

CARLOS LEGAL

AMOSTRA

Conexão
em
ação

Os 10 princípios do **Yoga** que transformam a sua **Liderança**


ACTUAL

Sumário

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMENTOS..... | 7 |
| PREFÁCIO..... | 15 |
| APRESENTAÇÃO..... | 19 |
| UMA HISTÓRIA COMO PONTO DE PARTIDA..... | 25 |
| SEÇÃO 1 : O PROBLEMA..... | 31 |
| Capítulo 1 : As aflições, segundo o Yoga..... | 33 |
| Explorando o problema no contexto da liderança..... | 35 |
| <i>Avidya</i> (falta de sabedoria)..... | 42 |
| <i>Asmita</i> (egoísmo)..... | 46 |
| <i>Raga e Dvesa</i> (apego e aversão)..... | 49 |
| <i>Abhinivesha</i> (autopreservação)..... | 50 |
| SEÇÃO 2 : A SOLUÇÃO..... | 53 |
| Capítulo 2: A urgência na transformação da mentalidade das lideranças..... | 55 |
| A solução, segundo o Yoga..... | 57 |
| Capítulo 3: Introdução aos princípios éticos/sociais..... | 61 |
| SEÇÃO 3: PRINCÍPIOS ÉTICOS..... | 65 |
| Capítulo 4: Princípio 1 – <i>Ahimsa</i> (não ferir)..... | 67 |
| Violência corporativa..... | 69 |
| <i>Ahimsa</i> na liderança – o pioneirismo de Gandhi..... | 71 |
| Exemplos de <i>Ahimsa</i> de lideranças organizacionais..... | 72 |
| <i>Ahimsa</i> em relação a si mesmo..... | 76 |
| Incorporando <i>Ahimsa</i> na liderança..... | 77 |
| Capítulo 5: Princípio 2 – <i>Satya</i> (verdade)..... | 81 |
| Aprendendo com os erros dos outros..... | 84 |

| | |
|--|------------|
| Alguns bons exemplos | 88 |
| Incorporando <i>Satya</i> na liderança | 91 |
| Capítulo 6: Princípio 3 – Asteya (não apropriação) | 93 |
| Ampliando o princípio de <i>Asteya</i> | 96 |
| Experiências pessoais | 100 |
| Aprendendo com os erros dos outros | 103 |
| Incorporando <i>Asteya</i> na liderança | 105 |
| Capítulo 7: Princípio 4 – Brahmacharya (autocontrole) | 107 |
| Sexo e poder | 111 |
| Sexo no contexto organizacional | 114 |
| Incorporando <i>Brahmacharya</i> na liderança | 116 |
| Capítulo 8: Princípio 5 – Aparigraha (não ganância) | 119 |
| O problema da ganância e a ânsia pelo poder | 123 |
| O desastre da ganância corporativa | 126 |
| O altruísmo corporativo | 130 |
| Incorporando <i>Aparigraha</i> na liderança | 134 |
| SEÇÃO 4: PRINCÍPIOS ÍNTIMOS | 137 |
| Capítulo 9: Princípios íntimos / individuais | 139 |
| Um detalhe importante – <i>Kriya Yoga</i> | 139 |
| Capítulo 10: Princípio 6 – Saucha (pureza) | 145 |
| A Dimensão física de <i>Saucha</i> | 146 |
| O papel do sono para purificação | 151 |
| As dimensões sutis de <i>Saucha</i> | 152 |
| Incorporando <i>Saucha</i> na liderança | 153 |
| Capítulo 11: Princípio 7 – Santosha (contentamento) | 157 |
| A relação entre ansiedade e o contentamento | 161 |
| Felicidade e contentamento | 163 |
| Possibilidade de concentração total na atividade e no momento presente | 167 |
| Incorporando <i>Santosha</i> na liderança | 168 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo 12: Princípio 8 – <i>Tapas</i> (austeridade) | 171 |
| Relação entre <i>Tapas</i> e disciplina na liderança | 174 |
| Esforço inteligente <i>versus</i> esforço estúpido | 176 |
| Incorporando <i>Tapas</i> na liderança | 179 |
| Capítulo 13: Princípio 9 – <i>Svadhya</i> (autoestudo) | 181 |
| A intuição como consequência do autoestudo | 183 |
| Incorporando <i>Svadhya</i> na liderança | 184 |
| Capítulo 14: Princípio 10 – <i>Ishvara Pranidhana</i> (entrega ao Supremo) | 187 |
| <i>Ishvara Pranidhana</i> na liderança | 194 |
| Exemplos corporativos | 195 |
| A conexão entre a espiritualidade corporativa e a agenda ESG | 197 |
| Incorporando <i>Ishvara Pranidhana</i> na liderança | 200 |
| Capítulo 15: Princípio 11 – A Meditação | 203 |
| CONCLUSÃO | 209 |
| SOBRE O AUTOR | 211 |
| SOBRE A LEGALAS | 213 |
| GLOSSÁRIO | 215 |
| REFERÊNCIAS | 223 |

AMOSTRA

Uma história como ponto de partida



Figura 1: Parthasarathi: O condutor da carruagem.

Fonte: Pariksit Dasa, 1984.

Esta imagem é a representação artística da escritura sagrada *Bhagavad Gita* (A Canção do Senhor ou o Diálogo entre Senhor Krishna e Arjuna), parte integrante de *O Mahabharata* – a maior epopeia da literatura mundial e um dos textos mais importantes da cultura indiana. Na história, dois clãs herdeiros da família real – os Kauravas e os Pandavas – entram em conflito pelo trono mítico de Hastinapura.

Duryodhana, o líder Kaurava retratado como obstinado e traiçoeiro, deseja exercer o controle absoluto sobre o reino, enquanto se

recusa a fazer concessões aos direitos legítimos dos Pandavas, seus primos. Duryodhana representa uma liderança negativa, sendo a personificação do egoísmo, da ganância e da tirania.

Do outro lado, os Pandavas são liderados pelo irmão mais velho, Yudhishtira, que, apesar de enfrentar inúmeras adversidades e injustiças ao longo da história, se mantém fiel aos seus valores e princípios. E, ao contrário do primo, é a personificação da sabedoria, do discernimento, da integridade e do senso de justiça, tornando-se o arquétipo da liderança humanizada baseada na virtude ética e num modelo de conduta ideal na realização de objetivos.

O conflito entre os Kauravas e os Pandavas é a metáfora da condição humana, que simboliza a luta interna pelo reino da consciência entre as forças viciosas e virtuosas. Representa o conflito entre os valores contraditórios, que todos nós em algum momento da jornada da vida enfrentamos na busca pelo justo, pelo bem e pela ordem, em meio às circunstâncias desafiadoras. Outro importante personagem dessa trama é Arjuna, um dos príncipes Pandavas, descrito como um corajoso guerreiro que é desafiado a fazer uma escolha. Na narrativa, com a aproximação do conflito, Arjuna enfrenta uma profunda crise moral e emocional, sentindo-se vacilante diante da perspectiva de ter que lutar contra seus próprios parentes, amigos e professores, o que o leva a questionar o propósito da guerra.

Então, Krishna – o condutor da carruagem – revela sua verdadeira natureza divina e atua como seu mentor e conselheiro, ajudando-o a superar suas dúvidas, oferecendo orientações até que Arjuna tenha melhor clareza sobre o significado de seu papel e cumpra o seu dever (*Dharma*) de lutar e defender a justiça e a ordem social. Arjuna, juntamente com Krishna, são os protagonistas da *Bhagavad Gita*, onde ocorre o mítico diálogo momentos antes da batalha.

Arjuna representa a humanidade comum – eu e você – com todas as nossas dúvidas, medos e conflitos internos. A luta interna de



Figura 2: Diálogo entre Arjuna e Krishna.

Arjuna reflete o dilema universal entre o dever e as paixões, o discernimento e a confusão, o ego e a sabedoria. Através de Arjuna, somos levados a refletir sobre como nos conduzimos na vida, nossas escolhas e impasses que enfrentamos em nosso cotidiano. Um personagem que simboliza nossa inclinação para a ação correta, nosso desejo de conexão com as virtudes, com o sagrado; nossa aspiração para a transformação interior e a busca pela compreensão mais profunda sobre a natureza da vida.

Krishna simboliza o discernimento, o aspecto divino que inspira e revela ao seu aprendiz a “ação correta”, resumida pelo cumprimento dos seus deveres utilizando suas habilidades e talentos, de acordo com a sua própria natureza, assumindo total responsabilidade por suas ações e consequências. Os inimigos de Arjuna, os Kauravas, representam a personalidade obcecada em dominar, que se torna insensível e desumana quando sofre as distorções dos vícios, em que o maior deles é o egoísmo, pois uma personalidade egoísta acredita que as coisas são feitas para satisfazer apenas a si mesmo.

Além do egoísmo, os Kauravas encarnam a hipocrisia, a mentira, o orgulho, a arrogância, a indelicadeza, a ganância, o assédio, a ira, a vaidade, os preconceitos e todos os vícios que afetam a personalidade humana não trabalhada e que a faz sentir-se o centro do mundo. Esses são os inimigos de Arjuna que precisam ser aniquilados para que o herói se conecte com a sua potência inerente. Mas como são “familiares”, reluta em destruí-los.

A *Bhagavad Gita* trata do autoconhecimento e do papel que a contemplação exerce na conscientização dessa dinâmica interna, evocando o protagonista a buscar a virtude para a construção de uma vida plena e significativa. Revela que a vida é uma jornada espiritual que deve ser trilhada com compromisso, responsabilidade, discernimento e desapego, enfrentando os desafios com destemor. Krishna ensina que a mente é uma ferramenta poderosa, mas que pode ser rebelde e

tumultuada. Se não for adequadamente treinada e disciplinada, levará o protagonista ao desequilíbrio, à confusão e à insegurança.

A *Gita* ainda nos oferece outra expressiva metáfora sobre a condição humana, ao associar cada elemento da imagem da carruagem com as dimensões física, emocional, mental e espiritual do ser humano. A carroça representa o corpo humano, que hospeda Arjuna, a consciência individual, o espírito. Os cavalos simbolizam os sentidos e as emoções, forças extremamente poderosas que precisam ser domadas e dirigidas pelas rédeas, que correspondem à mente. Krishna, o cocheiro, é a inteligência – racional e emocional – que maneja habilmente as rédeas para conduzir os cavalos na direção correta. O campo de batalha simboliza a arena da vida, onde ocorrem as experiências.

A primeira reflexão que podemos extrair dessa perspectiva é sobre como estamos a cuidar da nossa saúde em sua integralidade? Imagine a hipótese do(a) guerreiro(a) se colocar na arena da vida com seu coche sem a manutenção preventiva adequada? Ou o cocheiro, no dia da batalha, esgotado após uma noite mal dormida, tem seu senso de direção prejudicado e não consegue segurar as rédeas com firmeza, deixando os cavalos sem qualquer controle? E se o príncipe não tivesse clareza de sua visão, propósito e de seu papel no campo de batalha? Uma fórmula para o desastre.

Na *Gita*, a palavra “*Yoga*” tem um significado amplo e profundo. Refere-se a um estilo de vida que leva à conexão franca consigo mesmo, depois com as pessoas, com a comunidade, com a natureza e com o sagrado. Representa a jornada humana, o valor e a intenção para prestar um serviço à vida. No contexto da liderança moderna, o “*Yoga*” da *Bhagavad Gita* reforça a tese de que, antes de liderar os outros, é preciso conhecer a si mesmo, identificando os seus próprios, valores, forças, fraquezas e propósitos. Quando somos confrontados com dilemas e desafios complexos, onde apoiamos nossas decisões? Nos vícios ou nas virtudes?

As pressões e expectativas aos quais todos nós somos submetidos podem produzir a dúvida. No ambiente corporativo, por exemplo, o mantra “foco em resultados” desperta uma ansiedade desproporcional que pode levar as pessoas ao adoecimento. Fomos condicionados a acreditar nessa pseudoverdade, sem questionar. Uma liderança que não filtra essa condição transfere essa pressão para suas equipes, gerando o risco de desconexão com os processos e as pessoas envolvidas.

A “ação correta” da *Gita* sugere que devemos ter uma visão, um objetivo e focar na ação, com total atenção e potência no momento presente, fazendo o melhor com as nossas habilidades e talentos, tendo uma expectativa apropriada em relação aos resultados, pois não temos qualquer controle ou garantia em alcançá-los. Isso é traduzido como desapego pelos frutos dos resultados de nossas ações. Krishna, no papel de mentor de Arjuna, demonstra um profundo compromisso em servir, facilitando o seu desenvolvimento para a sabedoria prática. Em essência, nos incentiva a fazer as melhores escolhas, ao nos alertar de que a vida tem uma lei implacável, simples e prática. De que toda ação gera uma consequência proporcional à qualidade da ação, nos encoraja a estabelecer uma conexão franca com a vida, com o compromisso para atuar com maestria na arena da existência.



Seção 1
O problema

As aflições, segundo o Yoga

“Os problemas significativos que enfrentamos não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento em que estávamos quando os criamos.”

Albert Einstein

O Yoga apresenta um problema comum a todas as pessoas – as aflições. Patanjali (o sábio que sistematizou o método no século II a.C.) chama de *Kleshas* as aflições e a causa das aflições mentais que geram sofrimento e afetam todas as pessoas, de qualquer cultura, nacionalidade, etnia e gênero, que perturbam a percepção e obscurecem a mente humana. Também chamadas de “venenos da mente”, são consideradas as raízes dos problemas, das insatisfações, da falta de plenitude e dos condicionamentos.

B. K. S. Iyengar classifica os *Kleshas* em três níveis: **intelectual, emocional e instintivo**. Os cinco *Kleshas* interagem como numa hierarquia entre eles, sendo que um retroalimenta o outro. O primeiro é considerado o *Klesha*-Raiz, fonte para todos os outros. São eles:

- 1. Avidya (falta de sabedoria):** refere-se ao equívoco fundamental, uma ingenuidade ou imaturidade intelectual frente à realidade da vida, que leva à falta de compreensão, uma espécie de esquecimen-

to ou cegueira em relação ao “algo maior”, que impede a pessoa de perceber sua verdadeira natureza, levando-a a ter uma visão distorcida da existência, sustentando e alimentando as outras aflições a seguir. É uma aflição de nível intelectual.

2. **Asmita (egotismo):** é o senso de ego ou eu separado que produz a tendência de se identificar excessivamente com sua personalidade, suas conquistas, sua autopreservação, olhando apenas para seus objetivos imediatos. *Asmita* faz com que a pessoa se identifique com sua identidade, reforçando sua sensação de separação dos outros, da natureza e do divino. Também é uma aflição de nível intelectual.
3. **Raga (apego):** refere-se ao apego aos prazeres sensoriais e às coisas materiais, que causa a inclinação da busca incessante pela satisfação por meio das experiências sensoriais, criando uma dependência pelo prazer. Iyengar explica que “viver nas experiências prazerosas inflama o desejo e o senso de atração, os quais fazem surgir o apego, gerando ganância e luxúria, as quais reforçam o apego e estimulam um desejo ainda maior, já que sempre se quer mais e mais”. É uma aflição de nível emocional.
4. **Dvesa (aversão):** é o oposto de *Raga* e representa a aversão, a repulsa ou o desejo de evitar certas experiências, pessoas ou situações. Segundo Iyengar, “recordar prazeres perdidos e atormentar-se pelos desejos não realizados conduzem ao sofrimento (...) na angústia extrema, a pessoa passa a odiar a si própria, sua família (...) e sente uma sensação de inutilidade”. A aversão surge do desejo de se distanciar de certos afetos negativos, sendo uma aflição de nível emocional.
5. **Abhinivesha (autopreservação):** é o impulso pela autopreservação, uma tendência natural de amor a vida e suas conquistas. O texto clássico é também interpretado como o apego a vida e o medo de perder tudo pela morte. **É uma aflição de nível instintivo.**

Explorando o problema no contexto da liderança

Em meu trabalho como educador, *coach* e mentor de lideranças, não foi raro ter sido procurado por executivos interessados em realizar um processo de desenvolvimento, que, para minha surpresa, não estavam interessados apenas em aprimorar suas competências ou melhorar seu desempenho profissional. Muitos queriam apoio para resolver um profundo sentimento de vazio que os impedia de se sentirem realizados. Apesar do status, estabilidade financeira e harmonia familiar, muitos deles procuravam por plenitude na vida e até diziam querer uma conexão espiritual com suas atividades profissionais.

Todos nós buscamos sentido no que fazemos. O para quê fazemos o que fazemos passou a ser um questionamento comum e até saudável entre as pessoas, que nos coloca diante de nossa busca de significado na vida, na realização no exercício de um propósito que extrapole apenas o nosso bem-estar individual, seja no trabalho, na relação com nossas equipes ou com a família. Quando não encontramos sentido, nos sentimos aflitos e desconectados. Para alguns, o trabalho é fonte dessa realização, mas, para outros, é causa de sofrimento. O assunto é tão sério que entidades internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) vêm acompanhando há anos o crescimento do adoecimento mental em todo o mundo, em que todos os avanços de nossa sociedade pós-moderna não foram capazes de mitigar essas ameaças e garantir mais bem-estar e qualidade de vida para as pessoas. O cenário de ansiedade generalizada, sentimentos de infelicidade e depressão crescentes, especialmente após a pandemia de COVID-19 que acometeu o mundo em 2020, são sintomas de um quadro cada vez mais alarmante.

Nossas lideranças, especialmente as políticas, não se encontram isentas dessas condições adversas de saúde, o que poderia explicar

algumas manifestações patológicas que se tornariam bem perigosas para a conjuntura política nacional e internacional.

Discursando para três mil neurologistas no Congresso Mundial de Neurologia realizado em Londres em 2001, o psiquiatra James F. Toole, presidente da World Federation of Neurology, defendeu com muita ênfase os testes para detectar sinais de instabilidade mental em líderes mundiais com idade superior a 60 anos. Muitos gostariam de ver esses testes realizados antes que um candidato realmente entrasse na arena política (Feuerstein, 2009, p. 18).

I. K. Taimni, um dos mais respeitados comentadores dos *Yoga Sutras de Patanji*, faz uma reflexão contundente sobre a condição da humanidade no tempo e no espaço, demonstrando a insignificância das ações humanas quando observadas de uma perspectiva amplificada e sistêmica da realidade, pouco observada pela maioria de nós.

Na perspectiva do tempo, vou utilizar uma metáfora proposta pelo cientista e astrônomo Carl Sagan. Ele elaborou o Calendário Cósmico, uma escala didática cujo objetivo seria resumir os 13 bilhões de anos do Universo, abreviada em apenas um ano, onde cada segundo do Calendário equivaleria a 475 anos da história da Terra. Isso significa que, com base nessa proporção, navegadores como Cristóvão Colombo e Pedro Álvares Cabral teriam chegado às Américas somente nos últimos segundos do dia 31 de dezembro. O *Big Bang*, que, de acordo com os cientistas marca o início do Universo, é o primeiro momento do Calendário, o que nos ajuda a entender, em termos proporcionais, o quanto determinados fenômenos do Universo – como a formação das estrelas, das galáxias, a origem dos planetas e da Terra – demoraram a acontecer. O mês de dezembro é onde se situa a maior parte dos acontecimentos históricos e a formação da civilização na Terra.

A construção de quadros e calendários desse tipo é inevitavelmente humilhante. É desconcertante que, em tal ano cósmico, a Terra não se tenha condensado a partir da matéria interestelar