. This dissertation concludes that spirituality has an influence on leadership and decision-making. However, it does not act as an exclusive agent in the evaluation of situations and subsequent action, and its influence is more significant in the human context of companies.

Keywords: Spirituality, Strategic Decision Making, Case Study, Pharmaceutical Industry, Bial, Portugal

(9461 Words)

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xvi
Introdução.....	1
Capítulo 1.....	4
Revisão de Literatura	4
1. Liderança Estratégica	4
1.1 Teoria dos Escalões Superiores.....	5
1.2 Decisão Estratégica.....	7
1.3 A Figura do CEO	9
1.4 Liderança nas Empresas Farmacêuticas.....	10
2. Espiritualidade e Religião.....	11
2.1 Inteligência Espiritual	13
2.2 Espiritualidade Organizacional.....	14
3. Espiritualidade e Liderança.....	16
3.1. O papel da Liderança.....	16
3.2 Teoria da Liderança Espiritual	19
Capítulo 2.....	22
Metodologia.....	22
4. Estratégia de Investigação	22
4.1 Recolha de Dados	23
4.2 Análise de Dados.....	24
Capítulo 3.....	26
Caso.....	26
5. A Bial	26
5.1. Caracterização da Empresa.....	26
5.2. A Espiritualidade na Liderança da Bial.....	27

Capítulo 4.....	35
Discussão.....	35
Capítulo 5.....	41
Conclusão.....	41
6. Conclusões Principais	41
6.1 Limitações.....	42
6.2 Investigação Futura.....	43
6.3 Implicações Práticas	44
Bibliografia.....	45
Apêndices.....	57
Apêndice 1 - Consentimento Informado	57
Apêndice 2 – Guião da Entrevista	58
Apêndice 3 – Transcrição da Entrevista	59
Apêndice 4 – Codificação da Entrevista a Luís Portela.....	72
Apêndice 5 – Codificação das Entrevistas Disponíveis na Comunicação Social ...	86

Índice de Figuras

Figura 1: Perspetiva da tomada de decisão estratégica através da teoria dos escalões superiores (Adaptação de Hambrick & Mason, 1984)	6
Figura 2: Influência das funções do líder na performance empresarial (Adaptação de Lieberman et al. 1973)	18
Figura 3- Modelo da liderança espiritual (Adaptação de Fry, 2003).....	20

Índice de Tabelas

Tabela 1: Critérios de tomada de decisão na Bial.....	33
---	----

Introdução

Nos últimos 20 anos as empresas começaram a preocupar-se com o bem-estar físico e psicológico dos seus colaboradores. Ao nível psicológico, a espiritualidade é uma das componentes que mais influencia os comportamentos e tomadas de decisão. Aplicada ao contexto hierárquico das organizações, tendo como foco as lideranças de topo, é cada vez mais comum a existência de retiros espirituais para líderes/CEOs (Chief Executive Officers), que se mostram como espaço de impulso à criatividade, equilíbrio e de organização mental. Assim, torna-se pertinente estudar qual a influência da espiritualidade na decisão estratégica dos CEOs. Em particular, de que forma influencia, quais as consequências, qual a perceção dos CEOs em relação à mesma, numa indústria extremamente competitiva e de processos complexos e morosos. O fosso de pesquisa e estudos nesta temática justifica-se sobretudo pelo facto de ser um tema recente, mas também de difícil definição, descrição e quantificação.

Primeiramente, a espiritualidade é um conceito muito abrangente, que por si só, é de extremo interesse e de complexa definição. A aplicação da espiritualidade ao contexto da gestão empresarial é algo bastante recente e que foi muitas vezes ignorada, por parecer que se posicionam em extremos opostos: o racional e o irracional ou o metódico e o emocional. O estudo da espiritualidade no local de trabalho tem vindo a ser estudada de diversas perspetivas, por um lado aliada a uma gestão-informada racional e eficiente (Rocha & Pinheiro, 2021), mas também como ferramenta de competitividade entre organizações (Sastre, 2018). Olhar para a espiritualidade aplicada à liderança de topo, como um construto individual pode, segundo (Phipps (2012a), ser vista de dois prismas: primeiramente, como a espiritualidade preexistente influencia a tomada de

decisões estratégicas dos líderes ou como é que os líderes utilizam a sua espiritualidade de forma estratégica.

O CEO (Chief Executive Officer) como figura de peso interna e externamente, com enorme peso na definição de estratégias e tomada de decisões, torna o estudo da sua espiritualidade de enorme relevância. Em particular, posiciona a espiritualidade como um dos fatores que pode influenciar as suas responsabilidades, capacidade de decisão, condicionando os resultados, mas também a imagem da empresa a nível interno e externo.

Assim, o estudo pretende responder à pergunta “de que forma é que a espiritualidade influencia as decisões estratégicas do CEO?”. Tem como principais objetivos: a) a definição do conceito de espiritualidade aplicada ao contexto empresarial; b) perceber de que forma pode influenciar as pessoas que ocupam posições de liderança de topo nas organizações e; c) perceber a influência da espiritualidade nas tomadas de decisão estratégicas dos CEOs.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1. Liderança Estratégica

A liderança tem um papel crucial em determinar o sucesso das organizações, tendo várias dimensões (Thacker & Mathur, 2017). A liderança aplicada aos níveis organizacionais é tipicamente uma liderança de supervisão, ou seja, uma liderança focada no curto-prazo, no finalizar de tarefas ao nível individual, sendo o papel dos líderes, neste tipo de liderança, guiar os seus subordinados (Boal & Hooijberg, 2001; Kur, 1995).

A teoria da liderança estratégica, aplicada aos líderes ou equipas de liderança de topo, coloca na sua liderança um papel organizacional e de criação de significado e de propósito, ou seja, a formulação de uma visão tangível, ambiciosa e condições para a sua realização (Ireland & Hitt, 1999; Phillips & Hunt, 1992; Phipps, 2012; Westley & Mintzberg, 1989). Ao contrário da dimensão de supervisão, a liderança estratégica foca-se no tomar da organização como um todo, criando coerência e tendo objetivos a longo prazo (Kur, 1995). Segundo (House & Aditya (1997, p. 445), o papel do líder estratégico passa por: “tomar decisões estratégicas, em relação a produtos ou serviços da organização e mercados, seleção de executivos chave, alocação de recursos aos componentes mais importantes da organização, formulação dos objetivos organizacionais e estratégicos”. Vários autores (Jonh, Copeland, & Murie, 2009; Worden, 2005) acrescentam, ainda, uma dimensão de aprendizagem, renovação e evolução contínua, como um dos principais pilares da liderança estratégica.

Uma das características da liderança estratégica é também o perfil do líder, hoje em dia muitas vezes na posição de CEO. O conhecimento específico, experiências, valores, *background*, relações familiares e o contexto influenciam não só as decisões do líder, mas também a sua avaliação das situações (Cannella & Monroe, 1997; Hambrick & Mason, 1984). Torna-se por isso importante referir a teoria dos Escalões Superiores de Hambrick & Mason (1984), que refere os valores e capacidades dos líderes como altamente influenciadores dos resultados organizacionais.

1.1 Teoria dos Escalões Superiores

A ação e o comportamento de uma empresa como um todo, depende de vários fatores: económicos, tecnológicos e de um conjunto de tomada de decisões estratégicas que nem sempre são racionais, mas em vez disso, são resultado dos “mapas cognitivos” das lideranças de topo (Cannella & Monroe, 1997; Dutton, Fahley & Narayanan, 1983; Hambrick & Mason, 1984).

Uma das teorias que se destacou no campo de estudos sobre a influencia dos líderes e do seu *background* na tomada de decisões estratégicas e na forma como avaliam as situações é a Teoria dos Escalões Superiores de Hambrick e Mason (1984). Esta teoria defende que as organizações são reflexo dos gestores de topo, os “escalões superiores”, reconhecendo que as características dos líderes refletem-se nas suas avaliações das situações e tomadas de decisão, afetando os resultados e performance das organizações (Hambrick & Mason, 1984).

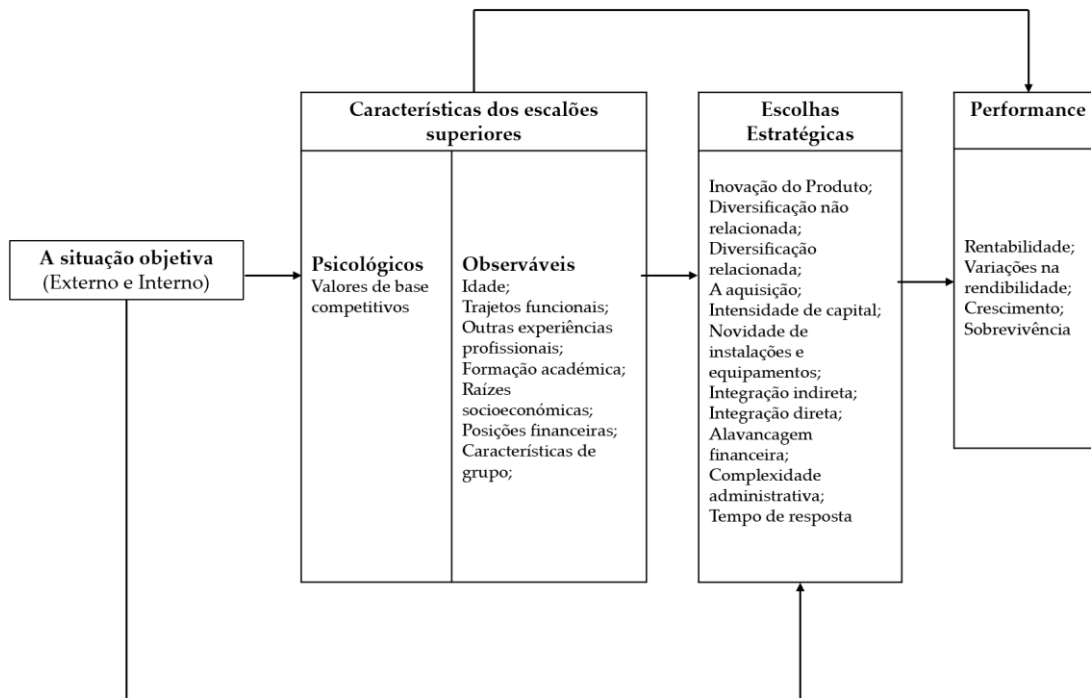


Figura 1: Perspetiva da tomada de decisão estratégica através da teoria dos escalões superiores (Adaptação de Hambrick & Mason, 1984)

Como observável através do esquema, os autores consideram as características cognitivas e os valores dos líderes influenciadoras dos resultados das empresas. Como estes traços psicológicos são difíceis de medir de forma concreta, (Hambrick & Mason (1984) acrescentam à teoria características demográficas de fácil observação que funcionam como uma ligação dedutiva desses mesmos valores e base cognitiva. Os autores também dizem que esta é uma influência parcial porque existem outros fatores. Fatores de carácter externo, situacional e características da própria empresa que podem influenciar este esquema, mesmo antes da intervenção dos “escalões superiores” e dos resultados (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004; Hambrick & Mason, 1984; Nielsen, 2010).

Apesar de ser de difícil definição, a espiritualidade também pode ser interpretada como uma característica cognitiva e um valor, que pode ser inserida

nesta lógica da Teoria dos Escalões Superiores (Thacker & Mathur, 2017). Torna-se por isso relevante perceber de que forma a espiritualidade pode afetar as decisões estratégicas e a avaliação das situações por parte dos líderes e, conseqüentemente os resultados e performance das organizações.

1.2 Decisão Estratégica

O conceito de decisão estratégica está diretamente relacionado com o que se passa tanto a montante, como a jusante, ou seja, o problema estratégico, o diagnóstico estratégico que posteriormente leva a uma atuação e os resultados dessa mesma decisão (Dutton, Fahey & Narayanan, 1983).

O problema estratégico é um fenómeno organizacional, ou seja, uma tendência do meio ambiente ou um evento isolado que pode ter impacto significativo na empresa (Ansoff, 1975; Dutton et al., 1983). Através de uma revisão intensiva de literatura, Julian e Ofori-dankwa (2008) identificaram um percurso de quatro etapas no tratamento de problemas estratégicos numa organização: primeiramente, há uma chamada de atenção para o problema, por parte de um determinado indivíduo ou grupo, uma vez que numa organização existem vários diagnósticos a decorrer em simultâneo e, por isso vários problemas a necessitarem de resolução. Em segundo, se a chamada de atenção for bem-sucedida, o problema é colocado na agenda da empresa, com determinada prioridade e importância. Em terceiro lugar, através do diagnóstico estratégico é apresentada uma solução formulada de acordo com as especificidades do diagnóstico. Por fim, de forma positiva ou negativa o problema tem um impacto na empresa.

O diagnóstico estratégico é central na identificação dos problemas e na decisão estratégica para os resolver. É um processo completo e complexo, uma vez que tem elementos interdependentes entre si, que necessitam de um olhar holístico do mesmo (Dutton et al., 1983; Mitroff & Emshoff, 1979). O diagnóstico estratégico inclui uma avaliação tanto interna como externa, num determinado momento do tempo e com recurso a diferentes tipos de ferramentas (Climent, Navarro, & Palacio, 2014).

Após o diagnóstico estratégico, surge a decisão estratégica que vai definir se o problema influencia de forma positiva ou negativa a empresa. “A complexidade e incerteza da decisão estratégica e a multiplicidade de fatores a influenciar o processo de decisão, sugere que a compreensão do processo tem uma enorme latitude” (Dutton et al., 1983, p. 308). A decisão estratégica envolve o processo de raciocínio estratégico, enquadrado sempre no ambiente em que a empresa se move e que é composto por duas dimensões: o planeamento, ou seja, a análise, formalização de procedimentos, e a reflexão, ou seja, o encorajar da inovação, da criatividade e organização, numa convergência do racional com o criativo (Bonn, 2005; Mintzberg, 1994).

As decisões estratégicas são da responsabilidade das lideranças de topo (Elbanna, 2006) e refletem a relação da empresa com o meio ambiente e a gestão desta relação por parte da empresa (Ginsberg, 1988). Estas decisões estão inseridas e influenciadas pelo contexto interno, ou seja, fatores psicológicos, estruturais, culturais e políticos inerentes à própria organização e influenciadas pelo contexto externo, fatores competitivos, do próprio mercado e da condição atual (Pettigrew, 1992).

1.3 A Figura do CEO

O CEO tem um papel de relevo nas organizações ao ser responsável por desenhar e executar estratégias perante cenários e problemas complexos. Estes últimos podem ter consequências em diferentes escalas nas organizações (Ma, Kor, & Seidl, 2020).

Ao nível da decisão estratégica na liderança de topo, apesar de o CEO apresentar uma posição central, existem três modelos que dominam a literatura: O primeiro foca-se no CEO como líder estratégico isolado, ou seja, avalia o ambiente, o salário, o cognitivo e a educação, entre outros, como fatores que podem influenciar a tomada de decisão do CEO (Priem & Rosenstein, 2000). No entanto, é muitas vezes criticado por assumir o líder como um ser atomizado e sem interação social (Hambrick & Mason, 1984). O segundo distribui a tomada de decisão e a responsabilidade da mesma pela equipa de liderança de topo, ou seja, não vê o CEO como um ator social isolado, mas sim como alguém influenciável por quem o rodeia (Granovetter, 1985). Por fim, o *CEO-Adviser Model* acaba por ser uma combinação dos dois modelos anteriores, uma vez que o CEO tem sempre a decisão final, mas possui uma rede de conselheiros, internos ou externos, que o auxiliam na tomada de decisão. Este auxílio depende de vários fatores tais como o ambiente, a estratégia da organização, o estilo de liderança e a confiança do CEO nos seus conselheiros (Arendt, Priem, & Ndofor, 2005; Ma et al., 2020; Sniezek, 1999).

1.4 Liderança nas Empresas Farmacêuticas

Em qualquer área de negócio a liderança estratégica é crucial devido ao ambiente altamente volátil da economia atual. Na indústria e comércio farmacêutico, a liderança assume um papel ainda mais preponderante devido ao contexto legal e ético que rodeiam as operações, o tabelamento de preços e as mudanças ao nível da inovação tecnológica e das reformas nos sistemas de saúde (Gul, Rehman, Razzaq, Ahmad, & Saif, 2012; Nisar, Azeem, & Hameed, 2018; Takawira, Kanyangale, & Mutambra, 2022). A indústria do desenvolvimento de novos fármacos e da sua comercialização tem características de liderança muito próprias, para além da variedade de decisões e escolhas que são necessárias fazer. Segundo Sundgren e Styhre (2006), no caso das empresas farmacêuticas, o líder é visto primeiramente como alguém que se interessa por ciência e investigação e, só depois, como um administrativo com funções de gestão e de decisão. Assim, o líder destas organizações divide-se entre o trabalho relativo à ciência, que lhe confere a credibilidade junto e o trabalho de gestão empresarial, tendo o segundo um valor inferior ao primeiro para a comunidade científica (Kalling & Styhre, 2003; Llewellyn, 2001).

Para além disto, os líderes desta indústria necessitam de características específicas para navegar num ambiente complexo. Assim Nisar *et al.* (2018) afirmam que é comum estes líderes revelarem altos níveis de stress, intenções de desistência, comportamentos desviantes e rigidez. Estes atributos acabam por ter impacto negativo nos colaboradores e levar a uma gestão quase autodestrutiva (Nisar *et al.*, 2018).

O ambiente das empresas científicas é bastante complexo, pelo que existem várias discussões sobre a aplicação de modelos de liderança convencionais a este tipo de organizações. Em particular, um líder na área dos fármacos não se pode

limitar a funções administrativas, devendo acompanhar tendências tecnológicas e científicas (Feldman, 1999; Hurley, 2003).

2. Espiritualidade e Religião

A espiritualidade e a religião são dos principais pilares da vida das sociedades, desde o início da humanidade, quer seja pela tentativa de pertença, ou pela busca de explicação para determinados fenómenos (da Silva & Siqueira, 2009; Silva, 2008). É necessário, no entanto, distinguir os conceitos espiritualidade e de religião.

A religião é para alguns autores a ligação entre o sagrado e o profano (Chaui, 2001; Durkheim, 1996). Smith (1995) acrescenta ainda a dimensão institucional à religião como forma de unir e ordenar as pessoas. Do ponto de vista sociológico, a dimensão institucional é importante, uma vez que define a igreja como uma estrutura formal, com normas e dogmas (Durkheim, 1996; Wilges, 2014). Muitas vezes, também assenta na crença em seres sobrenaturais, antropomórficos ou não (Smith, 1995).

A espiritualidade é um conceito que se baseia mais na experiência individual de cada um, numa tentativa de explicação de determinados fenómenos, que pode ou não levar a rituais religiosos, no assimilar de algo que transcende o corpo físico (Guralnik, 1984; Hill & Pargament, 2014; Silva, 2008). A espiritualidade está ligada a uma forma de estar, ligada à valorização da humanização, ao bem-estar e ao emocional nas atividades do dia-a-dia, que pode ou não estar ligada a atividades ou valores religiosos (da Silva & Siqueira, 2009; Newman, 1998). Os indivíduos podem ser seres espirituais e religiosos, sendo que o segundo não

pode existir sem o primeiro, mas o primeiro pode existir sem o segundo (Newman, 1998).

Ao longo da história tem-se vindo a observar uma substituição da espiritualidade pela racionalidade científica e a uma crescente laicização das instituições (Berger, 1985). A passagem da espiritualidade das instituições para o individual, desencadeou uma busca pela união, integração, espírito de comunidade e até mesmo de sentido de ordem noutros locais, tais como as empresas (Ashforth & Pratt, 2010; Portella, 2006). Nas organizações, tem-se assistido a um fenómeno de desenvolvimento de espiritualidade organizacional conjunta, que se baseia na humanização das tarefas, preocupação com o bem-estar dos colaboradores, respeito e equilíbrio (Cavanagh, 1999; Silva, 2008). Por outro lado, em muitas empresas é também incentivado e respeitado o desenvolvimento espiritual individual, ou seja, dar espaço aos indivíduos para desenvolver várias práticas espirituais, o que tem vindo a demonstrar efeitos positivos em termos de bem-estar, gestão de stress, melhoria de competências, envolvimento e comportamento ético (Arnetz et al., 2013; Nowrouzi et al., 2015).

Quando se fala de espiritualidade nas empresas, a criação de um espírito organizacional serve para atenuar as diferenças e unir os trabalhadores para entregar algo com valor. Por outro lado, permite dar sentido ao trabalho empresarial, onde é recorrente o sentimento de alienação face à sociedade (Cavanagh, 1999; Maidl, Seemann, Frick, Gündel, & Paal, 2022). No entanto, as empresas não devem tentar assumir-se como substitutos da prática religiosa e devem ter em conta a individualidade dos colaboradores (Maidl et al., 2022).

A espiritualidade aplica-se então ao local de trabalho e a equipas de trabalhadores, mas também a lideranças de topo. Neste caso, foi sublinhada

necessidade de passarem a visão de um empresa com valores, de liderarem e de serem responsáveis por inculcar a espiritualidade nos seus colaboradores (Cavanagh, 1999; Chappell, 1993).

2.1 Inteligência Espiritual

O ambiente empresarial atual é altamente diferenciado em termos tecnológicos e de dinâmica, mas também de colaboradores com idades, *backgrounds* e localizações diferentes (Chin, Anantharaman, & Tong, 2011). Os estudos sobre sucesso empresarial tentam, por isso, correlacionar o sucesso empresarial com estratégias financeiras, de negócio e de gestão, assim como com a espiritualidade e as emoções (Ayranci, 2011; Chin, Raman, Yeow, & Eze, 2012).

Zohar (2005) distingue três tipos de inteligência: a inteligência racional, a inteligência emocional e a inteligência espiritual. A inteligência espiritual dá um significado mais amplo à experiência. É a tomada de decisão e resolução de problemas que, apesar de racional, não exclui a ética, os valores e a emoção (Alam, 2014; Wolman, 2001). A utilização da inteligência espiritual potencia o propósito e a criatividade, tendo em conta o bem comum ou da maioria, por contraste com o mero bem privado ou pessoal (Chin et al., 2012; Zohar, 2005). Nas palavras de Wolman (2002, p. 147): *“A Inteligência espiritual é claramente muito mais do que um conjunto de habilidades sofisticadas de resolução de problemas. Combina habilidades, talentos, dons e uma interconexão transcendente do espírito humano individual com um universo maior, luminoso, que é a fonte do nosso ser”*.

Existem vários estudos que relacionam a inteligência espiritual com o sucesso dos líderes empresariais, mas também com o desempenho e o envolvimento dos funcionários no trabalho (Amram, 2009; Malik & Tariq, 2016; Sapta, Hermawan, Hubeis, & Affandi, 2013; Yadav, 2011). Karakas (2010) acrescenta que em

empresas onde a espiritualidade é tida em conta pelos departamentos de recursos humanos, o bem-estar e a qualidade laboral são maiores do que noutras empresas. A inteligência espiritual mantém os líderes conscientes e realistas, apesar do seu sucesso, com maior confiança e cuidado por aqueles que o rodeiam, podendo fazer a diferença e destacar determinada pessoa em relação a outra (Chin et al., 2012).

Segundo Zohar (2005), a inteligência espiritual de um líder empresarial pode ser posta em prática e cultivada aplicando doze princípios: a auto-consciência, a espontaneidade, seguir a visão e os valores da empresa, ter uma atitude holística, compaixão, celebrar a diversidade, humildade, questionamento, avaliação do todo, aprendizagem com o erro e o sentimento de missão.

As empresas têm, portanto, duas realidades. Por um lado, têm um conjunto de práticas rotineiras, concretos, de acordo com as necessidades empresariais, nas quais a inteligência espiritual não tem um papel ativo. Por outro lado, as empresas têm comportamentos e inter-relações nas quais a inteligência espiritual assume um papel crucial (Gracia, 2019).

2.2 Espiritualidade Organizacional

Brown (2003) define “espiritualidade organizacional” como um “sistema de crenças transcendente que se eleva acima da racionalidade e sustenta que existe um poder para além do eu ou do ego, que pode, e deve, ser incluído na vida profissional de um indivíduo e no seu ambiente de trabalho/organização” (p. 395). A autora defende ainda que o conceito é sinónimo de “espiritualidade no local de trabalho”, “espiritualidade do local de trabalho” e “espírito no trabalho”. A espiritualidade organizacional ou espiritualidade no local de trabalho pode ser dividida em duas perspetivas: por um lado, a perspetiva centrada na organização

e por outro, a perspectiva centrada no indivíduo (Kinjerski, 2005; R. G. Rocha & Pinheiro, 2021).

Na perspectiva organizacional, a espiritualidade prende-se com a ideia de que uma organização possui um conjunto de práticas e de valores espirituais (Pawar, 2017). Estes últimos, são frequentemente incluídos no *statement* de missão da organização onde as empresas mostram que têm práticas e uma liderança socialmente responsáveis. Empresas que reconhecem o valor dos colaboradores na organização e promovem o desenvolvimento espiritual e o bem-estar individual (Ashmos & Duchon, 2000). Apesar de as empresas não conseguirem “doutrinar” ao nível individual, é possível perceber a espiritualidade de uma organização como um todo através da sua maneira de agir e de fazer negócios (Rocha & Pinheiro, 2021). A nível individual, a espiritualidade organizacional implica o respeito pela individualidade e a capacidade dos trabalhadores para estarem presentes de forma completa e com significado (Krishnakumar & Neck, 2002) - "uma busca de significado, de unidade, de ligação, de transcendência, e do mais elevado potencial humano" (Emmons, 1999, p. 5).

Os líderes têm um papel muito importante em manter, implementar ou mudar a espiritualidade individual, uma vez que os seus valores influenciam o seu foco, as suas decisões e as suas ações (Konz & Ryan, 1999). As escolhas dos líderes ao nível do recrutamento, por exemplo, influenciam a espiritualidade organizacional, uma vez que as escolhas vão ser baseadas nas pessoas que partilham os mesmos valores que a organização (Trice & Beyer, 1993). Mas o inverso também acontece, ou seja, ao tentar cultivar uma cultura organizacional atrativa, onde se insere a espiritualidade, também vão atrair colaboradores que se identifiquem com a mesma, e que segundo Kraimer (1997) e Riordan,

Gatewood, & Barnes Bill (1997) vão ficar na empresa mais tempo, assim como aumentar a sua produtividade.

A espiritualidade organizacional tem vindo a ser estudada como algo que influencia positivamente as empresas (Brown, 2003), que leva muitas vezes a decisões mais justas e democráticas, com uma partilha de responsabilidades e de poder (Biberman & Whitty, 1997) – “reavivar o espírito de trabalho não só é bom para o negócio, como também é subconscientemente procurado por trabalhadores e gestores” (p. 135).

Brown (2003) identifica seis vantagens da espiritualidade organizacional: (1) promove a união e a integração; (2) integra a ética e a estética no ambiente de trabalho; (3) promove o desenvolvimento espiritual e emocional; (4) encoraja uma forma de trabalho holística; (5) desenvolve o trabalho em comunidade; e (6) impulsiona a força de trabalho. Por outro lado, a autora também identifica cinco desvantagens da espiritualidade organizacional: (1) cria um sentimento de controlo; (2) força a aceitação dos objetivos e práticas da organização; (3) origina tentativas de manipulação; (4) aumenta a tentativa de evitar conflito; (5) substitui a aceitação pelo conformismo dos trabalhadores.

3. Espiritualidade e Liderança

3.1. O papel da Liderança

A liderança é um conceito da gestão focado no aspeto humano e que é estudado do ponto de vista externo e interno. Do ponto de vista externo, como é que o ambiente social, político e organizacional molda a liderança. Do ponto de vista interno, como é que os atributos psicológicos e demográficos do líder

influenciam a sua gestão. Neste último, a espiritualidade tende a ser esquecida (Thacker & Mathur, 2017).

Nos últimos anos, contudo, tem aumentado o interesse pela espiritualidade na liderança organizacional. Reave (2005), por exemplo, mostra, com uma revisão sistemática da literatura, uma ligação entre valores e práticas espirituais dos líderes, e atributos de uma liderança empresarial eficaz. Pawar (2014) acrescenta a perspectiva de que a espiritualidade de um líder afeta a sua atitude perante os seus subordinados. Thacker & Mathur (2017) argumentam que existe agora uma maior aposta na espiritualidade por parte dos líderes organizacionais e que nessas empresas existe uma melhor performance. Phipps e Shelton (2020) acrescentam que a espiritualidade fornece um mapa aos líderes para a tomada de decisão e que a espiritualidade é algo inato e interior aos líderes.

Lieberman, Yalom e Miles (1973) definem quatro funções básicas para os líderes, incluindo a performance e a espiritualidade: a) a simulação emocional: ao confrontar, desafiar e expor-se pessoalmente à organização; b) o cuidar, ao oferecer “proteção”, apoio e preocupação; c) a atribuição de significado, ao criar uma moldura cognitiva para a ação, ao transpor sentimento para ideias práticas, ao explicar e interpretar situações e, por fim, d) a função executiva, que se foca na parte burocrática e formal da organização, ao definir limites, regras, dinâmicas e procedimentos. Segundo o autor, a performance do líder nestes quatro campos vai influencia de forma direta os resultados:

Liderança Efetiva

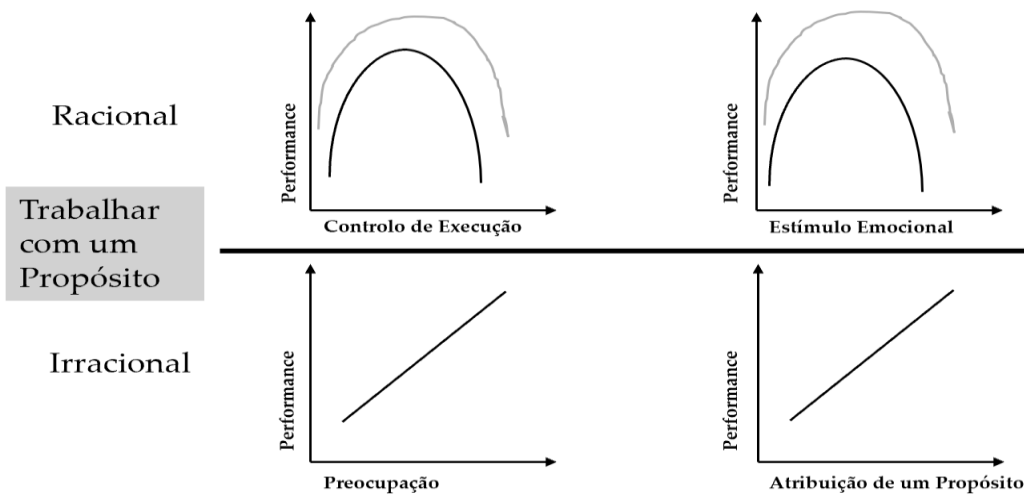


Figura 2: Influência das funções do líder na performance empresarial (Adaptação de Lieberman et al. 1973)

Atualmente, as empresas tentam ser competitivas apostando na personalização, diferenciação e criação de valor (Kotler & Keller, 2016). A liderança espiritual pode diferenciar uma empresa, dado que quem a lidera não se move apenas pelo capital, passando o sentimento de pertença e de valor para quem o rodeia (Karakas, 2010; Wolman, 2002). A utilização da espiritualidade na liderança vê-se nas ações de um líder e pode servir como ligação entre os trabalhadores e entre estes e o trabalho. Também serve como forma de inspiração e motivação, porque um líder que combine os vários tipos de inteligência (racional, espiritual e emocional) tem maior capacidade de influenciar, motivar e orientar, tendo uma liderança mais eficaz (Reave, 2005; Silveira & Teixeira, 2005).

O conceito de liderança eficaz foca-se na capacidade para influenciar os seus seguidores (funcionários da empresa) e atingir de objetivos da empresa quer em termos de produtividade, quer em termos de lucro. De acordo com Reave (2005), existe uma correlação entre a espiritualidade e a eficácia dos líderes.

3.2 Teoria da Liderança Espiritual

Apesar do ritmo empresarial acelerado e das funções meramente racionais associadas a um gestor, na tomada de decisão existe espaço para a espiritualidade e convicções pessoais (Madeira & Pereira, 2010). Esta é, por isso, uma área de investigação em administração e negócios (Udani & Lorenzo-Molo, 2017).

A Teoria da Liderança Espiritual (Fry, 2003), propõe um equilíbrio entre as funções concretas e utilitárias de um gestor, e as suas funções de natureza subjetiva, valorativa e espiritual. Esta teoria defende a necessidade de a organização ter um carácter espiritual para melhores resultados no processo de formação, desenvolvimento, liderança, motivação, organização e retenção de talento, em linha com os valores, objetivos e cultura da empresa (Fry, 2003). O autor defende que a liderança espiritual nos negócios é essencial tanto para o líder como para os trabalhadores (“seguidores”), uma vez que prioriza o carácter humano das interações como base do sucesso empresarial.

Para Fry (2003), liderança espiritual é “o aglomerar dos valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a própria pessoa e os que a rodeiam para que tenham um sentido de sobrevivência espiritual através do chamamento e da filiação” (p. 695). Fry (2003) ilustra o processo de liderança espiritual através do seguinte modelo (Figura 3):

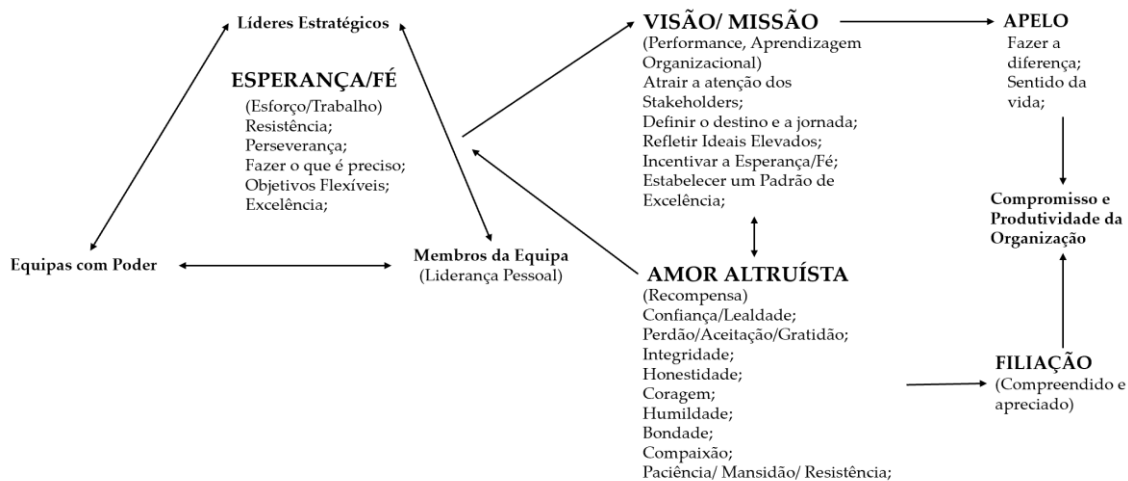


Figura 3- Modelo da liderança espiritual (Adaptação de Fry, 2003)

Neste processo o autor sublinha a importância da criação de uma visão para a empresa, para que haja um sentido de missão e um significado, no trabalho. Também sugere uma cultura organizacional em que haja preocupação e cuidado com os trabalhadores, para que haja um sentido de associação e valorização.

Para o sucesso da implementação desta teoria, o autor defende a necessidade de haver um líder carismático e acrescenta que a liderança espiritual é algo que afeta a motivação intrínseca dos colaboradores. Meng (2016) acrescenta a esta perspectiva o impacto deste tipo de liderança nos *stakeholders*, proporcionando uma imagem da empresa confiante, ética, com um líder forte e colaboradores motivados.

Por fim, é importante refletir sobre o impacto deste modelo de liderança no sucesso empresarial. Apesar do seu impacto positivo no sucesso das organizações, a liderança espiritual é uma condição necessária, mas não suficiente para o bom desempenho das empresas, numa envolvente imprevisível e de rápida mudança (Fry, 2003; Fry, Vitucci, & Cedillo, 2005; Frisdiantara & Sahertian, 2012).

Capítulo 2

Metodologia

4. Estratégia de Investigação

Para responder à questão de investigação “De que forma é que a espiritualidade influencia as decisões estratégicas do CEO?” foi usada uma metodologia qualitativa, recorrendo ao estudo de caso.

A metodologia de estudo de caso é adequada, uma vez que é objetivo de o estudo compreender uma realidade específica, que é aplicada por condições contextuais específicas - neste caso a da empresa Bial e o seu contexto próprio (Yin, 2017). A aplicação desta metodologia pretende retirar conclusões específicas que possam ser indicativas e de aplicação a uma realidade geral.

Numa primeira fase foi conduzida uma entrevista semi-estruturada a Luís Portela, CEO da Bial até 2021, de modo a influênciar a sua espiritualidade na sua liderança estratégica. A entrevista semi-estruturada permite compreender o sentido “que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se vêm confrontados”, através de “um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas e que faz referência aos interesses da pesquisa” (Campenhout, *et al.*, 2017, p.23).

Numa segunda fase, foram analisadas três entrevistas feitas por diferentes órgãos de comunicação social a Luís Portela, de modo a confirmar e complementar aquilo que foi dito na entrevista deste estudo.

Assim, esta investigação seguiu uma lógica indutiva ao fazer emergir do particular, inferências gerais, num processo escalonado que vai da unidade para o todo (Collis & Hussey, 2009). A abordagem indutiva permite “que os resultados da investigação surjam a partir dos temas frequentes, dominantes ou significativos inerentes aos dados em bruto, sem as restrições impostas pelas metodologias estruturadas” (Thomas, 2006, p. 238).

4.1 Recolha de Dados

Neste estudo recorreu-se a dados primários e secundários. Os dados primários foram recolhidos na entrevista principal, realizada a Luís Portela, CEO da Bial até 2021. Luís Portela esteve na presidência executiva e não executiva da Bial durante 42 anos, ou seja, com enorme conhecimento do caso no que toca à tomada de decisões estratégicas. Além disso, o entrevistado é publicamente conhecido pela sua espiritualidade, tendo escrito livros sobre o tema. A entrevista foi realizada com consentimento por parte de Luís Portela (Apêndice 1).

Para complementar esta entrevista, recorreu-se a dados secundários. Em particular, entrevistas publicadas em órgãos de comunicação social, tais como RTP, Expresso, e Notícias Magazine, onde os temas de gestão e espiritualidade estiveram em destaque.

As perguntas da principal entrevista deste estudo foram deduzidas da revisão de literatura para aumentar a validade interna do estudo, isto é, responder à questão de investigação da forma mais direta possível. Por outro lado, tratando-se de questões abertas, permitiram ao entrevistado explorar outros temas relevantes (Apêndice 2).

A entrevista teve a duração de duas horas, tendo sido gravada e transcrita (Apêndice 3).

4.2 Análise de Dados

Na análise dos dados, a entrevista foi codificada de forma aberta (Apêndice 4). Em particular, foi possível dividir os dados em grupos baseados na literatura (Corbin & Strauss, 2008), com o objetivo de conseguir fazer relações com conceitos teóricos e, por fim tirar conclusões relevantes.

Na análise da entrevista principal, os codificadores aplicados foram os seguintes:

- (1) - Conceito/ Definição de Espiritualidade;
- (2) - Aplicação de Espiritualidade na Tomada de Decisão Estratégica;
- (3) - Espiritualidade Organizacional;
- (4) - Espiritualidade aplicada à Gestão;
- (5) - Separação entre Religião e Espiritualidade;
- (6) - Aplicação de Inteligência Espiritual;
- (7) - Decisão Meramente Racional;
- (8) - Liderança Estratégica;
- (9) - Distinção entre Racionalidade e Espiritualidade.

Na análise das entrevistas recolhidas na comunicação social, foram utilizados os mesmos codificadores (Apêndice 5). O estudo adotou como software de análise de dados o Microsoft Word e o Microsoft Excel.

Capítulo 3

Caso

5. A Bial

5.1. Caracterização da Empresa

Fundada em 1924 por Álvaro Portela, a Bial é uma empresa farmacêutica dedicada “à descoberta, desenvolvimento e comercialização de medicamentos”¹. Atualmente a Bial é maior empresa na área farmacêutica em Portugal (Ferreira, *et al.* 2011), com dois centros de Investigação & Desenvolvimento (I&D), um em Portugal e outro nos Estados Unidos. Também tem dez filiais em diversos pontos do mundo e produtos farmacêuticos comercializados em mais de cinquenta países (www.visao.pt).²

A Bial é uma das empresas que mais investe em I&D, sendo que este investimento ronda os 20% da faturação anual, resultado de uma mudança na estratégia de negócio em 1990 que apostou em internacionalizar e investir em I&D (Ferreira, *et al.* 2011). Este investimento permitiu que em 2009 fosse criado pela Bial, o primeiro medicamento com patente portuguesa, o *Zebinix*, indicado para o tratamento da epilepsia e que envolveu um investimento de mais de 300 milhões de euros. Em 2016, a Bial lançou um segundo medicamento patenteado, o *Ogentys*, para o tratamento da doença de Parkinson, sendo este também um marco na sua história (Ferreira, *et al.* 2011; Loureiro, 2010). Os dois medicamentos

¹ <https://www.bial.com/com/about-us/our-company/> (Consultado a 21 de maio de 2024)

² <https://visao.pt/atualidade/sociedade/2024-04-07-100-anos-da-bial-a-historia-de-sucesso-da-farmaceutica-portuguesa-que-apostou-na-inovacao/> (Consultado a 21 de maio de 2024)

estão disponíveis em vários países da Europa, nos Estados Unidos e no Japão (www.negociosemportugal.sabado.pt)³.

A internacionalização da Bial é um dos maiores vetores estratégicos da empresa. Atualmente, está presente nos principais mercados europeus – Espanha, Alemanha, Reino Unido e Itália – e gere cerca de cinquenta famílias de patentes, com diversas estratégias de acordo com o que pretende proteger (Loureiro, 2010).

Em 1994, foi criada uma fundação associada à Bial, em parceria com o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas. A Fundação Bial tem como missão “promover o estudo científico do ser humano tanto na perspetiva física como espiritual” (www.bial.com)⁴. As suas principais áreas de investigação são as doenças do sistema nervoso central, do sistema cardiovascular e doenças alérgicas (Ferreira, *et al.* 2011).

5.2. A Espiritualidade na Liderança da Bial

Luís Portela tornou-se CEO e presidente da Bial, em 1979, depois de adquirir o total do capital disperso por membros da família e outros acionistas (Almeida, 2019), ocupando estes dois cargos até 2011. Neste último ano, tornou-se Presidente Não Executivo e António Portela, o seu filho, passou a ser o CEO. Luís Portela deixou a Bial em 2021, quando António Horta-Osório o substituiu como presidente da Bial (www.bial.com)⁵. Foi durante a liderança de Luís Portela que a Bial lançou os seus dois medicamentos patenteados e criou a fundação Bial.

³<https://negociosemportugal.sabado.pt/noticias/inovacao-farmaceutica-com-base-em-portugal/> (Consultado a 21 de maio de 2024)

⁴ <https://www.bial.com/com/bial-foundation/> (Consultado a 21 de maio de 2024)

⁵ <https://www.bial.com/com/about-us/our-history/> (Consultado a 22 de maio de 2024)

O ex-CEO da Bial também se destacou no panorama dos gestores nacionais pela integração e expressão pública da sua espiritualidade, tendo convicções fortes relativamente à definição do conceito e à forma como ele interfere nas atividades humanas:

“O conceito de espiritualidade, a meu ver, implica de alguma forma que também está muito interligado ao respeito dos grandes valores universais. O espiritualista tem tendência a perspetivar as coisas de uma forma mais ampla e com grande respeito por todos os seres (...)”

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

“Admitir a espiritualidade é admitir que não sou apenas este indivíduo que está aqui sentado a conversar consigo. Isto faz parte dele, é a capa dele, mas ele essencialmente é uma partícula de energia que anima este corpo físico durante décadas.”

(Luís Portela em entrevista ao Expresso, 26/09/2020)

Religião e espiritualidade são conceitos muitas vezes definidos como iguais ou semelhantes. No caso da Bial e de Luís Portela estes são dois conceitos que não se misturam. No mercado farmacêutico e na área científica em que a Bial opera, para o ex-CEO, torna-se difícil conceber algo que ainda está longe de comprovação.

“Não tenho nada contra as religiões. Pelo contrário, tenho muito respeito. Prestaram serviços importantes à Humanidade, mas é necessária uma atitude de dúvida para tentar perceber aquilo que ainda não está percebido. As religiões focaram-se numa certa fantasia, num conjunto de fenómenos e até nas suas próprias organizações, numa atitude de fé que a meu ver não é evolutiva e não serve os mais superiores interesses da Humanidade.”

(Luís Portela em entrevista ao Expresso, 26/09/2020)

A história da Humanidade demonstra isso: situações que não eram claras e que, por força da investigação científica, foram descobertas. Respeito a posição de fé, mas faz falta investigar sob o ponto de vista científico os fenómenos parapsicológicos que estão descritos desde a Antiguidade.”

(Luís Portela em entrevista à Notícias Magazine, 25/06/2018)

E também pensava que se as coisas fossem estudadas sob o rigor do método científico (...)Provavelmente chegar-se-ia à conclusão de que alguns desses fenómenos descritos e milagres não eram fábulas, eram disparates e que outras realmente mostrariam um determinado tipo de formas de energia que poderiam beneficiar, cujo melhor conhecimento poderia beneficiar a humanidade.

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

Quanto à definição do conceito de espiritualidade, Luís Portela baseia-se numa experiência individualista de melhoramento, ao revés do culto coletivo. Apesar de ser algo de carácter transcendente, acredita que pode ter fundamento científico. No caso da Bial, a espiritualidade aplicada ao contexto empresarial, baseia-se sobretudo numa gestão que tem por base não só os resultados, mas também os valores implícitos na tomada de decisão.

“Reflexão, encontro connosco próprios, a melhor versão de nós próprios (...) Há momentos da nossa vida em que nós não estamos sintonizados com ela e o nosso comando é o pensamento (...) O nosso maior mestre está dentro de nós próprios”

(Luís Portela em entrevista à RTP, 26/04/2021)

“(...) sinto a necessidade de respeitar os grandes valores universais. Tenho prazer em cultivar. Tenho prazer em corrigir o meu próprio eu no sentido de me aperfeiçoar, de assumir cada vez mais os valores universais.”

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

Luís Portela entrou para a liderança da Bial com 27 anos. Trabalhava na empresa desde os 17 anos e desde cedo começou a perceber a influência que a espiritualidade poderia ter na liderança de topo. A espiritualidade aplicada à liderança de Luís Portela deu-se sobretudo ao nível da interação com os trabalhadores, tanto ao nível das contratações, como no trabalho quotidiano.

Uma liderança que o mesmo diz ser baseada nos valores que refere, designadamente num tratamento pela igualdade e numa liderança pelo exemplo.

“Eu fiquei presidente da companhia aos 27 anos, fui presidente 42 anos, e acho que nunca dei um berro na empresa. Nunca me exaltei com as pessoas. A tal situação que eu via que acontecia, não quer dizer que uma vez ou outra eu não tivesse vontade de dar um berro, mas felizmente consegui contornar com a minha vontade de ser e de estar, e, portanto, nunca desatei aos berros com alguém como eu antes via acontecer nos corredores, numa sala de trabalho, numa sala de reuniões. Então, eu não fiz isso.”

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

A postura básica é o ser igual a eles(colaboradores) e eles serem iguais a mim e em nenhum momento eu poder estar de cima a olhar para eles para baixo ou de baixo a olhar para eles para cima, seja com quem for, desde o administrador até à senhora da limpeza (...). Nós queremos que as pessoas deem o seu melhor, mas para isso temos de lhes dar antes o melhor a elas”

(Luís Portela em entrevista à RTP, 26/04/2021)

Apesar de operar num mercado extremamente competitivo e em que o líder está diretamente relacionado com a investigação científica, logo com a exatidão e a racionalidade, no caso da Bial é visível o impacto da espiritualidade na liderança. No entanto, é difícil quantificar o impacto direto na tomada de decisões estratégicas para a empresa. Pode verificar-se uma combinação tanto da racionalidade como da espiritualidade, onde a última é mais presente nas tomadas de decisões que envolvem recursos humanos, do que na parte de negócios e finanças.

“Nunca me entreguei nas mãos da intuição pura e simples (...) fazendo-o sempre passar pelo período da racionalidade criando prós e contras, montando cenários possíveis e procurando a solução mais correta. (...) todas as grandes decisões da empresa que foram tomadas sob a minha liderança tiveram a ver com os meus conceitos, com a minha forma de pensar, com o tal respeito

que eu acho que devemos as leis universais e que às vezes eu acho que estão um bocado esquecidas no mundo de hoje em dia.”

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

“também lhe digo que até as 400 pessoas, eu conheci-as a todas pelo nome dentro do tal princípio do respeito mútuo, pois a partir do momento em que elas sabiam o meu, eu tinha a obrigação de saber o delas e hoje olho para trás e acho que as pessoas gostavam que as conhecesse pelo nome (...). As pessoas não são números e se realmente somos iguais uns aos outros a obrigação é tratá-los num plano de igualdade.”

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

“Com os anos passei a procurar utilizar mais o espírito de conquista, conquistar as pessoas mais do que impor.”

(Luís Portela em entrevista à RTP, 26/04/2021)

“É sob o rigor do método científico que as coisas têm de se fazer. Mas também admito que para estudar alguns desses fenómenos tem de haver uma certa flexibilidade.”

(Luís Portela em entrevista ao Expresso, 26/09/2020)

Apesar da lógica híbrida que conjuga a espiritualidade com a estratégia, há claros momentos na liderança de Luís Portela em que é possível distinguir que faceta foi aplicada na tomada de decisão. Para esta divisão, construiu-se a Tabela 1 de forma a categorizar as tomadas de decisão: a) apoiada na espiritualidade; e b) apoiada na racionalidade.

Tomada de Decisão Apoiada na Espiritualidade	Tomada de Decisão Apoiada na Racionalidade
“(…) eu fiquei presidente aos 27 anos a assinatura do presidente sozinho obrigava a empresa (...). Foi das primeiras coisas que eu alterei, passando então para ser obrigatório duas assinaturas seja do presidente ou não – e o senhor pode dizer	“Procurei pôr a empresa a funcionar de acordo com as melhores regras de gestão, resolvemos apostar na investigação e desenvolvimento, escolhemos a área da neurociência e área cardiovascular, depois já com os meus filhos eles decidiram deixar cair a área cardiovascular, pois não tínhamos

<p>“Então não queria assumir as responsabilidades?” – Eu queria assumir as responsabilidades, mas eu queria que as pessoas percebessem que as minhas responsabilidades eram partilhadas, eu não ia fazer nada sozinho, precisava das pessoas e era com elas que eu queria fazer as coisas”</p> <p>(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)</p>	<p>obtido grande sucesso, grandes resultados, ao contrário das neurociências onde obtivemos grandes resultados”</p> <p>(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)</p>
<p>“(…) o tal conceito de espiritualista que me ajudou a preparar a minha sucessão, evitando eu ficar agarrado ao poder pelo tempo fora (…) aos 59 anos entreguei a presidência executiva ao meu filho mais velho e fiquei como chairman a acompanhar durante 10 anos e aos 69, antes de fazer os tais 70 saí, contratamos um chairman, um presidente não executivo e eu saí fora e estou completamente reformado, há 3 anos que não entro na fábrica”</p> <p>Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)</p>	<p>Contratamos durante seis meses dois norte-americanos, um químico e um homem de marketing, contratamos também alguns portugueses e constituímos uma equipa para estudar durante seis meses o que é que nós precisamos de fazer? E para onde nos dirigimos em termos de investigação? Portanto as coisas foram muito ponderadas desde o princípio, nessa altura achamos que era possível fazer esse caminho muito difícil, mas possível e escolhemos as duas áreas terapêuticas que até hoje estamos, o sistema nervoso central e área cardiovascular, porque íamos entrar numa área muito difícil e, portanto, não podíamos ser bons em vinte ou trinta coisas. Uma coisa seria demasiado arriscada e nós não tínhamos dimensão para três, então duas e até hoje aí estamos”</p> <p>(Luís Portela em entrevista à RTP, 26/04/2021)</p>
<p>Nós não tínhamos dinheiro para ir a tudo e queríamos dar um contributo interessante e o representante do conselho de leitores nessa altura sugeriu Psicofisiologia e a Parapsicologia e porquê? Porque eu iniciei a minha carreira como investigador de psicofisiologia e dava aulas de psicofisiologia na Universidade do Porto (...). Sempre com o intuito de que acho que o esclarecimento espiritual da humanidade é importante e acho que o caminho é o caminho do meio (...) sob o rigor do método científico investigar, tentar</p>	<p>“Nos últimos vinte e cinco anos nós apoiamos cerca de setecentos e oitenta projetos envolvendo mais de mil e seiscentos investigadores de vinte e oito países diferentes e temos um sistema de bolsas que apoia a investigação do que melhor se faz”</p> <p>(Luís Portela em entrevista à RTP, 26/04/2021)</p>

<p>perceber o que é que existe de real e o que é que não existe em tantos fenômenos que são apresentados desde a antiguidade” (Luís Portela em entrevista à RTP, 26/04/2021)</p>	
---	--

Tabela 1: Critérios de tomada de decisão na Bial

Relativamente às repercussões da espiritualidade do líder na empresa como um todo, no caso da Bial houve alguns impactos, principalmente ao nível comportamental, designadamente a liderança pelo exemplo. Esta mudança a nível comportamental foi notada pelo próprio Luís Portela, sendo um código de conduta informal entre trabalhadores.

“Eu de facto nunca disse a ninguém para não berrar, nunca disse a ninguém, mas acho que as pessoas ao olharem para mim, eu ainda jovem, e ao verem a maneira como eu atuava provavelmente pensaram, ele tem razão, assim é que está certo e provavelmente as pessoas começaram também a procurar essa postura. É claro que às vezes as pessoas se exaltam por qualquer coisa, mas acho que se desenvolveu uma cultura de respeito da qual eu me orgulho imenso.”

(Entrevista realizada a Luís Portela, no âmbito desta investigação)

Capítulo 4

Discussão

Neste capítulo os conceitos do enquadramento teórico são relacionados com a especificidade do caso sobre a espiritualidade na liderança da Bial. O objetivo é responder à pergunta de partida deste estudo: “De que forma é que a espiritualidade influencia as decisões estratégicas do CEO?”

Durante a liderança de Luís Portela, a espiritualidade foi algo que surgiu inerente à personalidade do CEO como figura central das organizações (Ma, Kor & Seidl, 2020). Luís Portela auto posiciona-se como um ser espiritual, interpretando a espiritualidade como algo individual de “reflexão, encontro conosco próprios, a melhor versão de nós próprios” (Luís Portela, RTP, 2022). Também de respeito e de regência da vida pelos “valores universais” (Luís Portela, entrevista no âmbito da investigação). Esta interpretação do conceito converge com a da literatura (da Silva & Siqueira, 2009; Newman, 1998).

Luís Portela rejeita a sinonímia entre religião e espiritualidade (“respeito a posição de fé, mas faz falta investigar sob o ponto de vista científico os fenómenos parapsicológicos que estão descritos desde a Antiguidade” (Luís Portela, Notícias Magazine, 2018). Converte, portanto, com a literatura sobre crenças em entidades e seres sobrenaturais associada às religiões (Smith, 1995).

Luís Portela não se revê no cultivo de uma espiritualidade organizacional consciente (Cavanagh, 1999; Silva, 2008; Chapell, 1993). Afasta-se desta lógica de cultivo propositado e de que o líder é responsável por incutir a espiritualidade aos seus colaboradores: (“Eu nunca ‘preguei’ nada de espiritualidade dentro da

empresa, tenho as minhas ideias e cada uma das outras pessoas na empresa têm as ideias deles e eu respeito isso, e, portanto, eu nunca andei a falar às pessoas ‘As minhas ideias são estas’, ‘eu acho isto’” (Luís Portela, entrevista no âmbito da investigação).

Esta posição contraria as ideias teóricas de Arnetz *et al.* (2013) e Nowrouzi *et al.* (2015), que afirmam a crescente corrente de incentivo à espiritualidade individual nas empresas. Podemos, pois, propor a seguinte proposição teórica:

P1: Quanto maior a espiritualidade do CEO, maior a autonomia individual.

Apesar do afastamento da lógica coletivista da espiritualidade nas organizações, atente-se no conceito de espiritualidade organizacional (Brown, 2003; Pawar, 2017) que sugere que muitas empresas têm um conjunto de práticas e valores espirituais, perceptível através da forma de agir e de fazer negócios. Pode dizer-se que apesar desta característica não ser extremamente vincada na Bial, é observável, principalmente na mudança comportamental referida por Luís Portela durante a entrevista para este estudo – “ Eu de facto nunca disse a ninguém para não berrar, nunca disse a ninguém, mas acho que as pessoas ao olharem para mim, eu ainda jovem, e ao verem a maneira como eu atuava provavelmente pensaram, ele tem razão assim é que está certo e provavelmente as pessoas começaram também a procurar essa postura. É claro, que às vezes as pessoas se exaltam por qualquer coisa, mas acho que se desenvolveu uma cultura de respeito da qual eu me orgulho imenso”. Este “desenvolvimento de uma cultura” remete exatamente para a criação desta espiritualidade organizacional, assente nos valores de respeito pelo outro, em que o líder tem um papel preponderante na implementação e mudança, liderando pelo exemplo, como

defendem Konz & Ryan (1999). Podemos, pois, propor uma segunda proposição teórica:

P2: Quanto maior a espiritualidade do CEO, maior a espiritualidade organizacional.

Pawar (2014) introduz a abordagem de que a espiritualidade afeta diretamente a atitude dos líderes em relação aos seus subordinados, algo que vai de encontro ao que foi encontrado no caso. Vejam-se alguns exemplos: “As pessoas não são números e se realmente somos iguais uns aos outros a obrigação é tratá-los num plano de igualdade” (Luís Portela, entrevista no âmbito da investigação) e “com os anos passei a procurar utilizar mais o espírito de conquista, conquistar as pessoas mais do que impor” (Luís Portela, RTP, 2021). Podemos, pois, propor uma terceira proposição teórica:

P3: Quanto maior a espiritualidade do CEO, melhor a sua relação com os subordinados.

Quanto à tomada de decisão em si, as escolhas das áreas de investigação da Bial estão diretamente relacionadas com as afinidades de estudo e *background* de Luís Portela. A empresa como um todo está, portanto, diretamente dependente dos “mapas cognitivos” da liderança de topo, como descreve a literatura (Cannella, A. A., & Monroe, M. J., 1997; Dutton, Fahley & Narayanan, 1983; Hambrick & Mason, 1984).

A influência dos líderes nos resultados organizacionais pode ser analisada à luz da Teoria dos Escalões Superiores (Hambrick & Mason, 1984). Analisando uma das tomadas de decisão mais marcantes do “mandato” de Luís Portela, relativamente à divisão de responsabilidades nas tomadas de decisão (“a

assinatura do presidente sozinho obrigava a empresa (...). Foi das primeiras coisas que eu alterei, passando então para ser obrigatório duas assinaturas seja do presidente ou não – e o senhor pode dizer “Então não queria assumir as responsabilidades?” – Eu queria assumir as responsabilidades, mas eu queria que as pessoas percebessem que as minhas responsabilidades eram partilhadas, eu não ia fazer nada sozinho, precisava das pessoas e era com elas que eu queria fazer as coisas”), pode dizer-se que esta foi uma decisão que se baseou diretamente nas características da liderança superior, ou seja, Luís Portela. Estas características são tanto psicológicas (valores que o próprio considera estarem ligados com a espiritualidade, como a igualdade, a partilha, o melhoramento próprio), mas também com características observáveis (a idade jovem podia fazer com que Luís Portela necessitasse de apoio mais experiente na validação das suas decisões, a sua educação e experiência profissional noutras áreas, entre outras). Podemos, pois, propor uma quarta proposição teórica:

P4: Quanto maior a espiritualidade do CEO, maior a sua influência na tomada de decisões.

Por fim, torna-se relevante analisar o impacto da espiritualidade na liderança da Bial à luz da sua indústria. Na indústria e investigação farmacêutica, o líder tem um papel preponderante devido ao contexto legal e ético que rodeiam as decisões, mas também a necessidade da inovação constante (Gul, et al. 2012; Nisar, Azeem, & Hameed, 2018; Takawira, Kanyangale, & Mutambra, 2022). No caso da Bial, os atributos espirituais ligados à ponderação, responsabilidade e bem comum, podem beneficiar a empresa no seu contexto (“as coisas foram muito ponderadas desde o princípio, nessa altura achamos que era possível fazer esse caminho muito difícil, mas possível e escolhemos as duas áreas terapêuticas que até hoje estamos, o sistema nervoso central e área cardiovascular, porque

íamos entrar numa área muito difícil e, portanto, não podíamos ser bons em vinte ou trinta coisas”(Luís Portela, RTP, 2021)). Relativamente ao trabalho do líder neste tipo de organizações, divide-se entre as funções de gestão, mas também investigação, algo em que Luís Portela investiu bastante (cerca de 20% do capital atual é investido em I&D, “a investigação que se faz é muito focada naquilo que é o último conhecimento de acordo com o rigor do método científico, o último conhecimento nas neurociências, o último conhecimento nas doenças raras quer farmacologia, quer na terapêutica quer na toxicologia, quer na química, enfim, procuramos acompanhar isso para podermos seguir de forma exímia” (Luís Portela, no âmbito da investigação). Por fim, técnicas espirituais como a meditação, referida como uma prática comum por Luís Portela, pode beneficiar os líderes destas indústrias a navegarem no ambiente complexo, competitivo e altamente stressante da indústria farmacêutica. Podemos, pois, propor uma quinta proposição teórica:

P5: Quanto maior a rivalidade da indústria onde opera o CEO, maior a influência da sua espiritualidade na tomada de decisão.

Capítulo 5

Conclusão

6. Conclusões Principais

Apesar de ainda ser um tema pouco estudado e de difícil conceptualização e medição, a espiritualidade afeta positivamente a liderança estratégica. O CEO, como líder empresarial responsável pela tomada de decisões tem um papel central na forma como a espiritualidade influencia a empresa e os seus resultados.

Através deste estudo foi possível verificar que a espiritualidade ao nível empresarial se prende sobretudo com o lado humano das empresas. Por um lado, afeta o bem-estar dos trabalhadores e as suas atitudes em contexto de trabalho. Por outro lado, a espiritualidade ao nível das lideranças de topo tem influência na sua atitude para com os subordinados. Em particular, o CEO reger-se-á por valores de igualdade e respeito perante os seus colaboradores. Para além disto, o inculcar destes valores relacionados com a espiritualidade pode fazer com que se crie uma espiritualidade organizacional, ou seja, um conjunto de práticas e valores partilhados por todos aqueles que fazem parte de uma organização. Nesta área o líder tem um papel fundamental, não como “doutrinador”, mas como parte do todo que lidera pelo exemplo, mais do que pela imposição. No entanto, a espiritualidade é algo que se manifesta mais a nível individual, com atitudes de reflexão, melhoria pessoal e ponderação, do que a nível coletivo.

A perspectiva individualista da espiritualidade nas empresas é especialmente relevante no caso do CEO, como o indivíduo que mais influencia a organização como um todo.

A inclusão de atributos espirituais dos líderes contribui para uma liderança estratégica mais consciente, com uma missão e valores, que vão para além do sucesso financeiro. As características espirituais, como parte das características psicológicas dos líderes influenciam a forma como as situações são avaliadas e as decisões são tomadas.

Por fim, tendo em conta a indústria farmacêutica, que é altamente competitiva, a espiritualidade, como algo abstrato, pode ser difícil de coadunar com o rigor da investigação científica imperativa nesta área. No entanto, como verificado com esta dissertação, a espiritualidade pode ajudar o CEO, como “guia” de uma empresa, a navegar num contexto complexo, exigente e stressante como o da indústria farmacêutica.

6.1 Limitações

Este estudo apresenta várias limitações, sendo a principal a difícil generalização (Meyers, 2013). Primeiramente, por que se cinge ao caso em questão, a Bial, que apresenta um contexto de liderança específico, no caso do ex-CEO Luís Portela, que se assume publicamente como uma pessoa espiritual, que tenta aplicar a espiritualidade nas várias áreas da sua vida, incluindo o trabalho. Segundamente, o mercado em que opera a Bial é também bastante específico. Assim, esta temática beneficiaria de uma análise de várias e diferentes empresas, em indústrias distintas.

A isto, acrescenta-se as limitações inerentes à revisão de literatura que apenas apresenta uma parte afunilada daquilo que foi produzido relativamente à influência da espiritualidade na liderança das organizações. Toda a literatura exposta foi selecionada mediante um critério arbitrário para a construção de uma estrutura teórica conceptual basilar a este estudo, não estando representado todo o universo teórico sobre o tema.

Uma outra limitação prende-se com a questão de a análise estar baseada num ponto de vista, o do líder, em determinado período de tempo de liderança. Assim, não é possível perceber como diferentes lideranças abordavam o tema dentro da mesma empresa, mas também como é que esta espiritualidade é apreendida e assimilada pelos colaboradores, como uma das partes mais significativas de uma organização.

6.2 Investigação Futura

Tendo em conta o tema em questão, torna-se urgente um estudo extensivo, em que sejam estudadas várias empresas em diferentes indústrias. Seria interessante compreender de que forma a espiritualidade dos líderes afeta empresas que comercializam serviços em vez de produtos. Isto porque a parte humana, uma das mais afetadas pela espiritualidade, como a proximidade e a relação com o cliente, tem um peso preponderante neste tipo de negócios.

Este estudo também poderia ser complementado com uma análise quantitativa das suas proposições, isto é, com um teste de hipóteses via inquérito. Isto permitiria uma análise mais coesa e sustentada do tema, incluindo a visão da espiritualidade por parte dos colaboradores.

6.3 Implicações Práticas

Este estudo pretende compreender de que forma é que a espiritualidade influencia as decisões estratégicas do CEO. Assim, as conclusões finais desta investigação podem ser tidas em conta pelas lideranças das organizações, aquando da tomada de decisão estratégica, mas também na liderança diária.

Em primeiro lugar, é necessário atender ao facto de que a espiritualidade é algo pessoal, que varia de pessoa para pessoa e que pode muitas vezes não estar presente. No entanto, os valores da espiritualidade como o respeito e a empatia podem tornar a liderança mais humana, aumentando a motivação e a integração dos colaboradores.

Em segundo lugar, a lógica de liderar pelo exemplo, que neste estudo surge inerente à espiritualidade do CEO, pode ser aplicada a vários níveis hierárquicos. Este tipo de liderança pode ser mais eficiente do que a imposição.

Por fim, a espiritualidade do CEO pode facilitar a navegação em indústrias mais competitivas tais como a farmacêutica.

Bibliografia

- Alam, S. (2014). The relationship between spiritual intelligence and transformational. *European Journal of Experimental Biology*, 4, 369–373.
- Amram, J. Y. (2009). *The Contribution of Emotional and Spiritual Intelligences to Effective Business Leadership*. Institute of Transpersonal Psychology.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41164635>
- Arendt, L. A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005). A CEO-adviser model of strategic decision making. *Journal of Management*, 31(5), 680–699. <https://doi.org/10.1177/0149206305279054>
- Arnetz, B. B., Ventimiglia, M., Beech, P., Demarinis, V., Lökk, J., & Arnetz, J. E. (2013). Spiritual values and practices in the workplace and employee stress and mental well-being. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 10(3), 271–281. <https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801027>
- Ashforth, B. E., & Pratt, M. G. (2010). Institutionalized spirituality: An oxymoron? In C. Jurkiewicz & R. Giacalone (Eds.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (3rd ed., pp. 44–58). New York: Routledge.
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Ayranci, E. (2011). Effects of Top Turkish Managers' Emotional and Spiritual Intelligences on Their Organizations' Financial Performance. *Business Intelligence Journal*, 4(1), 9–36.
- Berger, P. (1985). *O Dossel Sagrado - Elementos para uma Teoria Sociológica da Religião* (1st ed.). São Paulo: Paulus.

- Biberman, J., & Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 130–138. <https://doi.org/10.1108/09534819710160790>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(00)00057-6)
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 336–354. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730510607844/full/html>
- Brown, R. B. (2003). Organizational Spirituality : The Sceptic ' s Version. *Organization*, 10(2), 393–400.
- Campenhout, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Cannella, A. A., & Monroe, M. . (1997). Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers. *Journal of Management*, 23(3), 213–237.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186–199. <https://doi.org/10.1108/09534819910273793>
- Chappell, T. (1993). *The Soul of Business: Managing for Profit and the Common Good* (9th ed.). New York: Bantam.

- Chaui, M. (2001). *Convite à Filosofia* (12th ed.).
<https://doi.org/10.20396/revpibic262018280>
- Chin, S. T. S., Anantharaman, R. N., & Tong, D. Y. K. (2011). The roles of emotional intelligence and spiritual intelligence at the workplace. *Innovation and Knowledge Management: A Global Competitive Advantage - Proceedings of the 16th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2011*, 1, 52–60.
<https://doi.org/10.5171/2011.582992>
- Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship Between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence In Nurturing Creativity And Innovation Among Successful Entrepreneurs: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 261–267.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1184>
- Climent, V., Navarro, A., & Palacio, R. (2014). El método Delphi como técnica de diagnóstico estratégico. Estudio empírico aplicado a las empresas de inserción en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(2), 72–81. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2013.06.002>
- Corbin, J. M., & Srauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE.
- da Silva, R. R., & Siqueira, D. (2009). Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. *Psicologia Em Estudo*, 14(3), 557–564.
<https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000300017>
- Durkheim, É. (1996). *As Formas Elementares da Vida Religiosa - O Sistema Totêmico na Austrália*. São Paulo: Martins Fontes.
- Dutton, J., Fahey, L., & Narayanan, V. (1983). Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4), 307-32dutton3.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision- making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.

- Emmons, R. A. (1999). *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*. New York: Guilford.
- Feldman, D. H. (1999). 'The Development of Creativity.' In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 169–188). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Santos, J. C. (2011). A indústria farmacêutica e a Bial. *Center of Research in International Business & Strategy*, 1–17. Retrieved from http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/caso-de-estudo-10_bial.pdf
- Frisdiantara, C., & Sahertian, P. (2012). The Spiritual Leadership Dimension In Relation to Other Value-Based Leadership in Organization. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 284–290. Retrieved from www.ijhssnet.com
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Ginsberg, A. R. I. (1988). Measuring and Modelling Changes in Strategy: Theoretical Foundations and Empirical Directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559–575.
- Gomes De Almeida, A. H. (2019). O Gestor Externo como um dos Determinantes para o Sucesso do Processo de Sucessão nas Empresas Familiares.
- Gracia, J. (2019). La percepción de la inteligencia espiritual en las empresas The Perception of Spiritual Intelligence in Enterprises. *Revista Empresa y Humanismo*, XXII, 9–26. <https://doi.org/10.15581/015.XXII.2.9-25>

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociologys*, 91(3), 481–510.
- Gul, S., Rehman, S., Razzaq, N., Ahmad, B., & Saif, N. (2012). Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment in Pharmaceutical Companies of Pakistan. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 29–37.
- Guralnik, D. B. (Ed.). (1984). *Webster's new world dictionary of the American language* (2nd ed.). Simon and Schuster.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hill, P. C., & Pargament, K. I. (2014). Advances in the Conceptualization and Measurement of Religion and Spirituality: Implications for Physical and Mental Health Research. (June). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.1.64>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis ? 23(3).
- Hurley, J. (2003). (2003). *Scientific Research Effectiveness: The Organizational Dimension*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
- Jonh, G., Copeland, S., & Murie, A. (2009). Toward a “New” Strategic Leadership of Place for the Knowledge-based Economy. *Sage Journals*, 5(1), 5–23. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715008098307>
- Julian, S. D., & Ofori-dankwa, J. C. (2008). TOWARD AN INTEGRATIVE CARTOGRAPHY OF TWO STRATEGIC ISSUE DIAGNOSIS FRAMEWORKS. *Strategic Management Journal*, 114(July 2007), 93–114.

<https://doi.org/10.1002/smj>

- Kalling, T., & Styhre, A. (2003). Knowledge Sharing in Organizations. Liber.
- Karakas, F. (2010). "Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review." *Journal of Business Ethics*, 94 no1, 89–106.
- Kinjerski, V. (2005). Exploring spirit at work: The interconnectedness of personality, personal actions, organizational features, and the paths to spirit at work. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2005-99008-363&site=ehost-live>
- Konz, G. N. P., & Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 200–210. <https://doi.org/10.1108/09534819910273865>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Administração de Marketing* (15th ed.). São Paulo: Pearson.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational Goals and Values: A Socialization Model. *Human Resources Management Review*, 53(7), 425–447. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.sleh.2017.08.004>
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>
- Kur, E. (1995). Developing Leadership in Organizations: A Continuum of Choices. *Journal of Management Inquiry*, 4(2), 198–206. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105649269542011>
- Lieberman, A., Yalom, D., & Miles, B. (1973). *ENCOUNTER GROUPS: FIRST FACTS* (1st ed.; I. Basic Books, Ed.). New York.
- Lleweelyn, S. (2001). "Two-way Windows": Clinicians as Medical Managers. *Organization Studies*, 22(4), 593–623.
- Ma, S., Kor, Y., & Seidl, D. (2020). CEO Advice Seeking: An Integrative

- Framework and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 46(6), 771–805.
- Madeira, G., & Pereira, M. (2010). CONHECIMENTO E DECISÃO: A GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL PARA A TOMADA DE DECISÕES CORPORATIVAS. *Revista Gestão Industrial*, 6(4), 38–69.
- Maidl, L., Seemann, A. K., Frick, E., Gündel, H., & Paal, P. (2022). Leveraging Spirituality and Religion in European For-profit-organizations: a Systematic Review. In *Humanistic Management Journal* (Vol. 7). <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>
- Malik, M. S., & Tariq, S. (2016). Impact of Spiritual Intelligence on Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 289–297. Retrieved from www.econjournals.com
- International
- Meng, Y. (2016). Spiritual leadership at the workplace: perspectives and theories (Review). *Biomedical Reports*, 5(4), 408–412. <https://doi.org/10.3892/br.2016.748>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72, 107–114. Retrieved from [http://online.worcester.edu/external/evescio/Principles of Management/strategicplan.pdf](http://online.worcester.edu/external/evescio/Principles%20of%20Management/strategicplan.pdf)
- Mitroff, I. I., & Emshoff, J. R. (1979). On Strategic Assumption-Making: A Dialectical Approach to Policy and Planning. *Academy of Management Review*, 4(1), 1–12.
- Myers, M. (2013). *Qualitative Research in Business & Management*. SAGE.
- Neves, R. (2018). Luís Portela: Escalou a mais alta montanha farmacêutica. *Jornal de Negócios*. Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/media/o-negocios/detalhe/luis-portela-escalou-a-mais-alta-montanha->

farmaceutica

- Newman, L. L. (1998). Faith, Spirituality, and Religion: A Model for Understanding the Differences. 102–110.
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 301–316. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x>
- Nisar, Q. A., Azeem, M., & Hameed, W. U. (2018). Dark Side of Leadership: Employees' Job Stress & Deviant Behaviors in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Pharmaceutical Research & Allied Sciences*, 7(2), 125–138.
- Nowrouzi, B., Lightfoot, N., Larivière, M., Carter, L., Rukholm, E., Schinke, R., & Belanger-Gardner, D. (2015). Occupational stress management and burnout interventions in nursing and their implications for healthy work environments: A literature review. *Workplace Health and Safety*, 63(7), 308–315. <https://doi.org/10.1177/2165079915576931>
- Pawar, B. S. (2014). Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinates: An Empirical Examination of the Effects of a Leader's Individual Spirituality and Organizational Spirituality Author (s): Badrinarayan Shankar Pawar Leadership Spiritual Behaviors Toward Subordinate. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 439–452. <https://doi.org/10.1007/S10551-013-1772-5>
- Pawar, B. S. (2017). The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: An empirical examination of the direct effects and moderating effect models. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 986–1003. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014>
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process

- research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130903>
- Phillips, R. L., & Hunt, J. G. (1992). *Strategic Leadership: A multiorganizational-Level perspective*. Qorum Boks/Greenwood publishing Group.
- Phipps, K. A. (2012a). *Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making* Linked references are available on JSTOR for this article: *Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Dec.* 106(2), 177–189.
- Phipps, K. A. (2012b). *Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making*. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 177–189. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0988-5>
- Phipps, K. A., & Shelton, C. (2020). A “North star:” spirituality and decision-making among strategic leaders. *Management Decision*, 59(9), 2143–2163. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2020-0632>
- Portella, R. (2006). *Religião, Sensibilidades Religiosas e Pós-Modernidade Da ciranda entre religião e secularização*. *Revista de Estudos Da Religião*, 2(Modernidade, Pós-Modernidade e Religião: Debates, Desafios, Perspectivas), 71–87. Retrieved from http://www.pucsp.br/rever/rv2_2006/p_portella.pdf
- Priem, R. L., & Rosenstein, J. (2000). *Is Organization Theory Obvious to Practitioners? A Test of One Established Theory*. *Organization Science*, 11(5), 509–524.
- Reave, L. (2005). *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness*. *The Leadership Quarterly*, 16, 655–687. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.003>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Barnes Bill, J. (1997). *Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social*

- performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401–412.
<https://doi.org/10.1023/A:1017989205184>
- Rocha, R. G., & Pinheiro, P. G. (2021). Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 241–252.
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>
- Rocha, R., & Pinheiro, P. (2021). Can Organizational Spirituality Contribute to Knowledge Management? *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(1), 107–121. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0008>
- Sapta, A., Hermawan, A., Hubeis, M., & Affandi, M. J. (2013). AFFECT OF ESQ TRAINING (TRAINING OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SPIRITUAL INTELLIGENCE) TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 11(1), 40–54.
- Sastre, S. M. (2018). a Espiritualidade Como Ferramenta De Competitividade Na Gestão Do Século Xxi. *Revista Global Manager*, 17, 142–163.
- Silva, R. R. da. (2008). Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 28(4), 768–779. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932008000400009>
- Silveira, P. A., & Teixeira, W. A. (2005). A influência da espiritualidade no processo de liderança The Spirituality. *Cesumar - Ciências Humanas e Sociais*, 11(2), 113–138.
- Smith, J. (Ed.). (1995). *The Harper Collins Dictionary of Religion*. San Francisco: The American Academy of Religion.
- Snizek, J. (1999). Judge Advisor Systems Theory and Research and Applications to Collaborative Systems and Technology. *International Conference on System Sciences*, 00(c).
- Sundgren, M., & Styhre, A. (2006). Leadership as De-paradoxification : Leading

- New Drug Development Work at Three Pharmaceutical Companies. *Leadership*, 2(1), 31–52. <https://doi.org/10.1177/1742715006060652>
- Takawira, B., Kanyangale, M., & Mutambra, E. (2022). An exploratory study towards business sustainability through strategic leadership in emerging pharmaceutical business of South Africa: A case of Alpha distribution. *Internationsl Journal of Research in Business and Social Science*, 11(7), 121–130.
- Thacker, P., & Mathur, H. P. (2017). Spirituality and Strategic Leadership: The Leaders 'Perspective. (July).
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations* (1st ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson.
- Udani, Z. A. S., & Lorenzo-Molo, C. F. (2017). The utility of virtue: management spirituality and ethics for a secular business world. *Asian Journal of Business Ethics*, 6(1), 21–39. <https://doi.org/10.1007/s13520-016-0067-1>
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10, 17–32. https://doi.org/10.1007/978-1-137-24203-7_14
- Wilges, I. (2014). *Cultura Religiosa: As religiões no mundo* (20th ed.). São Paulo: Editora Vozes.
- Wolman, R. N. (2001). *Thinking with your soul-Spiritual Intelligence and Why It Matters* (First Edit). New York, NY, USA: Harmony Books.
- Wolman, R. N. (2002). *Inteligência espiritual: um método revolucionário para você avaliar e expandir seu nível de consciência e energia espiritual*. São Paulo: Ediouro, 329.
- Worden, S. (2005). Religion in Strategic Leadership: A Positivistic, Normative / Theological, and Strategic Analysis. *Journal of Business Ethics*, 57, 221–239. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6943-y>
- Yadav, N. (2011). Emotional intelligence and its effects on job performance: A

comparative study on life insurance sales professionals. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1, 248–260.

Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications - Design and Methods*. SAGE.

Zohar, D. (2005). *Spirituality Intelligent Leadership*. 45–51.

Apêndices

Apêndice 1 - Consentimento Informado



Formulário de consentimento da entrevista

Projeto de investigação: "O papel da espiritualidade na liderança estratégica dos CEOs"

A informação em baixo destina-se a facilitar a sua decisão de participação neste estudo:

1. A sua participação neste estudo é facultativa e pode ser revogada a qualquer momento sem afetar a sua relação com os investigadores (Ricardo Morais e João Rodrigues dos Santos) ou a Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School.
2. Os principais objetivos deste estudo são a entrevista ao ex-CEO da Bial para investigar o papel da espiritualidade na gestão.
3. A recolha de dados incluirá dados recolhidos através de entrevistas presencial, assim como dados secundários tais como sítios de internet.
4. Os benefícios associados à sua participação neste estudo são o acesso às conclusões do mesmo e a oportunidade de interagir com a equipa de investigação (Ricardo Morais e João Rodrigues dos Santos).
5. Não temos conhecimento de potenciais riscos ou desconforto associados à sua participação neste estudo.
6. O seu nome não será associado às conclusões deste estudo.



/ 2024

Ricardo Morais



João Rodrigues dos Santos



Luís Portela

Data: 14 / 2

Universidade Católica Portuguesa, Católica Porto Business School

Apêndice 2 – Guião da Entrevista

Guião da Entrevista – Doutor Luís Portela ex-CEO da Bial

- 1- De que forma é que separa a religião da espiritualidade?
- 2- Como é que descreveria a sua espiritualidade?
- 3- Como é que começou a valorizar e a cultivar esse campo da sua vida?
- 4- Como é que a sua espiritualidade impactou a sua gestão como CEO da Bial?
- 5- Alguma situação em concreto em que se tenha apoiado na espiritualidade para a tomada de decisão estratégica?
- 6- Acha que a sua espiritualidade individual de certa forma ajudou na criação de uma espiritualidade coletiva na empresa?
- 7- De uma forma geral, acha que o investimento na espiritualidade nos líderes de topo pode beneficiar a sua forma de gestão?
- 8- Sente que há uma tendência crescente no cultivo espiritual no ramo empresarial?
- 9- De que forma é que liga a espiritualidade como algo mais abstrato, a algo tão concreto como as ciências farmacêuticas?
- 10- De que forma é que acha que a espiritualidade o ajudou a destacar-se como líder e impactou os resultados da Bial?
- 11- Como é que os trabalhadores de uma empresa podem beneficiar de um líder que aposta na espiritualidade?

Apêndice 3 – Transcrição da Entrevista

Entrevista ao Dr. Luís Portela (Ex-CEO Bial) no âmbito do estudo caso Bial - Transcrição

De que forma é que separa a Religião da Espiritualidade?

É uma pergunta pertinente, porque muitas vezes as pessoas misturam as duas coisas, a meu ver... inapropriadamente.

Na minha perspetiva ... espiritualista... é aquilo que admite a existência da vida para além da morte física. Da vida que se chama normalmente espiritual... da vida espiritual. O conceito de espiritualidade, a meu ver, implica de alguma forma também está muito interligado ao respeito dos grandes valores universais. O espiritualista tem tendência a perspetivar as coisas de uma forma mais ampla e com grande respeito por todos os seres. A religião, que muitas vezes está ligada à espiritualidade, é, digamos, o seguir de uma determinada linha de pensamento... Muitas vezes eu ganho, na maioria das vezes agregada às mensagens transmitidas por um mestre espiritual que passou para a Terra. A maior parte deles já há alguns milénios atrás. Estamos a falar de Jesus, de Buda, Confúcio que normalmente agregam-se em torno das suas mensagens e constituem um grupo com determinadas práticas e conceitos, a maior parte das vezes também relacionados com a espiritualidade. Às vezes nem tanto, não é? Portanto, a meu ver... estas são as duas coisas. Não sei se está claro?

Eu, por exemplo, considero-me um espiritualista. Mas não sou religioso, sou um homem que não tenho necessidade, não sinto necessidade de me filiar numa determinada corrente religiosa, não sinto necessidade de ter a minha vida associada a determinadas práticas de culto. Então isso para mim não faz sentido. Portanto, sou convictamente espiritualista... convictamente espiritualista, mas sem sentir necessidade de ser religioso. Note, também não sou antirreligioso que as pessoas às vezes não são religiosas e viram antirreligiosas contra as religiões. Não, eu não tenho nada contra as religiões. Eu respeito muito as religiões e até acho que deram um contributo importante para a história da humanidade, para o desenvolvimento da humanidade. Mas, digamos, não sinto eu a necessidade de me filiar em uma religião.

Como é que descreveria a sua espiritualidade?

A minha perspetiva, é esta que eu lhe estava a dizer. De facto, eu tenho uma convicção firme na existência da vida para além da morte física e...tenho... sinto a necessidade de respeitar os grandes valores universais. Tenho prazer em os cultivar. Tenho prazer em corrigir o meu próprio eu no sentido de me aperfeiçoar, de assumir cada vez mais os valores universais. Não sou um homem de fé. Quer dizer, não sinto necessidade de ajoelhar e pedir alguma coisa ao alto de um ou de me voltar para Meca ou de... enfim, essas são coisas, são práticas que não, que eu não sinto necessidade, porque me parece que, de acordo com os critérios de justiça universal. Que eu assumo como os verdadeiros, enfim, que me tocam. Parece-me que é mais correto cada um procurar fazer aquilo que lhe cabe para conquistar aquilo que quer na vida e não pedir a um santo disponível ou a Deus, ou seja quem for para vir interferir, para vir ajudar. Quer dizer, eu acho que nós é que temos obrigação, enquanto na Terra, de procurarmos encontrar as soluções por força do nosso esforço, por força do nosso mérito.

Se quiser, posso lhe dizer que eu até admito que possa haver uma influência espiritual de benefício ou de prejuízo na atividade das pessoas, mas custa-me a acreditar que essa e que esse benefício possa ser porque a pessoa se ajoelhou a pedir, a pedir ajuda. Acho, ao contrário, que quando as pessoas se desenvolvem têm um pensamento positivo, uma atitude construtiva e desenvolvem o esforço necessário para conseguirem atingir determinados objetivos. É natural que forças de características positivas possam favorecer isso, possam favorecer e não para pessoa que é preguiçosa, ajoelhar dizendo "Ó cristo anda cá fazer isto" que eu estou... eu tenho um bocado de preguiça.

Portanto eu admito que possa haver algum benefício espiritual. Admito que possa haver algum benefício espiritual quando ele é merecido. Quando a pessoa... faz para o merecer.

Conquistou o direito a ter algum apoio. Está a ver? Conquista o direito. Quando a pessoa preguiça e não sei quê tal embrulha-se em trapalhadas negativas que atrai o que é negativo e cada vez cai mais na fossa. Quer dizer, e as energias que estão à sua volta são naturalmente negativas e o fazem entrar na fossa... é o meu conceito.

Como é que começou a valorizar e a cultivar esse campo da sua vida?

Eu, quando tinha 12, 13 anos... foi, portanto... eu tinha 12 anos ou 13, não posso precisar, mas uma vizinha emprestou um livro espiritualista à minha mãe para ela ler e a minha mãe leu e devolveu à vizinha. E a vizinha perguntou "Então gostou e tal?" e a minha mãe "gostei muito e tal" e a vizinha disse "Olhe e deu a ler ao seu filho?". O meu

filho é um miúdo e tal, não gosta destas coisas, não vai querer ler isso. E disse a vizinha “Dê-lhe a ler, pode ser que ele leia”. E a minha mãe disse “Olha a vizinha pergunta se queres ler isto? Eu gostei muito. E a fulana disse que tu se calhar ias gostar de ler”. Eu olhei, li e li... gostei e, portanto, a partir daquele momento interessei-me pelo tema e comecei a ler livros de diversas religiões, diversas filosofias e de doutrinas mais diversas. E durante a minha juventude e adolescência fui lendo e uma coisa que eu só anos mais tarde, quando os meus filhos chegaram aquela idade é que percebi, que os jovens daquela idade não gostam normalmente de ler este tipo de coisas. Mas eu gostava, estava a fazer leituras comparadas, fazia, enfim, gostava do tema e essa foi uma das razões por que escolhi ir para medicina. Está a ver?

Achava estranho como é que, sob o ponto de vista da fé, as pessoas admitem tudo e mais alguma coisa, muito mais do que eu estou disponível para admitir os milagres, os mistérios e tal e coiso..., mas, ao mesmo tempo, essa sociedade, sob o ponto de vista da ciência, renegava e diz não existe nada disso e tal... e eu achava estranho. Quer dizer, achava que o que era mais conveniente era o caminho do meio. Era dizer pronto. Parece que há estes fenómenos parece que estas coisas não sabem o que é. Vamos estudá-los cientificamente, tentar demonstrar se existem ou se não existem, se são fábulas, se são... se correspondem à realidade e, no caso, correspondem à realidade. Se se são alimentados por determinado tipo de energias que ainda não são conhecidas e que poderão, ao ser conhecidas, poder beneficiar o ser humano. O ser humano poder, quer em termos individuais, quer em termos coletivos, conseguir ter uma melhor performance, não é? E é o que pensava na altura e eu penso hoje, não é? E também pensava que se as coisas fossem estudadas sob o rigor do método científico, etc. Provavelmente chegar-se-ia à conclusão de que alguns desses fenómenos descritos e milagres não eram fábulas, eram disparates e que outras realmente mostrariam um determinado tipo de formas de energia que poderiam beneficiar, cujo melhor conhecimento poderia beneficiar a humanidade. E, portanto, foi a partir dessa altura. Mas também lhe posso dizer que, à medida que fui crescendo... no primeiro ano da faculdade aprendi a meditar... e fui percebendo que quando me foco na correção dos meus erros, quando me foco em atingir determinados objetivos e quando posso diariamente procurar fazer esse caminho que às vezes não é fácil, que às vezes é difícil, mas vai-se conseguindo... fui percebendo que isso me dava um gozo enorme, ou seja, corrigia o meu próprio eu, ou seja, dava-me um gozo grande.

E atualmente continua a meditar?

Sim... há mais de cinquenta anos, todos os dias... diariamente. Isso eu não falho, não falho. Antes de entrar em contacto com o mundo digamos... antes da minha higiene diária, eu faço a minha higiene mental diária... faço uma análise das últimas vinte e quatro horas, enfim.

Como é que a sua espiritualidade impactou a sua gestão como CEO da Bial?

Quando vi esta pergunta hoje de manhã, acho que não sou eu quem devia responder a isto, não é? Quer dizer, eu acho que é algum observador lá de fora que poderá analisar isto. O que eu lhe posso dar é algum exemplo, eu acho que as coisas foram passando, que é a pergunta seguinte.

Alguma situação em concreto em que se tenha apoiado na espiritualidade para a tomada de decisão estratégica?

Eu assumi a liderança da empresa com 27 anos. E sabia pouco de gestão. Era médico, tinha acabado medicina, tinha uma licenciatura em medicina e estava na faculdade a dar aulas e ia trabalhar no hospital. E, portanto, não sabia muito de gestão. Mas conhecia a empresa, porque o meu pai me tinha obrigado a ir para a empresa desde os meus 17 ou 18 anos, em que eu tinha de ir duas horas à empresa por dia, para me dar uma mesada melhor. Ele tinha a ideia de que eu tinha características para a empresa. E eu fui conhecendo as pessoas. Depois ele faleceu, eu tinha 21 anos, e então comecei a trabalhar. Portanto, naquele espaço entre os 21 e os 27, eu conheci bastante as pessoas, e tive a oportunidade de aprender coisas que gostava, que via, que pensava que ia fazer, e de aprender coisas que eu não gostava, via e achava que não devia repetir. E uma das coisas que me impressionaram é que algumas das pessoas mais qualificadas da empresa, que eram trabalhadores honestos, competentes e delicados, por vezes passavam -se dos carros, como se costumava dizer, e desatavam aos berros com as pessoas, e davam umas murraças em cima da mesa. E eu, dentro dos meus conceitos espiritualistas, que acho que nós somos todos iguais em essência, e isso implica um respeito muito grande ao outro. E, portanto, eu achava que não estava certo naquela situação. Nunca disse nada às pessoas, até porque eram muito mais velhos que eu, eram pessoas que tinham sido bons colaboradores do pai e alguns até ainda do meu avô e, portanto, eu era jovem e não dizia nada, mas pensava comigo, eu não posso, se um dia tiver responsabilidades grandes na empresa, eu não posso cometer este erro. E assim foi. Eu fiquei presidente da companhia aos 27 anos, fui presidente 42 anos, e acho que nunca dei um berro na empresa. Nunca me exaltei com as

peessoas. A tal situação que eu via que acontecia, não quer dizer que uma vez ou outra eu não tivesse vontade de dar um berro, mas felizmente consegui contornar com a minha vontade de ser e de estar, e, portanto, nunca desatei aos berros com alguém como eu antes via a acontecer nos corredores, numa sala de trabalho, numa sala de reuniões. Então, eu não fiz isso. E, portanto, eu achava que não devia fazer. Mas era jovem, presidente 27, 28, 29, 30 anos. Embora procurasse fazer isso assim, em respeito para as pessoas, olhar olhos nos olhos e dizer aquilo que tinha para dizer, mas com o maior cuidado, com o mais respeito, mas nunca andei a dizer aos outros vocês têm de fazer como eu, como não podem andar aos berros e tal. Quer dizer, eu era um jovem, eu estava a aprender. Eu fiquei presidente em 1979, num período ainda um bocadinho controlado, sob o ponto de vista político e social e tal.

Não cabia a mim dizer aos outros, vocês não podem fazer isso, não podem fazer aquilo, até porque todos eles eram pessoas bastante mais velhas que eu. Agora, olhando para trás, de facto, ao longo dos anos seguintes, o número de pessoas que berravam e gesticulavam, e não sei o que, foi baixando. E, passados 10 ou 15 anos, talvez uns 15 anos, via-me neste gabinete, uma pessoa que sentada aí me disse, que estava a concorrer a um lugar na Bial, me disse que gostaria muito de vir para aqui por diversas razões, mas por uma mais. “A gente passa aqui nos corredores, eu tenho andado aqui, e não ouço ninguém aos berros, não se vê ninguém exaltado, há assim uma certa serenidade ambiente”. E eu ouvi aquilo e fiquei a pensar comigo próprio e de facto não seria a pessoa mais indicada para dizer isto, mas eu acho que é aquele tipo efeito mancha de azeite. Eu de facto nunca disse a ninguém para não berrar, nunca disse a ninguém, mas acho que as pessoas ao olharem para mim, eu ainda jovem, e ao verem a maneira como eu atuava provavelmente pensaram, ele tem razão assim é que está certo e provavelmente as pessoas começaram também a procurar essa postura. É claro, que às vezes as pessoas se exaltam por qualquer coisa, mas acho que se desenvolveu uma cultura de respeito da qual eu me orgulho imenso.

Alguma situação em concreto em que se tenha apoiado na espiritualidade para a tomada de decisão estratégica?

Não sei responder com uma situação concreta. Eu acho que um empresário ou um líder vai desenvolver uma certa intuição, de facto é verdade, mas deve ser cuidadoso com ela, a intuição é uma realidade que pode ser correta ou favorável, mas se antecede algum momento de exaltação ou de rancor relativamente a uma outra situação pode vir a intuição errada. Baseia-te na tua intuição, mas fala sempre passar pela racionalidade e, portanto, eu fui desenvolvendo e percebendo a minha intuição enquanto gestor, mas sempre

procurava ter algum cuidado, se fazia algum sentido ou não. Nunca me entreguei nas mãos da intuição pura e simples e vamos para frente, aliás, sempre evitei isso e procurei raciocinar em torno das coisas estando aberto as boas intuições, mas fazendo-o sempre passar pelo período da racionalidade criando prós e contras, montando cenários possíveis e procurando a solução mais correta.

Agora deixe-me dizer-lhe que todas as grandes decisões da empresa que forma tomadas sob a minha liderança tiveram a ver com os meus conceitos, com a minha forma de pensar, com o tal respeito que eu acho que devemos as leis universais e que às vezes eu acho que estão um bocado esquecidas no mundo de hoje em dia. Portanto, eu não tenho um exemplo concreto para lhe dar, mas posso dizer que as decisões foram todas tomadas dentro desse conceito. E dentro desse conceito, há um pormenor que talvez possa referir, é que eu acho que ninguém é dono de nada, nós estamos de passagem na terra e por vezes um gestor um líder cai no erro de pensar “eu sou o dono disto”, “eu é que mando”, “eu é que sou”, “eu é que faço”. Eu acho isso absolutamente errado, nós não somos donos de coisinha nenhuma, nós passamos e tudo fica, ou seja, tudo passa na vida e nós podemos ser líderes durante algum tempo, podemos ser gestores durante algum tempo, podemos mandar e exercer algum exercício de autoridade durante algum tempo. Depois tudo passa e eu acho que isso foi vantajoso, eu era o acionista maioritário e cheguei a controlar 100% do capital da empresa, era o presidente e CEO e podia fazer as coisas por mim, mas nunca quis fazer por mim.

Dou-lhe um exemplo, quando eu fiquei presidente aos 27 anos a assinatura do presidente sozinho obrigava a empresa, a empresa era obrigada pela assinatura de dois administradores ou de um só se fosse o presidente, foi assim no tempo do avô e foi assim no tempo do meu pai. Foi das primeiras coisas que eu alterei passando então para ser obrigatório duas assinaturas seja do presidente ou não – e o senhor pode dizer “Então não queria assumir as responsabilidades?” – Eu queria assumir as responsabilidades, mas eu queria que as pessoas percebessem que as minhas responsabilidades eram partilhadas, eu não ia fazer nada sozinho, precisava das pessoas e era com elas que eu queria fazer as coisas ta a ver? Esse era o sinal que eu queria transmitir e de resto, de facto, eu pensava e penso que deve ser assim. Teoricamente podia-se dizer que eu era o dono da empresa – Sim, mas eu era o dono de que? – a empresa é uma instituição que é fundado pelos seus acionistas, mas também é formada pelos seus colaboradores, pelos seus clientes, é um todo de que eu afinal era apenas o líder temporário. E, portanto, o tal conceito espiritualista ajudava-me a perceber as coisas assim, o tal conceito que espiritualista que me ajudou a preparar a minha sucessão, evitando eu ficar agarrado ao poder pelo tempo fora que imaginei que antes de chegar aos 70 anos tinha mesmo de sair e, portanto, aos 59 anos

entreguei a presidência executiva ao meu filho mais velho e fiquei como chairman a acompanhar durante 10 anos e aos 69, antes de fazer os tais 70 saí, contratamos um chairman, um presidente não executivo e eu saí fora e estou completamente reformado, há 3 anos que não entro na fábrica.

Acha que a sua espiritualidade individual de certa forma ajudou na criação de uma espiritualidade coletiva na empresa?

Eu nunca, “preguei” nada de espiritualidade dentro da empresa, tenho as minhas ideias e cada uma das outras pessoas na empresa têm as ideias deles e eu respeito isso, e, portanto, eu nunca andei a falar as pessoas “As minhas ideias são estas”, “eu acho isto”. Eu só falei com alguns colaboradores que me perguntaram o que eu pensava, mas fora isso eu nunca andei com ideias espiritualistas e a defender isso aqui dentro da empresa. Posto isto, eu não serei a pessoa mais indicada para responder a isto, mas o exemplo que dei a pouco da forma serena de como as pessoas começaram a conduzir as reuniões.

De uma forma geral, acha que o investimento na espiritualidade nos líderes de topo pode beneficiar a sua forma de gestão?

O que eu posso dizer é que eu acho que o conceito espiritualista pode beneficiar tudo e qualquer pessoa, acho que a pessoa que não se percebe enquanto partícula de inteligência universal e partícula de energia de um todo universal ou enquanto não percebe o espírito como alma. Enquanto não se percebe nessa dimensão, na minha perspetiva tem uma visão limitada da realidade das coisas, portanto eu acho que para qualquer pessoa é vantajoso ter uma perspetiva espiritualista que é mais abrangente, se quiser o termo que está mais na moda é holística, mais completa e isso obviamente que se eu penso que é assim bom para toda a gente também será bom para um gestor e para qualquer líder. Nomeadamente pelo respeito que se sentirá a ter para com os outros, procurando fazer aos outros como gostaria que lhe fizessem a si e estamos a falar de máximas defendidas pelos grandes líderes espirituais, enfim, na generalidade, mas se a pessoa realmente se focar nesse respeito mútuo isso vai ser enriquecedor para a empresa e para todos os elementos da mesma.

Sente que há uma tendência crescente no cultivo espiritual no ramo empresarial?

Isto não sei e infelizmente não tenho dados que me permitam responder. O que eu posso fazer é dar-lhe uma resposta mais lata.

Eu acho que as pessoas hoje são mais interessadas pelas coisas de ordem espiritual, acho que as pessoas viviam com muita intensidade o fenómeno religioso até meados do século

passado e depois houve uma quebra da religiosidade e a meu ver há agora nomeadamente no mundo ocidental parece-me haver um maior interesse pela espiritualidade, nomeadamente a nível universitário, quer dizer nos anos 50 do século passado as pessoas na universidade diziam que não existia nada disso e tal. A partir dos 60 em diversas universidades europeias e norte-americanas começou a haver investigação sobre fenómenos paranormais e hoje em dia há conclusões e há resultados publicados em excelentes revistas de investigação conduzida sobre o método científico que mostram que as coisas estão a evoluir nesse sentido e isso acaba por chamar a atenção das pessoas, e, eu acho que os anos 80 e 90 do século passado percebia-se que havia quem estivesse a fazer investigação, mas eram núcleos um bocado isolados e com o tempo hoje eu verifico através da fundação Bial, nós percebemos que há equipas a fazer investigação nesta área e equipas de diversas disciplinas de diversas áreas. Vêm-se para além das pessoas que fazem investigação nesta área os parapsicólogos e parapsicologia, vêm-se médicos, enfermeiros, psicólogos, físicos, matemáticos, filósofos nestas equipas de investigação, ou seja, há uma congregação de esforços de pessoas de diversas áreas para procurarem contribuir para que haja um maior esclarecimento em torno da espiritualidade, portanto, isso é algo que eu constato como presidente da fundação Bial, percebo isso, pois nós apoiamos projetos na investigação. Há 30 anos apareciam os projetos da parapsicologia e os projetos das neurociências. Atualmente, ambos os projetos estão interligados e por isso mesmo eu acho que há um crescente interesse pela área da espiritualidade.

Posso dar um testemunho, eu escrevi alguns livros, e, quando o meu penúltimo livro saiu o meu editor disse - "isto vai vender bem". O que eu tinha vendido mais até aí tinha sido nove mil exemplares, este livro "Ser Espiritual" já vendeu dezenas de milhares e já vai na trigésima quarta edição. E eu quando pondero sobre isto eu acho que estes meus últimos livros se fossem publicados à 30 ou 40 anos atrás teriam poucos leitores, o que eu acho é que a sorte de os escrever e de os editar numa altura em que as pessoas estão mais interessadas pelo tema, portanto, para mim é uma demonstração de que as pessoas estão interessadas e abertas por este mesmo tema.

De que forma é que liga a espiritualidade como algo mais abstrato, a algo tão concreto como as ciências farmacêuticas?

Eu como disse à bocadinha, eu nunca misturei, quer dizer, eu tenho as minhas convicções espirituais, mas nunca andei a misturar as coisas na empresa. Procurei pôr a empresa a funcionar de acordo com as melhores regras de gestão, resolvemos apostar na investigação e desenvolvimento, escolhemos a área da neurociência e área cardiovascular, depois já com os meus filhos eles decidiram deixar cair a área cardiovascular, pois não

tínhamos obtido grande sucesso, grandes resultados, ao contrário das neurociências onde obtivemos grandes resultados. Agora a empresa está focada nas neurociências e nas doenças raras, mas digamos que a investigação que se faz é muito focada naquilo que é o último conhecimento de acordo com o rigor do método científico, o último conhecimento nas neurociências, o último conhecimento nas doenças raras quer farmacologia, quer na terapêutica quer na toxicologia, quer na química, enfim, procuramos acompanhar isso para podermos seguir de forma eximia. De novo lhe digo que obviamente na minha postura estava um ser que tem gosto que tem prazer, embora como livre-pensador, mas espiritualista convicto e algumas das pessoas em redor também o serão. Agora nunca pegamos nisso e pensamos como somos espiritualistas vamos fazer isto.

De que forma é que acha que a espiritualidade o ajudou a destacar-se como líder e impactou os resultados da Bial?

Esta questão não é para eu responder.

Eu não fiz uma carreira para me destacar como líder, eu fiz uma carreira para procurar resolver os problemas, para procurar levar novos medicamentos ao mundo que fossem úteis às pessoas e constituir uma equipa que fosse capaz de fazer isso quer sob o ponto de vista da investigação, quer sob o ponto de vista de produção, quer sob o ponto de vista comercial. Essas eram as minhas preocupações, se eu era um líder assim ou mais assado, isso não fazia parte das minhas preocupações e, portanto, não me cabe a mim fazer juízos de valor.

Como é que os trabalhadores de uma empresa podem beneficiar de um líder que aposta na espiritualidade?

Mas aqui digamos, acho que já lhe respondi a bocadinho quando disse que todas as pessoas beneficiam em assumir uma perspetiva espiritualista. E quando assumem, fazem uma trajetória de autoaperfeiçoamento ou se preferir a palavra de purificação como no oriente se utiliza mais, se assumem para fazer um trajeto de purificação de si próprios ou procurarem ser melhores. Constituem-se como um exemplo para os outros e portanto, eu acho que é bom para toda a gente e será ainda melhor para as pessoas que têm uma postura de liderança, portanto acho que é o que eu tenho para dizer, não tem a ver com o senhor A ou com o senhor B, é com toda a gente quer dizer nós quando uma liderança política é uma liderança de grande carácter, impecável até se lhes desculpam algumas incorreções do tato político, o pior é quando as pessoas podem ter grande visão política e tato político, mas depois são pessoas sem grande carácter e fazem umas trapalhadas envolvendo-se elas próprias e deixam a sua volta um ambiente de tal trapalhada que acaba por prejudicar

tudo e a todos. Portanto, será muito vantajoso que um líder se assuma como espiritualista sobretudo numa perspectiva de autoaperfeiçoamento, numa perspectiva de purificação, uma trajetória crescente com o objetivo de limar os seus erros e as suas falhas.

O autoaperfeiçoamento é preciso lembrar muitas vezes às pessoas, não é olhar para os erros dos outros e corrigir os seus erros, o autoaperfeiçoamento é olhar para os nossos próprios erros e procurar mudar e corrigir, eu acho que a melhor maneira de nós ajudarmos os outros é procurar corrigir-nos, procurar sermos melhores para fazer uma trajetória melhor e por isso as pessoas olham para nós e vêem um exemplo a ser seguido, vêem um bom exemplo e essa é uma força extraordinária a nível de liderança.

Algum vez sentiu e seguiu a espiritualidade no processo de recrutamento de novos colaboradores?

Durante muitos anos eu entrevistei pessoalmente todas as pessoas que entraram na Bial, porque eu acho que a maior riqueza das instituições são as pessoas e sempre defendi que nós Bial devíamos procurar ter bons profissionais, mas também boas pessoas, um bom profissional sem caráter pode criar muita trapalhada, um bom profissional com um bom caráter as coisas funcionam bem e como eu valorizava muito as pessoas, fazia sempre a última entrevista durante 25/30 anos, porventura a empresa começou a crescer muito e eu já não entrevistava toda gente, mas entrevistava os quadros da empresa (chefes, diretores, administradores), esses a última entrevista era eu, até que os deixei de entrevistar naturalmente.

Com os anos nós ganhamos uma prática grande, alguma experiência e uma sensibilidade para aquilo que as pessoas nos estão a dizer e ao longo da minha carreira fui percebendo algumas coisas em determinadas situações que não tinham sido percebidas até a pessoa chegar a minha beira, porque uma pessoa com experiência olha para a outra pessoa e consegue perceber quando ela está a mentir, depois arranjamos uma maneira de descobrir fazendo uma pergunta aqui e ali e assim apanhamo-la de repente. Foi algo que eu adquiri com a experiência e até lhe digo que foram muito poucas as vezes que vetei à comissão as pessoas que chegavam até mim, até porque depois os colaboradores têm o seu brio e por isso mesmo procuravam trazer até mim só as pessoas que realmente interessavam, mas havia uma ou outra que eu de facto achava que não interessava e procurava ir à volta e tal até apanhar alguma coisa que não me interessava.

Agora também lhe digo que até as 400 pessoas eu conheci-as a todas pelo nome dentro do tal princípio do respeito mútuo, pois a partir do momento que elas sabiam o meu eu tinha a obrigação de saber o delas e hoje olho para trás e acho que as pessoas gostavam que as conhecesse pelo nome, eu dava a volta à fábrica e cumprimentava este, cumprimentava

aquele e assim as pessoas sabiam que estava lá e as conhecia. As pessoas não são números e se realmente somos iguais uns aos outros a obrigação é tratá-los num plano de igualdade. Nós somos em essência iguais, é aquilo que eu sinto, nós somos todos partículas da mesma energia universal, pode chamar espírito, pode chamar alma, como quiser, mas somos todos partículas da mesma energia universal, uns mais evoluídos que outros, provavelmente já fizeram um percurso de maior aperfeiçoamento, outros estão menos evoluídos e não é por isso que temos de maltratar uns aos outros.

Como se sentiu ao passar a pasta de CEO para o seu filho mais velho? E se conseguiu passar alguns conceitos de espiritualidade?

Eu acho que não tenho o direito de interferir aí, cada um tem o direito de procurar e fazer o seu caminho. Portanto, quando eu era mais novo procurava sempre ser mais dirigista no sentido da educação dos filhos, mais no sentido da educação que eu achava melhor e tal, embora na escolha da profissão procurei nunca interferir, procurei sempre deixar que eles escolhessem, mas depois com a vida fui-me apercebendo que nós se calhar não temos o direito de pensar assim, porque aquilo que nós estamos a pensar que é o melhor pode até nem ser melhor e pode até um jovem ter uma perspetiva melhor, mais desenvolvida do que uma pessoa com alguma idade e mais experiência e pronto acabei por respeitar, cada um faz o seu caminho, procuro ser um facilitador do caminho, deixo o meu exemplo, deixo a minha postura e quem quer segue e quem quer não segue.

Eu olhava para o momento da transmissão do poder como algo bastante importante, porque tinha visto ao longo da minha carreira muitos gestores competentes, bons profissionais terem o final de carreira péssimo ao tentarem ficar agarrados ao poder eternamente e eu não queria cometer esse erro, portanto tinha procurado mentalizar-me e criar condições para quando chegasse aquela altura eu poder entregar o poder. O que senti mais foi quando deixei o poder executivo e passei para o meu filho António, o um filho mais velho, e fiquei eu apenas como chairman, aí senti, porque estava habituado ao dia-a-dia ia fazia e tal e esses primeiros 6 meses foram complicados, porque perante um problema qualquer a minha tentação era ir ver, ir resolver, ajudar a resolver e tinha de estar sempre a travar-me para não interferir, mas consegui, foi complicado, mas consegui.

Aquilo que eu senti, que foi a sua pergunta, nessa altura senti que estava a fazer aquilo que era o mais correto, de consciência tranquila, tentando arranjar soluções para uma sucessão alternativa à minha liderança, felizmente foi encontrada na família, tinha mentalizado os meus filhos dizendo “você não são obrigados a suceder, se eu chegar à conclusão de que um de vocês é o melhor, senão arranjam outras soluções dentro da empresa ou vamos contratar fora e tal”. Portanto, quando passei a pasta fiquei de

consciência tranquila, tínhamos feito um processo de seleção para ver quem seria o sucessor, chegou-se a conclusão de que o meu filho mais velho tinha características e podia desempenhar bem o papel e eu aceitei e fiquei de consciência tranquila e durante alguns anos procurei não ser muito interventivo, procurei deixa-los fazerem o que tinha a fazer, mas mantendo-me sempre disponível para os apoiar com as ideias, com a minha experiência. Há sempre algumas tensões entre as gerações, portanto houve momentos que eles queriam fazer coisas que eu achava que eram disparatadas e discutíamos sobre isso e tal, e em um momento ou outro houve alguma tensão, porque eles queriam fazer, eu não queria e tal, mas não foram assim tantos momentos quanto isso e globalmente acho fiz aquilo que tinha de fazer, portanto sentia-me bem.

Quando deixei completamente já não foi tão difícil, já não vivia o dia-a-dia, já só vivia as grandes questões e já estava mais que mentalizado e de alguma forma até também um bocadinho cansado, porque eu comecei muito cedo e já estava cansado e portanto quando deixei totalmente já não foi tão complicado e depois eu também procurei simplificar as coisas ao desaparecer, portanto, quando eu não vou à fábrica as pessoas não podem achar que eu ainda tomo decisões, não podem fazer perguntas, não questionar as decisões comigo, portanto também foi uma forma que eu utilizei para cessar um ciclo e deixar bem claro que já não sou eu quem manda e as pessoas ficaram muito chocadas, mas mais tarde perceberam a mensagem.

Numa fase inicial nos primeiros 2 a 5 anos aconselhava o seu filho nas decisões empresariais?

Sim, nós tínhamos uma reunião mensal em que ele se sentava nessa mesma cadeira e conversávamos sobre as coisas, eu acho que nos primeiros 6/7 anos ele recorria a mim muitas vezes, conversávamos, discutíamos aqui as coisas os dois e depois então discutíamos no conselho de administração que eu presidia ainda. Nos últimos anos eu já achava que ele queria fazer coisas pela cabeça dele, já havia alguma saturação de ele ter de vir ao pai ou a mãe e tal, mas é natural a vida é assim, somos humanos e portanto ele já não recorria a mim com a mesma frequência, mas é normal o meu filho fez agora 49 anos e outro tem 45, são dois homens feitos têm as ideias deles e tal, portanto com o tempo pareceu-me natural que houvesse alguma saturação e que ele já não tivesse tão recetivo a vir sempre falar com o pai e tal, portanto a minha leitura foi de que é mais construtivo agora em vez de estar eu aqui, estar outra pessoa com experiência, com grande visão do mundo que possa ajudar mais do que aquilo que eu estou a ajudar e portanto, as coisas encaixaram bem com a minha ideia inicial, mas que depois reforçava aqui, portanto achei que era a minha altura ideal de sair de cena. E as coisas estão a correr como têm de correr,

é natural a vida é assim, procurei fazer a minha parte, procurei preparar as coisas, entregar o poder e agora é o caminho deles, já não é o meu.

Apêndice 4 – Codificação da Entrevista a Luís Portela

Título	Citações Temáticas abordadas	Data	Temas da teoria que convergem
<p>Entrevista ao Dr. Luís Portela (Ex-CEO Bial) no âmbito do estudo caso Bial</p>	<p>- “O conceito de espiritualidade, a meu ver, implica de alguma forma também está muito interligado ao respeito dos grandes valores universais. O espiritualista tem tendência a perspetivar as coisas de uma forma mais ampla e com grande respeito por todos os seres. A religião, que muitas vezes está ligada à espiritualidade, é, digamos, o seguir de uma determinada linha de pensamento... Muitas vezes eu ganho, na maioria das vezes agregada às mensagens transmitidas por um mestre espiritual que passou para a Terra”</p> <p>(1)</p> <p>- “Eu, por exemplo, considero-me um espiritualista. Mas não sou religioso, sou um homem que não tenho necessidade, não sinto necessidade de me filiar numa determinada corrente religiosa, não sinto necessidade de ter a minha vida associada a determinadas práticas de culto. Então isso para mim não faz sentido. Portanto, sou convictamente espiritualista... convictamente espiritualista, mas sem sentir necessidade de ser religioso. Note, também não</p>	<p>14/2/2024</p>	<p>(1) - Conceito/ Definição de Espiritualidade; (2) - Aplicação de Espiritualidade na Tomada de Decisão Estratégica; (3) - Espiritualidade Organizacional; (4) - Espiritualidade aplicada à Gestão; (5) - Separação entre Religião e Espiritualidade; (6) - Aplicação de Inteligência Espiritual; (7) - Decisão Meramente Racional; (8) - Liderança Estratégica; (9) - Distinção entre Racionalidade e Espiritualidade;</p>

sou antirreligioso que as pessoas às vezes não são religiosas e viram antirreligiosas contra as religiões. Não, eu não tenho nada contra as religiões. Eu respeito muito as religiões e até acho que deram um contributo importante para a história da humanidade, para o desenvolvimento da humanidade. Mas, digamos, não sinto eu a necessidade de me filiar em uma religião”

(5)

- “A minha perspectiva, é esta que eu lhe estava a dizer. De facto, eu tenho uma convicção firme na existência da vida para além da morte física e...tenho... sinto a necessidade de respeitar os grandes valores universais. Tenho prazer em os cultivar. Tenho prazer em corrigir o meu próprio eu no sentido de me aperfeiçoar, de assumir cada vez mais os valores universais. Não sou um homem de fé. Quer dizer, não sinto necessidade de ajoelhar e pedir alguma coisa ao alto de um ou de me voltar para Meca ou de... enfim, essas são coisas, são práticas que não, que eu não sinto necessidade, porque me parece que, de acordo com os critérios de justiça universal. (...) Parece-me que é mais correto cada um procurar fazer aquilo que lhe cabe para conquistar. aquilo que quer na vida e não pedir a um santo disponível ou a Deus, ou seja, quem for para vir interferir, para vir ajudar. (...) Acho o contrário, que quando as pessoas se desenvolvem têm um pensamento positivo, uma atitude construtiva e desenvolvem o esforço necessário para conseguirem atingir determinados objetivos. É natural que forças de características positivas possam favorecer isso, possam favorecer e não para pessoa que é preguiçosa,

ajoelhar dizendo “Ó cristo anda cá fazer isto” que eu estou... eu tenho um bocado de preguiça.

(5); (6); (9)

- “Achava estranho como é que, sob o ponto de vista da fé, as pessoas admitem tudo e mais alguma coisa, muito mais do que eu estou disponível para admitir os milagres, os mistérios e tal e coiso..., mas, ao mesmo tempo, essa sociedade, sob o ponto de vista da ciência, renegava e diz não existe nada disso e tal... e eu achava estranho. Quer dizer, achava que o que era mais conveniente era o caminho do meio. Era dizer pronto. Parece que há estes fenómenos parece que estas coisas não sabem o que é. Vamos estudá-los cientificamente, tentar demonstrar se existem ou se não existem, se são fábulas, se são... se correspondem à realidade e, no caso, correspondem à realidade. Se se são alimentados por determinado tipo de energias que ainda não são conhecidas e que poderão, ao ser conhecidas, poder beneficiar o ser humano.”

(5); (9)

-“Mas também lhe posso dizer que, à medida que fui crescendo... no primeiro ano da faculdade aprendi a meditar... e fui percebendo que quando me foco na correção dos meus erros, quando me foco em atingir determinados objetivos e quando posso diariamente procurar fazer esse caminho que às vezes não é fácil, que às vezes é difícil, mas vai-se conseguindo... fui

percebendo que isso me dava um gozo enorme, ou seja, corrigia o meu próprio eu, ou seja, dava-me um gozo grande. (...) Sim... há mais de cinquenta anos, todos os dias... diariamente. Isso eu não falho, não falho. Antes de entrar em contacto com o mundo digamos... antes da minha higiene diária, eu faço a minha higiene mental diária... faço uma análise das últimas vinte e quatro horas, enfim.”

(6)

- “E eu, dentro dos meus conceitos espiritualistas, que acho que nós somos todos iguais em essência, e isso implica um respeito muito grande ao outro. E, portanto, eu achava que não estava certo naquela situação. Nunca disse nada às pessoas, até porque eram muito mais velhos que eu, eram pessoas que tinham sido bons colaboradores do pai e alguns até ainda do meu avô e, portanto, eu era jovem e não dizia nada, mas pensava comigo, eu não posso, se um dia tiver responsabilidades grandes na empresa, eu não posso cometer este erro. E assim foi. Eu fiquei presidente da companhia aos 27 anos, fui presidente 42 anos, e acho que nunca dei um berro na empresa. Nunca me exaltei com as pessoas. A tal situação que eu via que acontecia, não quer dizer que uma vez ou outra eu não tivesse vontade de dar um berro, mas felizmente consegui contornar com a minha vontade de ser e de estar, e, portanto, nunca desatei aos berros com alguém como eu antes via a acontecer nos corredores, numa sala de trabalho, numa sala de reuniões. Então, eu não fiz isso. E, portanto, eu achava que não devia fazer. Mas era jovem, presidente 27, 28, 29,

30 anos. Embora procurasse fazer isso assim, em respeito para as pessoas, olhar olhos nos olhos e dizer aquilo que tinha para dizer, mas com o maior cuidado, com o maior respeito, mas nunca andei a dizer aos outros vocês têm de fazer como eu, como não podem andar aos berros e tal. (...). Agora, olhando para trás, de facto, ao longo dos anos seguintes, o número de pessoas que berravam e gesticulavam, e não sei o que, foi baixando. E, passados 10 ou 15 anos, talvez uns 15 anos, via-me neste gabinete, uma pessoa que sentada aí me disse, que estava a concorrer a um lugar na Bial, me disse que gostaria muito de vir para aqui por diversas razões, mas por uma mais. “A gente passa aqui nos corredores, eu tenho andado aqui, e não ouço ninguém aos berros, não se vê ninguém exaltado, há assim uma certa serenidade ambiente”. E eu ouvi aquilo e fiquei a pensar comigo próprio e de facto não seria a pessoa mais indicada para dizer isto, mas eu acho que é aquele tipo efeito mancha de azeite”

(1); (3); (6)

“Eu acho que um empresário ou um líder vai desenvolver uma certa intuição, de facto é verdade, mas deve ser cuidadoso com ela, a intuição é uma realidade que pode ser correta ou favorável, mas se antecede algum momento de exaltação ou de rancor relativamente a uma outra situação pode vir a intuição errada. Baseia-te na tua intuição, mas fala sempre passar pela racionalidade e, portanto, eu fui desenvolvendo e percebendo a minha intuição enquanto gestor, mas sempre procurava ter algum cuidado, se fazia algum

sentido ou não. Nunca me entreguei nas mãos da intuição pura e simples e vamos para frente, aliás, sempre evitei isso e procurei raciocinar em torno das coisas estando aberto as boas intuições, mas fazendo-o sempre passar pelo período da racionalidade criando prós e contras, montando cenários possíveis e procurando a solução mais correta”

(4); (8); (9)

- “Agora deixe-me dizer-lhe que todas as grandes decisões da empresa que forma tomadas sob a minha liderança tiveram a ver com os meus conceitos, com a minha forma de pensar, com o tal respeito que eu acho que devemos as leis universais e que às vezes eu acho que estão um bocado esquecidas no mundo de hoje em dia. Portanto, eu não tenho um exemplo concreto para lhe dar, mas posso dizer que as decisões foram todas tomadas dentro desse conceito. E dentro desse conceito, há um pormenor que talvez possa referir, é que eu acho que ninguém é dono de nada, nós estamos de passagem na terra e por vezes um gestor um líder caí no erro de pensar “eu sou o dono disto”, “eu é que mando”, “eu é que sou”, “eu é que faço”. Eu acho isso absolutamente errado, nós não somos donos de coisinha nenhuma, nós passamos e tudo fica, ou seja, tudo passa na vida e nós podemos ser líderes durante algum tempo, podemos ser gestores durante algum tempo, podemos mandar e exercer algum exercício de autoridade durante algum tempo.”

(2); (4); (8)

	<p>- “quando eu fiquei presidente aos 27 anos a assinatura do presidente sozinho obrigava a empresa, a empresa era obrigada pela assinatura de dois administradores ou de um só se fosse o presidente, foi assim no tempo do avô e foi assim no tempo do meu pai. Foi das primeiras coisas que eu alterei passando então para ser obrigatório duas assinaturas seja do presidente ou não – e o senhor pode dizer “Então não queria assumir as responsabilidades?”</p> <p>– Eu queria assumir as responsabilidades, mas eu queria que as pessoas percebessem que as minhas responsabilidades eram partilhadas, eu não ia fazer nada sozinho, precisava das pessoas e era com elas que eu queria fazer as coisas ta a ver? Esse era o sinal que eu queria transmitir e de resto, de facto, eu pensava e penso que deve ser assim. Teoricamente podia-se dizer que eu era o dono da empresa – Sim, mas eu era o dono de que? – a empresa é uma instituição que é fundado pelos seus acionistas, mas também é formada pelos seus colaboradores, pelos seus clientes, é um todo de que eu afinal era apenas o líder temporário. E, portanto, o tal conceito espiritualista ajudava-me a perceber as coisas assim, o tal conceito que espiritualista que me ajudou a preparar a minha sucessão, evitando eu ficar agarrado ao poder pelo tempo fora que imaginei que antes de chegar aos 70 anos tinha mesmo de sair e, portanto, aos 59 anos entreguei a presidência executiva ao meu filho mais velho e fiquei como chairman a acompanhar durante 10 anos e aos 69, antes de fazer os tais 70 saí, contratamos um chairman, um presidente não executivo e eu saí fora e estou completamente reformado, há 3 anos que não entro na fábrica”</p>		
--	--	--	--

	<p>(1); (2); (3); (4); (7); (8)</p> <p>- “O que eu posso dizer é que eu acho que o conceito espiritualista pode beneficiar tudo e qualquer pessoa, acho que a pessoa que não se percebe enquanto partícula de inteligência universal e partícula de energia de um todo universal ou enquanto não percebe o espírito como alma. Enquanto não se percebe nessa dimensão, na minha perspectiva tem uma visão limitada da realidade das coisas, portanto eu acho que para qualquer pessoa é vantajoso ter uma perspectiva espiritualista que é mais abrangente, se quiser o termo que está mais na moda é holística, mais completa e isso obviamente que se eu penso que é assim bom para toda a gente também será bom para um gestor e para qualquer líder. Nomeadamente pelo respeito que se sentirá a ter para com os outros, procurando fazer aos outros como gostaria que lhe fizessem a si e estamos a falar de máximas defendidas pelos grandes líderes espirituais, enfim, na generalidade, mas se a pessoa realmente se focar nesse respeito mútuo isso vai ser enriquecedor para a empresa e para todos os elementos da mesma.”</p> <p>(1); (2); (6)</p> <p>- “eu verifico através da fundação Bial, nós percebemos que há equipas a fazer investigação nesta área e equipas de diversas disciplinas de diversas áreas. Vêm-se para além das pessoas que fazem investigação nesta área os parapsicólogos e parapsicologia, vêm-se médicos, enfermeiros, psicólogos,</p>		
--	---	--	--

físicos, matemáticos, filósofos nestas equipas de investigação, ou seja, há uma congregação de esforços de pessoas de diversas áreas para procurarem contribuir para que haja um maior esclarecimento em torno da espiritualidade, portanto, isso é algo que eu constato como presidente da fundação Bial, percebo isso, pois nós apoiamos projetos na investigação. Há 30 anos apareciam os projetos da parapsicologia e os projetos das neurociências. Atualmente, ambos os projetos estão interligados e por isso mesmo eu acho que há um crescente interesse pela área da espiritualidade.”

(9)

- “Eu como disse à bocadinho, eu nunca misturei, quer dizer, eu tenho as minhas convicções espirituais, mas nunca andei a misturar as coisas na empresa. Procurei pôr a empresa a funcionar de acordo com as melhores regras de gestão, resolvemos apostar na investigação e desenvolvimento, escolhemos a área da neurociência e área cardiovascular, depois já com os meus filhos eles decidiram deixar cair a área cardiovascular, pois não tínhamos obtido grande sucesso, grandes resultados, ao contrário das neurociências onde obtivemos grandes resultados.”

(8)

- “Agora a empresa está focada nas neurociências e nas doenças raras, mas digamos que a investigação que se faz é muito focada naquilo que é o último conhecimento de acordo com o rigor do método científico, o último

conhecimento nas neurociências, o último conhecimento nas doenças raras quer farmacologia, quer na terapêutica quer na toxicologia, quer na química, enfim, procuramos acompanhar isso para podermos seguir de forma eximia. De novo lhe digo que obviamente na minha postura estava um ser que tem gosto que tem prazer, embora como livre-pensador, mas espiritualista convicto e algumas das pessoas em redor também o serão. Agora nunca pegamos nisso e pensamos como somos espiritualistas vamos fazer isto.”

(4); (7); (8)

- “E quando assumem, fazem uma trajetória de autoaperfeiçoamento ou se preferir a palavra de purificação como no oriente se utiliza mais, se assumem para fazer um trajeto de purificação de si próprios ou procurarem ser melhores. Constituem-se como um exemplo para os outros e portanto, eu acho que é bom para toda a gente e será ainda melhor para as pessoas que têm uma postura de liderança, portanto acho que é o que eu tenho para dizer, não tem a ver com o senhor A ou com o senhor B, é com toda a gente quer dizer nós quando uma liderança política é uma liderança de grande carácter, impecável até se lhes desculpam algumas incorreções do tato político, o pior é quando as pessoas podem ter grande visão política e tato político, mas depois são pessoas sem grande carácter e fazem umas trapalhadas envolvendo-se elas próprias e deixam a sua volta um ambiente de tal trapalhada que acaba por prejudicar tudo e a todos. Portanto, será muito vantajoso que um líder se assuma como espiritualista sobretudo numa

perspetiva de autoaperfeiçoamento, numa perspetiva de purificação, uma trajetória crescente com o objetivo de limar os seus erros e as suas falhas.”

(1); (3); (6)

- “Durante muitos anos eu entrevistei pessoalmente todas as pessoas que entraram na Bial, porque eu acho que a maior riqueza das instituições são as pessoas e sempre defendi que nós Bial devíamos procurar ter bons profissionais, mas também boas pessoas, um bom profissional sem caráter pode criar muita trapalhada, um bom profissional com um bom caráter as coisas funcionam bem e como eu valorizava muito as pessoas, fazia sempre a última entrevista durante 25/30 anos, porventura a empresa começou a crescer muito e eu já não entrevistava toda gente, mas entrevistava os quadros da empresa (chefes, diretores, administradores), esses a última entrevista era eu, até que os deixei de entrevistar naturalmente.”

(8)

- “Com os anos nós ganhamos uma prática grande, alguma experiência e uma sensibilidade para aquilo que as pessoas nos estão a dizer e ao longo da minha carreira fui percebendo algumas coisas em determinadas situações que não tinham sido percebidas até a pessoa chegar a minha beira, porque uma pessoa com experiência olha para a outra pessoa e consegue perceber quando ela está a mentir, depois arranjamos uma maneira de descobrir fazendo uma pergunta aqui e ali e assim apanhamo-la de repente. Foi algo que

eu adquirir com a experiência e até lhe digo que foram muito poucas as vezes que vetei à comissão as pessoas que chegavam até mim, até porque depois os colaboradores têm o seu brio e por isso mesmo procuravam trazer até mim só as pessoas que realmente interessavam, mas havia uma ou outra que eu de facto achava que não interessava e procurava ir à volta e tal até apanhar alguma coisa que não me interessava.”

(8)

- “Agora também lhe digo que até as 400 pessoas eu conheci-as a todas pelo nome dentro do tal princípio do respeito mútuo, pois a partir do momento que elas sabiam o meu eu tinha a obrigação de saber o delas e hoje olho para trás e acho que as pessoas gostavam que as conhecesse pelo nome, eu dava a volta à fábrica e cumprimentava este, cumprimentava aquele e assim as pessoas sabiam que estava lá e as conhecia. As pessoas não são números e se realmente somos iguais uns aos outros a obrigação é tratá-los num plano de igualdade. Nós somos em essência iguais, é aquilo que eu sinto, nós somos todos partículas da mesma energia universal, pode chamar espírito, pode chamar alma, como quiser, mas somos todos partículas da mesma energia universal, uns mais evoluídos que outros, provavelmente já fizeram um percurso de maior aperfeiçoamento, outros estão menos evoluídos e não é por isso que temos de maltratar uns aos outros.”

(3); (4)

- “Sim, nós tínhamos uma reunião mensal em que ele se sentava nessa mesma cadeira e conversávamos sobre as coisas, eu acho que nos primeiros 6/7 anos ele recorria a mim muitas vezes, conversávamos, discutíamos aqui as coisas os dois e depois então discutíamos no conselho de administração que eu presidia ainda. Nos últimos anos eu já achava que ele queria fazer coisas pela cabeça dele, já havia alguma saturação de ele ter de vir ao pai ou a mãe e tal, mas é natural a vida é assim, somos humanos e portanto ele já não recorria a mim com a mesma frequência, mas é normal o meu filho fez agora 49 anos e outro tem 45, são dois homens feitos têm as ideias deles e tal, portanto com o tempo pareceu-me natural que houvesse alguma saturação e que ele já não tivesse tão recetivo a vir sempre falar com o pai e tal, portanto a minha leitura foi de que é mais construtivo agora em vez de estar eu aqui, estar outra pessoa com experiência, com grande visão do mundo que possa ajudar mais do que aquilo que eu estou a ajudar e portanto, as coisas encaixaram bem com a minha ideia inicial, mas que depois reforçava aqui, portanto achei que era a minha altura ideal de sair de cena.

(9)

Apêndice 5 – Codificação das Entrevistas Disponíveis na Comunicação Social

Título	Órgão de Comunicação Social/ Fonte	Tema	Citações Temáticas abordadas	Data	Codificadores
Primeira Pessoa	RTP https://www.rtp.pt/play/p7801/e540122/primeira-pessoa	Espiritualidade; Gestão; Vida Pessoal; Memórias; Início de carreira; Liderança;	<p>- “Reflexão, encontro connosco próprios, a melhor versão de nós próprios” (6)</p> <p>- “Há momentos da nossa da vida em que nós não sintonizados com ela e o nosso comando é o pensamento” (6)</p> <p>- “O nosso maior mestre está dentro de nós próprios” (6)</p> <p>- “É sentirmo-nos como uma pequenina partícula de todos, se formos religiosos é uma pequena partícula de deus, é o encontro com o todo” (1); (5)</p> <p>- “Eu direi que na memória para além do que aquilo que eu via, eu guardo mais aquilo que eu sentia” (6)</p>	26/4/2021	<p>(1) - Conceito/ Definição de Espiritualidade;</p> <p>(2) - Aplicação de Espiritualidade na Tomada de Decisão Estratégica;</p> <p>(3) - Espiritualidade Organizacional;</p> <p>(4) - Espiritualidade aplicada à Gestão;</p> <p>(5) - Separação entre Religião e Espiritualidade;</p> <p>(6) - Aplicação de Inteligência Espiritual;</p> <p>(7) - Decisão Meramente Racional;</p> <p>(8) - Liderança Estratégica;</p> <p>(9) - Distinção entre Racionalidade e Espiritualidade;</p>

			<p>- “Digamos que um espiritualista percebe as coisas de uma forma um bocadinho diferente. Para mim o meu pai continua, não acabou, acabou fisicamente, mas continua e isso é para mim é confortante”</p> <p>(1)</p> <p>- “Contratamos durante seis meses dois norte-americanos, um químico e um homem de <i>marketing</i>, contratamos também alguns portugueses e constituímos uma equipa para estudar durante seis meses o que é que nós precisamos de fazer? E para onde nos dirigimos em termos de investigação? Portanto as coisas foram muito ponderadas desde o princípio, nessa altura achamos que era possível fazer esse caminho muito difícil e escolhemos as duas áreas terapêuticas que até hoje estamos, o sistema nervoso central e área cardiovascular, porque íamos entrar numa área muito difícil e, portanto, não podíamos ser bons em vinte ou trinta coisas. Uma coisa seria demasiado arriscada e nós não tínhamos dimensão para três, então duas e até hoje aí estamos”</p> <p>(7); (8)</p> <p>- “Foi importante conseguir conquistar a confiança das pessoas”</p> <p>(3)</p> <p>“A postura básica é o ser igual a eles(colaboradores) e eles serem iguais a mim e em nenhum momento eu poder estar de cima a olhar para eles para baixo ou de</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>baixo a olhar para eles para cima, seja quem for, desde o administrador até a senhora da limpeza”</p> <p>(3)</p> <p>- “Nós queremos que as pessoas deem o seu melhor, mas para isso temos que lhes dar antes o melhor a elas”</p> <p>(3)</p> <p>- “Quando eu fiquei presidente da companhia as contas estavam no vermelho depois ao longo da minha carreira acho que só vieram as estar no vermelho com as medidas, eu não diria na altura da Troika, porque acho que as medidas na área dos medicamentos foram desajustadas. E aí fomos dois anos ao vermelho”</p> <p>(8)</p> <p>- “Há vinte e oito Laboratórios em toda a europa que nos últimos dez anos trouxeram novos medicamentos ao mundo, somos um desses vinte oito, somos a única empresa portuguesa que alguma vez entrou nesse grupo, também somos a única empresa portuguesa que alguma vez entrou na Federação Europeia da Indústria Farmacêutica”</p> <p>(8)</p> <p>- “É um ato de boa gestão eu acho que é assim que se deve fazer as coisas, é preparar o futuro, eu estou bem, mas há quem esteja melhor”</p> <p>(4); (7); (8)</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>- “Com os anos passei a procurar utilizar mais o espírito de conquista, conquistar as pessoas mais do que impor, mas acho que desde jovem que procurei fazer isso assim, mas cada vez, menos a impor e mais a conquistar”</p> <p>(3)</p> <p>- “Nos últimos vinte cinco anos nós apoiamos cerca de setecentos e oitenta projetos envolvendo mais de mil e seiscentos investigadores de vinte e oito países diferentes e temos um sistema de bolsas que apoia a investigação de que melhor se faz, os melhores investigadores ao longo das neurociências em Portugal foram ao longo dos anos nossos bolseiros”</p> <p>(2); (7)</p> <p>- “Nós não tínhamos dinheiro para ir a tudo e queríamos dar um contributo interessante e o representante do conselho de leitores nessa altura sugeriu Psicofisiologia e a Parapsicologia e porquê? Porque eu iniciei a minha carreira como investigador de psicofisiologia e dava aulas de psicofisiologia na Universidade do Porto e toda gente sabia que eu gostava da parapsicologia, gostava de fazer investigação e gostava da investigação que se realiza na área. Sempre com o intuito de que acho que o esclarecimento espiritual da humanidade é importante e acho que o caminho é o caminho do meio, não importa muito as pessoas do ponto de vista da fé de acreditarem nisto ou naquilo, não importa muito que</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>haja cientistas que digam que isso não existe, acho que o que importa é o caminho do meio sob o rigor do método científico investigar, tentar perceber o que é que existe de real e o que é que não existe em tantos fenômenos que são apresentados desde a antiguidade”</p> <p>(2); (7); (9)</p> <p>- “Quando eu vou à procura do melhor de mim é no sentido de me aperfeiçoar, é um caminho de autoaperfeiçoamento, ora o trabalho que as pessoas podem fazer me termos de investigação pode ajudar a mim e aos outros a perceber como afinal o pensamento tem uma força maior do que aquela que a humanidade ainda hoje admite, pode ajudar-nos a perceber como somos capazes de utilizar a energia universal em nosso próprio proveito e em proveito dos outros”</p> <p>(4); (6); (9)</p> <p>- “Eu tenho uma convicção, parece-me fazer mais sentido ser assim, mas eu sou um homem de ciência e, portanto, o que eu gostaria era que a ciência se debruçasse sobre isto o suficiente para tentar demonstrar o que é verdade e o que é mentira “</p> <p>(9)</p>		
<p>“Somos feitos essencialmente de algo que não é material”</p>	<p>https://leitor.expresso.pt/semanario/semanario2500/html/revista-e/-e/luis-portela-somos-feitos-</p>	<p>- Espiritualidade;</p>	<p>- “Nos últimos 100 anos, todas as disciplinas ligadas à ciência desenvolveram-se extraordinariamente. Mas houve uma área que ficou deixada para trás, que foi a da espiritualidade. Não vejo razão para separar ciência e espiritualidade.”</p> <p>(9)</p>	<p>26/09/2020</p>	<p>1) - Conceito/ Definição de Espiritualidade; (2) - Aplicação de Espiritualidade na Tomada de Decisão Estratégica; (3) - Espiritualidade Organizacional;</p>

	essencialmente -de-algo-que- nao-e-material		<p>- “É sob o rigor do método científico que as coisas têm de se fazer. Mas também admito que para estudar alguns desses fenómenos tem de haver uma certa flexibilidade. Desde jovem procurei ir separando aquilo que era considerado espiritualidade daquilo que era considerado religião. (...) Mas o que me fazia mais impressão observar era como a Humanidade andou tanto e correu tão depressa nas áreas da ciência e da tecnologia e deixou para trás a área da espiritualidade.”</p> <p>(5)</p> <p>- “Montámos um centro de investigação na área das neurociências, mas nunca imaginei que 20 anos depois pudéssemos vir a apoiar cerca de 700 projetos de 1500 investigadores de 25 países diferentes. Sempre procurámos o rigor do método científico, não pode ser de outra maneira. Para que as pessoas se conheçam em toda a sua dimensão, para que possam crescer em autoconhecimento e saibam como canalizar em seu próprio proveito a energia universal que existe à nossa volta. A religião perdeu o seu tempo.</p> <p>(4); (5); (7); (8)</p> <p>- “Não tenho nada contra as religiões. Pelo contrário, tenho muito respeito. Prestaram serviços importantes à Humanidade, mas é necessária uma atitude de dúvida para tentar perceber aquilo que ainda não está percebido. As religiões focaram-se numa certa fantasia, num conjunto de fenómenos e até nas suas próprias organizações, numa atitude de fé que a meu ver não é</p>	<p>(4) - Espiritualidade aplicada à Gestão;</p> <p>(5) - Separação entre Religião e Espiritualidade;</p> <p>(6) - Aplicação de Inteligência Espiritual;</p> <p>(7) - Decisão Meramente Racional;</p> <p>(8) - Liderança Estratégica;</p> <p>(9) - Distinção entre Racionalidade e Espiritualidade;</p>
--	---	--	---	--

		<p>evolutiva e não serve os mais superiores interesses da Humanidade.</p> <p>(5)</p> <p>- “Aos 12 anos pedi licença à minha mãe para deixar de ir à missa, e ela deu-ma. Nessa altura já procurava separar aquilo que era do campo da espiritualidade do que era a organização doutrinária religiosa. Tive algumas dúvidas durante a juventude, mas percebi que não sentia necessidade de ser religioso. E não me considero religioso. Tenho prazer em considerar-me livre-pensador e procurar sentir as coisas por mim.”</p> <p>(5)</p> <p>- “Porque está escoimado dessas questões mais religiosas. O que mais me admirou quando me cruzei com o livro de Lao Tsé foi ser feito em pureza de intenção. Foi feito para nos pôr a refletir sobre os verdadeiros valores universais. A busca do ser perfeito pelo trajeto do próprio caminho através do desenvolvimento do esforço pessoal. É aquilo que admito fazer parte do nosso caminho na Terra. Estamos aqui para aprender.”</p> <p>(1); (5); (6)</p> <p>- “Somos feitos essencialmente de algo que não é material. Admitir a espiritualidade é admitir que não sou apenas este indivíduo que está aqui sentado a conversar consigo. Isto faz parte dele, é a capa dele, mas ele essencialmente é uma partícula de energia que anima este corpo físico durante décadas.</p>		
--	--	--	--	--

			<p>(1)</p> <p>- “Coloco a hipótese e admito a teoria. É o que faz sentido dentro da minha forma de pensar. E é aqui que existe uma diferença nos termos. Procuro incentivar e até apoiar financeiramente para que aqueles que fazem investigação nessa área possam demonstrar se é verdade ou mentira. Fico à espera dos resultados, mas não me movo por isso.”</p> <p>(2); (7)</p> <p>- “Uma coisa é a minha convicção interior, é a minha forma de pensar e é o que me parece que faz mais sentido. Outra coisa é o que está demonstrado e cientificamente aceite. Mas a priori também acho que não faz sentido alguém dizer: “Isso não existe.” A obrigação da ciência é pegar nessas matérias e tentar demonstrar o que é verdade e o que é mentira.”</p> <p>(9)</p> <p>- “Os seres humanos vestem estes corpos temporariamente, mas também são essencialmente energia. Fazemos parte dessa energia universal, fazendo uma trajetória evolutiva ascendente, em sentido positivo. Somos como um poliedro. Se em experiências anteriores já adquirimos algumas facetas polidas, temos outras ainda muito rugosas. Todos temos coisas melhores do que aqueles que estão à nossa volta, mas também reconhecemos neles coisas melhores do que as que temos. Existem alguns que só têm algumas</p>		
--	--	--	---	--	--

		<p>facetadas polidas, outros já têm bastantes facetadas polidas. Nós vimos à Terra para aprender. Durante alguns anos temos oportunidade de aprender e, se tivermos o mérito de conseguir bons resultados no sentido de nos conhecermos melhor, se fizermos coisas boas e bonitas para nós e para os outros, então vamos acumulando conhecimento num crescendo de aprendizagem. Acho que não há regressão possível.”</p> <p>(1); (6)</p> <p>- “Mas de facto, para mim, a Terra é um mundo-escola. Estamos aqui para procurar ser melhores. Cada um de nós chega ao final de uma vida terrena e faz o seu exame de consciência. Não admito a teoria dos tribunais celestiais à espera para nos julgar. Acho que é cada um de nós que faz essa experiência. Está descrito em muitas situações e é aceite por muitas culturas que quando terminamos a nossa passagem pela Terra vemos como que um filme instantâneo de tudo o que nos aconteceu. Faz sentido que no final da minha passagem na Terra seja eu em nome do todo a julgar-me a mim mesmo, de uma forma honesta e transparente e sem me procurar enganar. Tudo o que vamos fazendo de bem são conquistas eternas. É para sempre. O tal esforço de aperfeiçoamento: quando chegamos ao momento em que está adquirido, está para sempre. Está para esta vez e para as vezes seguintes que possamos cá vir. Essa é a riqueza espiritual.”</p> <p>(1); (6)</p>		
--	--	--	--	--

			<p>- “Desde os 20 anos que faço meditação, procurando definir os meus objetivos quer em termos materiais quer em termos espirituais, e a via do silêncio é talvez a que prefiro. Gosto muito de relaxar e de meditar, mas admito que haja a via da oração, da música e até do som sincopado. A meditação, o relaxamento e a reflexão são práticas correntes e motivo de estudo e de análise como uma das muitas formas de se conseguir essa autoconsciência.”</p> <p>(6)</p>		
<p>Luis Portela: “É obrigação da Ciência investigar e esclarecer a Humanidade”</p>	<p>https://www.noticiasmagazine.pt/2018/luis-portela-obrigacao-da-ciencia-investigar-esclarecer-humanidade/historias/227393/</p>	<p>- Ciência; - Espiritualidade; - Religião;</p>	<p>- “A história da Humanidade demonstra isso: situações que não eram claras e que, por força da investigação científica, foram descobertas. Respeito a posição de fé, mas faz falta investigar sob o ponto de vista científico os fenómenos parapsicológicos que estão descritos desde a Antiguidade.”</p> <p>(1); (5); (9)</p> <p>- “Tenho passado a minha vida a ler obras de grandes pensadores e verifico que há, por vezes, uma tendência de as começarem a escrever e, ao fim de alguns anos, criam umas instituições, umas fundações, e depois cobram os seus bilhetes, ganham o seu dinheiro. Acho isso criticável. É comparável ao caminho que algumas religiões infelizmente fazem.”</p> <p>(5)</p> <p>- “Tenho um enorme apreço por Jesus Cristo, por Buda, por Lao Tsé. Mas custa-me imenso que alguns ditos seguidores divulguem a sua mensagem em altares</p>		<p>1) - Conceito/ Definição de Espiritualidade; 2) - Aplicação de Espiritualidade na Tomada de Decisão Estratégica; 3) - Espiritualidade Organizacional; 4) - Espiritualidade aplicada à Gestão; 5) - Separação entre Religião e Espiritualidade; 6) - Aplicação de Inteligência Espiritual; 7) - Decisão Meramente Racional; 8) - Liderança Estratégica; 9) - Distinção entre Racionalidade e Espiritualidade;</p>

		<p>dourados, em edifícios profundamente ornamentados, com uma “mise-en-scène” enorme. Para mim, Jesus era o mais simples dos simples e não precisava de templos para divulgar a sua mensagem. Esse é o Jesus que eu admito. Custa-me que a sua imagem seja explorada de uma forma que não me parece apropriada. O caminho da verdade é um caminho de simplicidade, de transparência, de entrega, de dádiva.”</p> <p>(1); (5)</p> <p>- “Se se continuar esta via da investigação, mais cedo ou mais tarde concluir-se-á alguma coisa sob o ponto de vista científico. E esse é o meu caminho. A Ciência não tem mais o direito de dizer, “Ah, não, isso não existe”. Se se esclarecerem estas situações vamos poder conhecemo-nos melhor. Que somos uma partícula de energia. Que os outros seres humanos são partículas de energia, essencialmente iguais, como os animais, as plantas. E não haverá necessidade de andarmos aqui todos a supormos que somos melhores ou maiores. Provavelmente haverá uma postura de maior respeito, tolerância, solidariedade.” (...) “Agora o que eu defendo é que aqui, neste planeta, podemos fazer melhor, podemos viver melhor. Não me parece nada de absolutamente utópico, é um caminho possível. E para esse caminho ser possível a Ciência tem uma postura que será determinante. Com a ajuda da Ciência será muito mais fácil de os homens se entenderem e viverem melhor.”</p> <p>(1); (9)</p>		
--	--	---	--	--

			<p>- “Não me considero religioso porque não sinto necessidade de ter determinadas práticas. Tenho um enorme prazer em me considerar um livre-pensador, em pensar pela minha cabeça, em não assumir uma posição fanática em relação a isto ou aquilo. Agora, tenho um enorme respeito por todos esses mestres. Quem leu o “O Livro do caminho perfeito”, do Lao Tsé, é das coisas mais bonitas que se pode sentir, tem tanta sabedoria. Não me importo se alguém disser “Você é taoista.” Mas tenho pelo Buda também uma grande admiração, acho que ele teve uma postura fantástica, de dádiva, de entrega. Se alguém disser “Você é budista”, sim, eu bebi muito dos ensinamentos que o budismo transmite.”</p> <p>(5)</p> <p>- “Fui criado de uma forma católica, cristã, e tenho uma imensa admiração por Jesus. Eu não acredito num Jesus filho predileto sentado à direita de Deus Pai. Mas acredito num Jesus que é eventualmente o melhor de nós todos (...) “Que nos deixou um exemplo de conduta e uma mensagem de lucidez, esclarecedora sob o ponto de vista espiritual, fantástica. Não tendo eu um aparelho para medir, talvez seja o melhor de nós todos. Pois bem. E se alguém me disser “Você é cristão”, eu até me sinto elogiado. Porquê? Porque se eu for capaz de seguir o exemplo fantástico que Jesus nos deixou sentir-me-ia muito bem comigo próprio.”</p> <p>(1); (5)</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>- “Aquilo não me dizia nada e os meus amigos gostavam de se escapar para ir ver jogos de andebol ou de voleibol no Campo da Constituição [no Porto] e eu também queria fazer a mesma coisa, mas achei por bem pedir à minha mãe autorização. Senti que me libertei de uma obrigação. Bom, se eu me libertei, gostava que os meus filhos fossem livres. Não os eduquei em nenhum enquadramento religioso. Procurei focar-me na educação nos valores universais, deixando espaço para depois terem cada um a sua opção. O resultado é que uns não quiseram casar pela Igreja e não batizaram os filhos, e outros quiseram casar pela Igreja e batizar os filhos. O que merece o meu respeito. É assim que me sinto bem a fazer as coisas.”</p> <p>(5)</p> <p>- “Foi para mim um espanto quando o professor Nuno Grande me disse que, se calhar, faria sentido apoiar a Psicofisiologia e a Parapsicologia. “Então você é que é o homem da ideia disto, você é que vai pôr o dinheiro, é razoável que seja a área onde você trabalhou e que toda a gente sabe que você gosta”, dizia ele. Foi bonito. Mais bonito foi depois eu ter pensado apoiar dez ou 12 investigadores e até agora a Fundação ter apoiado 1 351 investigadores vindos de 25 países.”</p> <p>(2); (7); (8)</p>		
--	--	--	--	--	--

