

A Espiritualidade nas Organizações

*Alexandre Caldini, 44 anos, é administrador de empresas formado pela PUC de São Paulo, onde também foi professor. Fez carreira em marketing, em empresas como Du Pont, Diageo e Novartis. Atualmente, trabalha no Grupo Abril, onde é diretor superintendente das revistas Exame, Você SA e Info. **Estudioso da questão da espiritualidade nas organizações**, é o entrevistado deste mês*

Você tem feito palestras sobre a espiritualidade nas organizações. Como passou a se dedicar ao tema?

Por acaso. Trabalho na Editora Abril, que tem um RH muito atuante. Eles me convidaram para fazer uma apresentação num programa chamado "Professor por um dia" – no qual o funcionário fala para a casa sobre um tema de sua predileção. Juntei os dois assuntos que mais ocupam minha mente: os negócios e a espiritualidade. Assim surgiu a palestra "A espiritualidade nas organizações". O tema acabou interessando muita gente, tanto que já fiz apresentações em locais tão distintos quanto a Febraban e a Fundação Pró-Sangue, a Roche e o Clube Pinheiros, a Credicard e o Colégio Dante Alighieri. Penso que a palestra chamou a atenção porque trata de algo que nos tem incomodado. Na maioria dos casos, o ambiente de trabalho ainda não é agradável nem contribui para a nossa felicidade. Mas deveria! Curioso é que o tema tem gerado interesse no último lugar em que se pensava que ele fosse adequado: nas empresas, o aguerrido território do lucro. Mais curioso ainda é que a espiritualidade tem sido debatida nas empresas também porque é uma forma de garantir o que a empresa mais preza: justamente o próprio lucro.

E o que é ser espiritualizado na organização?

Muita gente confunde a espiritualidade necessária e inerente ao ser humano com práticas religiosas ou esotéricas. Não se trata disso. Esse é o primeiro preconceito com relação ao tema. Não estamos falando de transformar a organização numa igreja, nem mesmo de incorporar ao seu cotidiano práticas religiosas. **Falamos da espiritualidade simples e genuína, independente de religião.** Ser espiritualizado no ambiente de trabalho é **esforçar-se por compreender o chefe, o par e o subordinado como iguais: com qualidades e defeitos.** É, como dizem os americanos, "colocar-se nos sapatos do outro" – isto é, procurar entender o seu ponto de vista. É, principalmente, **cultivar valores e atitudes como boa vontade, compreensão, gratidão, generosidade, gentileza e fraternidade.** Uma empresa onde essa prática seja corrente é um **melhor ambiente para se trabalhar.**

Existe nas organizações uma grande competição pelo poder. Quem atua de modo espiritualizado não entra em desvantagem nessa disputa?

Ao contrário. Aliás, esse é o segundo preconceito em relação ao tema. Muitos ainda pensam que um profissional espiritualizado, que age de forma honesta e amistosa com todos, fica enfraquecido na relação profissional. Mas **o que é o poder senão a capacidade de influenciar os demais?** O poder genuíno não se baseia na opressão, na agressão, no terror. **Sêneca tem uma frase que explica bem o assunto: diz ele que toda ferocidade provém da fraqueza.** Chefes que massacram seus subordinados fazem-no por fraqueza. Temem ser descobertos em sua humanidade e escondem seus erros e inseguranças. **O verdadeiro poder baseia-se na influência aceita de bom grado.** Baseia-se no **reconhecimento do mérito, da experiência, da maturidade, do conhecimento.** Essa autoridade se exerce com fraternidade e justiça. Ela é **honestas também com quem chefia, pois lhe dá a possibilidade de não**

saber tudo, de ser falível, portanto humano. O que "A espiritualidade nas organizações" advoga é que sejamos firmes na gestão do negócio, conquistando vitórias e resultados, mas não a qualquer preço numa política de terra arrasada. Estamos falando de ser "**hard on the problems and soft on the people**" – duro nos problemas e suave com as pessoas. É possível ser muito competente e firme na gestão profissional e, ainda assim, ser ético, decente e meigo com as pessoas com quem trabalhamos. Em relação a isso, vale lembrar cinco conceitos que freqüentemente confundimos:

1. Seriedade não requer sisudez
2. Humildade nada tem a ver com fraqueza
3. Arrojo é a antítese de arrogância
4. Competência não pressupõe competição
5. Evolução não deve ser confundida com volubilidade

Muita gente parece acreditar que uma empresa onde impere a gentileza e a boa vontade se torna menos competitiva.

Eis o terceiro preconceito que o tema suscita. Trata-se de um grande engano. Ser espiritual não é ser condescendente com a incapacidade e a irresponsabilidade. Tampouco é ser indolente, letárgico ou inconstante. O que a **espiritualidade nas organizações** combate não é a busca de resultados, mas sim a competição predatória. Ela **valoriza o resultado, mas também valoriza o ser humano.** É exatamente por valorizar um e outro que combate a competição que violenta as pessoas, gera conflitos e mágoas e só traz infelicidade e doença. Esse modelo de obtenção de resultados, que imperou durante anos, está com seus dias contados, porque não se sustenta. É insustentável por ser insuportável. E é insuportável porque não traz a tranquilidade necessária e a genuína felicidade para quem dele participa. Ao contrário, só traz sobressaltos e uma vida angustiada. Mas, voltando à sua pergunta sobre ser a empresa espiritualizada mais ou menos competitiva, respondo que, se ser competitiva é gerar bons resultados, então **a empresa espiritualizada é muitíssimo mais competitiva que as empresas tradicionais.** Por que você acha que, cada vez mais, as empresas se preocupam com o bom ambiente de trabalho? A resposta está no "Guia das Melhores Empresas para Você Trabalhar", da revista Você SA. Empresas que procuram ter um ambiente de trabalho pautado pelo respeito, boa vontade, gentileza e fraternidade apresentam resultados financeiros substancialmente melhores que a média. **Compare a relação dos índices de rentabilidade de diferentes recortes do meio empresarial – de acordo com as pesquisas das revistas Exame e Você SA:**

- Média das 500 "melhores e maiores empresas brasileiras": 11,31%
- **Média das 150 "melhores empresas para você trabalhar": 17,82%**
- **Média das 10 "melhores empresas para você trabalhar": 26,21%**

Ou seja, viver os valores espirituais na organização dá lucro! E muito mais lucro!

Como fazer para transformar o ambiente organizacional hoje vigente em um ambiente mais espiritualizado?

Isso já está acontecendo. Por três motivos. Os primeiros dois motivos nós já vimos: a busca do lucro e a incapacidade do modelo atual gerar relações pessoais sustentáveis. O terceiro motivo é que **a nova geração de executivos que vem por aí busca mais do que apenas o sucesso profissional e o dinheiro.** Ela quer sucesso e dinheiro, mas não apenas isso. **Os jovens executivos querem trabalhar em organizações que signifiquem algo, organizações de que possam se orgulhar,**

organizações que façam a diferença em suas vidas e em suas comunidades. Uma pesquisa recente da Universidade John Hopkins dos Estados Unidos demonstrou essa mudança de comportamento: 78% dos estudantes entrevistados disseram ter como principal objetivo encontrar um sentido para suas vidas, contra apenas 16% dos estudantes, que declararam ser seu principal objetivo ganhar muito dinheiro. Outro exemplo vem de um executivo inglês, meu amigo. Ele me disse que, **na Europa, tornou-se difícil recrutar bons executivos para as empresas de bebidas alcoólicas, cigarros e armamentos.** Os melhores simplesmente se recusam a colocar suas habilidades a serviço de produtos ou organizações nas quais não confiam. **Isso é novo. Isso é colocar valores em primeiro lugar. E isso acontecerá, cada vez mais, também em nosso meio.** Mas, com relação à sua pergunta sobre como fazer a mudança para um ambiente mais espiritualizado, eu cito Tolstói: **"Todos querem mudar o mundo, mas ninguém quer mudar a si mesmo".** E cito também Aristóteles: **"Nós somos o que repetidamente fazemos.** Excelência não é um ato, mas um hábito". Ou seja, **temos que assumir nossos papéis nas organizações.** As organizações como seres com vontade própria inexistem. Existimos nós, que nelas atuamos. Somos nós os agentes. Então, compete a cada um assumir seu compromisso com o auto-aperfeiçoamento. E esse auto-aperfeiçoamento é uma decisão pessoal que independe dos outros. O mais difícil é isso mesmo: nos observarmos com honestidade e isenção e agirmos para **melhorar nosso modo de ser também no ambiente de trabalho.**

Em suas palestras, você fala também que confundimos o conceito de sucesso. O que exatamente quer dizer com isso?

Penso que nossa incapacidade de ampliar o conceito de sucesso tem-nos feito um mal danado! O sucesso tornou-se nosso maior algoz. Por ele, ficamos ansiosos, angustiados e doentes. Por ele, agimos de forma imoral, cometemos crimes e justificamos as maiores barbaridades. **Geralmente, avaliamos se temos ou não sucesso pelo número de bens que possuímos. Ou por quão alto conseguimos subir na escala hierárquica da organização.** Se ampliarmos nosso conceito de sucesso para além disso, talvez nos sintamos menos angustiados e tentados a cometer excessos. Seremos bem mais tranquilos e felizes. Você já parou alguns minutos para pensar no sucesso? **O que é sucesso para você? Não seria sucesso ter uma boa relação com o cônjuge ou com os pais ou com os filhos ou com os irmãos? Não seria sucesso ter capacidade de raciocinar sobre sua própria vida e se inebriar com suas próprias conjecturas? Não seria sucesso poder discutir com amigos um livro, um filme ou uma peça de teatro? Não seria sucesso ter a sensibilidade para observar e se encantar com uma flor? Não seria sucesso contribuir para o crescimento dos que convivem com você, inclusive seus subordinados? Todos esses conceitos se misturam com felicidade, mas não seria sucesso a felicidade?** E o que é a felicidade? Algo que ocorre espontaneamente ou uma conquista que tem que ser construída e trabalhada? Não desprezo o conforto que o justo ganho financeiro proporciona. Mas alerta para que não fiquemos presos a apenas esse aspecto do chamado sucesso. Quando falo sobre sucesso em minhas palestras, busco provocar uma reflexão. Será que não estamos escravizados por um conceito de sucesso mal-acabado: algo mesquinho, pobre e efêmero? Algo que foi definido de forma unilateral sem a nossa participação? Um conceito incompleto e que talvez não nos sirva? Será que não estamos metidos em uma busca errada, pois não definimos adequadamente o que de fato queremos, o que nos fará mais felizes? A respeito disso, recomendo quatro livros muito interessantes: *"Desejo de status"*, de Allain de Botton; *"Sobre a vida feliz"*, de Sêneca; *"Claro como o dia"*, de Eugene O'Kelly e *"Devagar"*, de Carl Honoré.

Fonte: Valor Econômico