

# MESA-REDONDA SOBRE A ESPIRITUALIDADE NAS EMPRESAS

Para nossa mesa-redonda sobre espiritualidade nas empresas e nos negócios, reunimos um grupo de profissionais de grande competência no que fazem – mas, também, com um importante traço comum: todos acham que a espiritualidade é um ingrediente indispensável para todos os aspectos da vida de relação – inclusive e especialmente no trabalho e nos negócios.

Diante de um tema de reconhecida complexidade, devemos admitir que – talvez um pouco mais do que na abordagem de outros temas escolhidos como importantes para a *Revista da ESPM* – houve mais perguntas do que respostas...

**CHRISTIAN DE PAUL  
BARCHIFONTAINE**



## PARTICIPANTES

**AUGUSTO CUGINOTTI**  
**Elos Brasil**

**CHRISTIAN DE PAUL  
BARCHIFONTAINE**  
**Reitor do Centro  
Universitário São Camilo**

**FRANCISCO GRACIOSO**  
**Presidente da ESPM**

**JAIR MOGGI**  
**Presidente da Adigo  
Consultores**

**KEN O'DONNELL**  
**Brahma Kumaris**

**MARIO ERNESTO RENÉ  
SCHWERINER**  
**Chefe do Departamento  
de Humanas ESPM**

**RODRIGO LOURES**  
**Presidente da  
Nutrimental**

**J. ROBERTO  
WHITAKER PENTEADO**  
**Moderador**



**AUGUSTO  
CUGINOTTI**



**MARIO  
ERNESTO RENÉ  
SCHWERINER**



**FRANCISCO  
GRACIOSO**



Todavia – com muita honestidade, principalmente, mas também com coragem – nossos debatedores discutiram os muitos aspectos, tanto da espiritualidade como dos valores morais e éticos – e de princípios religiosos que guiam a conduta para a realização de um sonho empresarial.

Reconheceram que o sentido transcendental da empresa é coisa nova e, às vezes, confunde-se com a responsabilidade social. Evitaram as simplificações, como de que espiritualidade nos negócios possa ser bom negócio (embora, às vezes, seja). Questionaram-se sobre como introduzir e manter um conteúdo espiritual na empresa e de quem é a responsabilidade principal pela preservação dos valores – em especial, de que valores.

Finalmente, chegou-se a duas conclusões – em que houve consenso também sobre a importância de cada uma delas: (1) de que a questão da espiritualidade nas empresas ainda está no início de um trajeto que pode ser longo e difícil e (2) de que nosso país demonstra estar na vanguarda, no que se refere a este tipo de debate. JRWP

**JAIR MOGGI**



**J. ROBERTO  
WHITAKER  
PENTEADO**



**KEN O'DONNELL**



**RODRIGO LOURES**



**JR** – Pediria ao Gracioso que desse início.

**Gracioso** – Quando começamos a estudar a forma do tema “espiritualidade nos negócios” para a Revista, percebemos a sua extrema diversidade de abordagens. O próprio perfil das pessoas desta mesa reflete isso: líderes religiosos, empresários, pensadores ligados às filosofias orientais. É o que está acontecendo no mundo real – o que chamamos, *grosso modo*, de espiritualidade nos negócios tem várias interpretações. Recebemos muitos artigos que também refletem esta diversidade – desde a interpretação da famosa ética protestante de Max Weber até as influências do budismo no mundo ocidental. Acho que deveríamos – em primeiro lugar – dar, aos participantes, a oportunidade de expor a visão de cada um sobre o tema de espiritualidade nos negócios.

**RODRIGO** – Esse termo “negócios” pode ser visto sob dois ângulos: o negócio de uma pessoa – sua atividade, seu trabalho, sua forma de se expressar através de seu trabalho; e também a questão negócios enquanto empresas, organizações humanas. Nos dois casos, é perfeitamente possível trabalharmos com o conceito de espiritualidade que, entendo, tem a ver com uma consciência. Em seu negócio, por exemplo, um artista, faz aquilo com alma, está presente, permanentemente identificado com o que está fazendo, proporcionando a sua ex-

pressão, desenvolvendo seu talento, como algo que vem de dentro, diferente de cultura, que vem de fora. Nas organizações, o grande desafio é como proporcionar, ao ambiente, condições para que as pessoas possam desenvolver a sua vocação, a sua qualidade que é única – como se fosse uma impressão digital. Todos nós somos iguais e, ao mesmo tempo, somos diferentes, únicos. E essa singularidade biológica reproduz uma singularidade individual, espiritual. Existe um plano, uma dimensão onde há uma plena harmonia entre todos os indivíduos e, quando isso acontece, é que a espiritualidade está se manifestando em sua plenitude, onde há uma relação de complementaridade de todos que são únicos e, ao mesmo tempo, os mesmos.

**KEN** – No começo dos anos 90, escrevi um livro que teria o título *A alma do negócio*. Risquei o *do* e coloquei *no*. Se hoje temos dificuldade com o tema, imagine há 15 anos. O que queria mostrar é que espiritualidade não significava todos, nas empresas, rasparem a cabeça, começar a meditar e fazer ciclo de oração. Mas sim a prática consciente de valores em situações diversas. Não é ter um código de conduta no papel e – na hora de crise – joga-se fora o livro de condutas e começam a maltratar uns aos outros. Vejo a prática de espiritualidade como uma colocação de amortecedores nos relacionamentos humanos – dentro do local de trabalho – que facilite o

**“A PRÁTICA ESPIRITUAL É PRÓPRIA DO SER HUMANO, EMBORA ELE NÃO SAIBA.”**

trabalho em equipe e, portanto, o resultado da própria empresa. É uma questão de linguagem. Se falamos em liderança mais sábia, estamos falando em espiritualidade. Se falamos, por exemplo, de sensibilidade em relação à responsabilidade social, estamos falando de uma postura espiritual em relação às carências e necessidades da sociedade que nos rodeia. Então a prática espiritual é própria do ser humano, embora ele não saiba e nem defina isso como tal. Em recursos humanos, por exemplo, uma coisa é desenvolver habilidades técnicas, administrativas; mas outra é desenvolver a sutileza do toque, o *know-how* nos relacionamentos. É possível, também, mostrar como a espiritualidade entraria no planejamento estratégico de uma organização. Por exemplo, desde os anos 70, existe o modelo do “iceberg”. O problema sempre é tentar fazer mudança mexendo com o visível: tira isso, coloca aquilo, investe dinheiro em tecnologia, muda o sistema, comunicação, contrata gente, mas se esquece de que as pessoas podem sentir que aquele plano não é bom ou não crêem que vai funcionar. Há de se trabalhar a parte mais intangível do “iceberg”. O planejamento integral – onde não se planejam apenas estruturas e sistemas, mas também os corações. Gestão não é apenas um exercício de mexer com a administração e tecnologia; mas mexer, principalmente, com gente. Hoje em dia, há o conceito de inteligência espiritual – que vai um passo além da inteligência emocional; ou seja, precisa-se da inteligência racional para mexer com coisas, inteligência emocional para mexer nos relacionamentos, mas inteligência espiritual para entender

a si próprio e organizar o seu estado interior naquilo que se faz racional e emocionalmente.

**GRACIOSO** – Ouvindo-o, fiquei com a impressão de que você procura demonstrar que a espiritualidade na empresa pode ser útil à própria empresa.

**KEN** – Extremamente útil. Em todas as pesquisas que conheço, onde há um convívio humano mais agradável, os resultados são melhores. As pessoas mais qualificadas querem trabalhar em tais empresas; há menos rotatividade; redução de custos médicos porque as pessoas são mais felizes; a produtividade aumenta, mas principalmente o custo operacional cai, porque há mais cooperação. As reuniões tendem a ser mais rápidas, às vezes, porque as pessoas tendem a estar mais cooperadas e os egos não exaltados. Tivemos uma experiência – na empresa do Rodrigo, por exemplo – onde reduziram o custo operacional, simplesmente pela introdução e prática de valores.

**JAIR** – Esse tema da espiritualidade nos negócios não é novo. Se procurarmos, na nossa vivência profissional e pessoal, os melhores líderes que tivemos, vamos perceber que sempre tiveram uma dessas características que foram citadas. São líderes mais tranqüilos, têm nível de consciência diferente, são cooperativos e não competitivos. Normalmente é uma organização ou estrutura onde as pessoas têm a mesma imagem, trabalham a partir de uma mesma cultura, mesmos valores e mesma referência. E é interessante na linha da pesquisa

que o Ken cita – essas empresas, às vezes, transcendem no tempo, além daquelas pessoas que a fundaram. São empresas onde a iniciativa é muito presente, e essa palavra – *iniciativa* – está ligada a um conhecimento antigo, dos antigos iniciados. Ou seja, o executivo que trabalha hoje para uma grande corporação, ou gera um grande movimento, faz o papel de um grande iniciado porque ele conduz grandes grupos em direção a alguma coisa que trará uma contribuição. Um desserviço a esse tema é quando trazemos, para dentro da organização, a questão da religiosidade. Religiosidade, para mim, são vertentes de um conhecimento maior que, no fundo, vão desaguar no mesmo oceano. Estamos falando aqui de livre arbítrio, aumento da consciência, verdade, bondade. Hoje, organizações que conseguem implementar esses valores estão-se diferenciando diante do mundo competitivo. As notícias que vemos não são do bem; são do mal. Mas existe tanto bem sendo feito por aí e, às vezes, está ancorado numa questão muito concreta, que é dar resultado – gerar alguma coisa saudável para a empresa, o mercado, a comunidade. Mas o tema, às vezes, confunde. Escrevi um livro sobre espiritualidade, procurei algumas editoras e uma delas disse: “O livro está muito bom, mas daria para mudar o nome? Queremos algo como *Aumente sua lucratividade com a espiritualidade*”.

**CHRISTIAN** – Quero parabenizá-los pelo tema, porque falar de espiritualidade na era da globalização é jogo duro. Em primeiro lugar, quando falamos em espiritualidade, no fundo, é a busca de um sentido. ▶

para a vida ou até para a vida da empresa. É aí que temos de rever, quando falamos de planejamento estratégico, qual é a missão e a visão da empresa. É vermos se esse espírito sobre o qual falamos – solidariedade, ajuda o funcionário a produzir mais etc. – faz parte da razão de existir da empresa. Quando falamos de espiritualidade, pode ser para o bem ou para o mal. Na era da globalização, falamos da espiritualidade do mercado e essa espiritualidade diz que através do dinheiro tudo se consegue – a felicidade passa pelo lucro. E, nessa linha, temos de rever, também, nossa visão como empresários quando falamos de inteligência emocional e espiritual – por exemplo em encontros. Pergunto sempre “para que esses encontros? É para o bem das pessoas ou das empresas?” No sentido do colaborador, o que ele vai tirar disso para o bem dele como pessoa, para a sua família? Muitas vezes, esses encontros têm por finalidade única aumentar a produção das empresas e não o bem das pessoas. É por isso que quando usamos a palavra *espiritualidade*, é para o bem e para o mal porque através dessa palavra temos objetivos, mas temos também caminhos, que são filosofias, ideologias, religiões, moral, ética etc. Hoje, quando falamos em espiritualidade, muitas vezes, é em nível micro, mas quem sabe possamos tirar uma visão macro dessa vivência de espiritualidade dentro da empresa.

**JR** – Diferentemente de vocês, não sou especialista na matéria. Mas, vinha passando em revista as experiências profissionais, que tive com diversas empresas e diria que as lembranças que tenho são mais

negativas do que positivas. Como o Padre Christian acaba de dizer: estão mais para essa busca pelo lucro, a qualquer custo.

**GRACIOSO** – Li, no *The Wall Street Journal*, a história de um laboratório norte-americano que produz dois remédios para a AIDS, vendidos para os países da África e para o Brasil. Um é caro, o outro barato. Deliberadamente, introduziram na fórmula do mais barato um ingrediente que provoca ânsia de vômito para que os médicos sejam obrigados a migrar os pacientes para o tipo mais caro. Li também um artigo do Michel Rocard, ex-primeiro ministro francês, onde ele defende a tese de que capitalismo ético simplesmente não dá para praticar. Mas vejo outra faceta da moeda: a Toyota japonesa acaba de superar a General Motors e é, hoje, a maior montadora de veículos do mundo. Entretanto, a Toyota representa uma geração de executivos e empresários japoneses que – mais do que em qualquer outro país – abraçaram a idéia de que o objetivo da empresa vai além dos seus próprios interesses e deve também objetivar o bem comum, a perenidade, a harmonia, coisas enfim que, aparentemente, estão resultando em empresas criativas, competitivas e lucrativas. Estamos, portanto, diante de uma questão complexa.

**MARIO** – Tenho uma preocupação – até por estar terminando um doutorado em Teologia – em definir termos. Como definir espiritualidade, da qual tanta gente fala? São definições complexas. Depois de muito batalhar, meu orientador e eu chegamos a uma definição, que contém



uma palavra – *transcendente* – que acho importante e vai até um pouco além do sentido. “O termo vem do latim *spiritus*, que significa sopro de vida, quer dizer, alguma coisa que está ligada a energia, e é um modo de ser e sentir que ocorre pela tomada de consciência de uma dimensão transcendente, sendo caracterizada por certos valores, identificados com relação a si mesmos, aos outros, à natureza, à vida e ao que quer que se considere o último”. Então, acho que espiritualidade vai bem além do que temos falado aqui – é alguma coisa que a pessoa sinta que tem conexão ao cosmos, ou seja lá o que for. E aí esses valores que estamos falando passam a estar subordinados a esse conceito. As organizações, evidentemente, dentro da globalização, para sobreviverem, espiritualizadas ou não, têm de cortar custos, ser produtivas etc. Então, sendo dirigente de uma empresa que tem valores espirituais, em que medida vou aceitar demitir pessoas e substituí-las por máquinas que vão gerar uma produtividade maior, a um custo menor? Mas não gostaria de ver aquelas pessoas, que perderam seus empregos, debaixo da ponte... Aí vem a pergunta, além da definição bonita que li: como adaptarmos isso ao mundo real – e como eu sobrevivo?

**JR** – A sua definição de espírito conduz a um sentido de bem. E foi dito aqui que o espírito pode ser do mal.

**MARIO** – Faltou dizer isso. O título da minha tese é “Da dimensão espiritual das marcas”, e a espiritualidade pode ser humanizante ou fetichizada. O Saddam Hussein tinha lá sua espiritualidade.

## “FALAR DE ESPIRITUALIDADE NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO É JOGO DURO.”

**RODRIGO** – Se entendermos que a espiritualidade pode manifestar-se e sustentar-se num contexto de diversidade, há como um alinhamento de harmonização entre todos que participam. Isso poderia ser uma evidência da efetiva espiritualidade, que é o que se falou do cosmos e aí é necessariamente o bem. Quando há uma unanimidade, um sentimento de totalidade, de plenitude, segurança, harmonia, paz, amor, está-se manifestando a espiritualidade. Quando são situações com pessoas fanáticas que atuam como que dominadas por um espírito maléfico, poderíamos considerar como uma perversão, um fetiche, algo que não está no campo da espiritualidade, embora esteja no campo de forças da natureza. O que gostaria que debatêssemos seria a espiritualidade como algo que tem a ver com o bem, com o superior, o elevado. Nesse sentido, em uma organização, todos os participantes – ou a maioria – são predominantemente movidos por esse clima, e seus participantes podem estar dando as suas contribuições individuais de forma positiva. Até o capitalismo vai além da ética. A ética é algo normativo, ao passo que a espiritualidade não tem forma.

**AUGUSTO** – Não sei se é um julgamento e não vou defender. Talvez o trabalho seja falarmos sobre, em vez de dar uma definição. Também não farei julgamento sobre bem e mal, porque caímos nisso e não se sai mais, porém concordo com o

Rodrigo na questão do alinhamento. Precisamos abrir mão da nossa arrogância, de ter controle e poder classificar e determinar todas as coisas que vimos e tentamos medir. Por um lado a medida é importante mas, por outro, dá a idéia de que existe um processo de controle e que o ser humano pode controlar isso ou aquilo. Quando os negócios e o que fazemos têm alma, há uma beleza especial, demonstram algo que não é necessariamente explicável – é um tenor que canta uma música específica que nos toca diferente porque é feito com algo mais, e é esse a mais que também é procurado nos negócios. Se o gestor é bom, como ele é com esse algo a mais? Dentro das empresas há muito do desenvolvimento pessoal, mas também o que se pode fazer pelo outro, no sentido de criar espaços para os outros entrarem em contato com esses temas e essa prática. Há vários caminhos. Por que não apresentá-los, de uma forma não doutrinária, para que cada pessoa possa escolher o seu? Se olho para o desenvolvimento das pessoas e do negócio, temos de criar espaço para as duas coisas. Por outro lado, se o único objetivo do empresário é criar dividendos – e por isso suga tudo que é possível daquele grupo de pessoas – isso também joga contra, num certo momento, não só com a empresa dele a médio e longo prazos, mas também com um processo maior.

**GRACIOSO** – Gostaria de trazer ao

## “O TERMO VEM DO LATIM SPIRITUS, QUE SIGNIFICA SOPRO DE VIDA.”

debate um estudo que fizemos aqui na Escola. Um de nossos professores cruzou dois bancos de dados: o das 500 maiores empresas brasileiras com o das 100 melhores empresas para se trabalhar, que estavam no grupo de 500. Essas 100 empresas

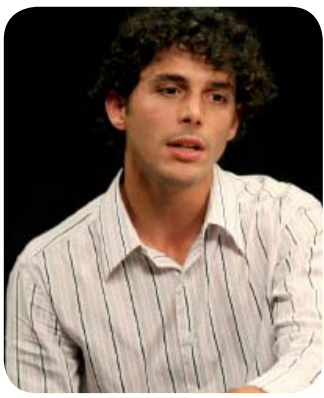
– que os próprios funcionários elegem como bons lugares para se trabalhar – são bem mais lucrativas do que a média das 500. A diferença cresce ainda mais, nas empresas de serviços, porque aí o fator humano é mais importante. Mas o estudo

## “...DAQUI A UM MÊS, VAMOS PARA O VIETNÃ AJUDAR OS INDÍGENAS.”



mostrou outra coisa interessante. Destacando as empresas escolhidas como bons lugares para trabalhar – entre européias e americanas – e estudando o método que cada uma delas, na sua própria descrição, usa para reter seu pessoal ou atrair bons executivos, descobriu-se que as empresas européias se baseiam mais naquilo que aqui chamaríamos de valores espirituais – bom ambiente de trabalho, um certo paternalismo, permanência, tolerância –, enquanto que as americanas definem com toda clareza: “Nós retribuímos o mérito com dinheiro, achamos que a forma de atrair e reter os bons executivos é pagar e premiar o mérito”. Há pouco de espiritual aí. Mas ambos chegaram a resultados idênticos: ambos os estilos de gerência resultam na apreciação positiva dos funcionários. Sob esse aspecto, pelo menos, não se pode justificar uma gestão rica de espiritualidade sob a alegação de que ela é mais produtiva. Não é verdade – ou não é uma verdade completa – ,porque uma gestão estritamente material e imediatista também pode chegar aos mesmos resultados. Talvez provocando alguma dor, desconforto, mas torna a empresa também lucrativa. Acho que deveríamos procurar o verdadeiro sentido da espiritualidade nos negócios em outras dimensões.

**RODRIGO** – Estou convencido de que não só é mais lucrativo, mas também mais sustentável. Porque numa empresa – em especial as de serviço – quanto melhor for o ambiente para que os talentos individuais possam se desenvolver, essas empresas aproveitam melhor os seus recursos e conseguem conectar melhor com os demais *stakeholders*. Mas ainda



estamos num processo intermediário de desenvolvimento das empresas enquanto empresas. Estão surgindo novas gerações, novas modalidades de organização, e o nosso modelo tradicional de organização empresarial é mais burocrático, militar, comando e controle. Mas essa modalidade de organização, sabidamente, limita o aproveitamento do potencial das pessoas, assim como tem um custo – seja emocional ou social – bastante elevado. As empresas que proporcionam espaço para uma evolução da consciência e uma melhor integração entre os diversos *stakeholders* têm, no longo prazo, uma perspectiva maior. É uma crença que tenho por uma lógica e também por observação. Normalmente, isso acontece nas pequenas empresas. Quando há esse clima mais humano, elas tornam-se mais criativas, criam fatos novos. Isso porque, até pela própria filosofia da organização, um maior número de pessoas pode expressar suas qualidades individuais e fazer do trabalho uma forma de realização pessoal e um crescimento social coletivo, com o fortalecimento da organização.

**KEN** – Quero dar um exemplo, de um executivo de uma das 10 maiores empresas do mundo, e a segunda maior, na área de alimentos, na Ásia. Quando houve o Tsunami, em 2004, um mês depois ele levou todos os presidentes e principais executivos do grupo para ajudar as vítimas. Ficaram três dias, em Sri Lanka, onde morreram 40 mil pessoas; eu estava com eles. A empresa é a Unilever, que, aliás, tem um belo projeto de responsabilidade social no Brasil. Periodicamente, ele faz isso: “daqui a um mês, vamos para

o Vietnã ajudar os indígenas”. O que se busca é uma reflexão pessoal. Chegam todos lá, e com o coração na mão, depois de ver pessoas que perderam tudo, estão mais com eles mesmos. Isso provoca uma sensibilidade muito grande. Com isso, quero jogar três ingredientes na mesa. Ele acredita que é importante despertar o espírito do dar; que dar tem muito a ver com nossa espiritualidade. Segundo, a reflexão – aprender a refletir, a conversar com você mesmo sobre a vida, o universo, sobre Deus a seu modo. Neste contexto, havia, no grupo, cristãos, mulçumanos, hindus e budistas. E a terceira são as lições da própria natureza – o que ela pode nos ensinar. Ele já fez isso diversas vezes, em vários momentos, e a sua divisão da Unilever é a que mais cresce.

**CHRISTIAN** – Muitas vezes, empresários e executivos viajam o mundo inteiro mas fica faltando a viagem ao nosso interior. Quando falamos de responsabilidade social, entendemos que deve ser uma ação para a sociedade de fora, mas também dentro da própria empresa. Muitas vezes, é só para fora. Nesse sentido, nas empresas, devemos repensar, também, um dos caminhos da espiritualidade, que é a famosa ética comunitária, que se define em duas palavras: faça o bem. Como seres humanos, em princípio, nós somos levados a fazer o bem, mas – do outro lado – estamos vivendo numa ideologia em que há também o mal. Então não podemos sempre dar. Precisamos medir a nossa capacidade desse dar, devido a contingências exteriores. Acho que é importante, hoje, repensar as ações dentro da empresa, em função desse



papel cidadão que a empresa tem de ter – a empresa não deve viver para si; ela vive para a sociedade. Essa espiritualidade da empresa, esse dar, essa responsabilidade social – e tudo mais – têm de partir da alta cúpula. É muito difícil fazer os nossos colaboradores viver uma espiritualidade se a própria cúpula da empresa não vive.

**AUGUSTO** – Seguindo essa linha, não é a alta cúpula que é difícil convencer ou trabalhar esse tipo de assunto; é a “média cúpula”. Falando da média cúpula e do cidadão que trabalha na empresa, hoje em dia, esse “quem sou eu” que o Ken falou está acontecendo muito mais para quem está trabalhando, e tem trazido uma redefinição de algo importante. Quando se pergunta “quem sou eu”, a média gerência ou quem está trabalhando, eles redefinem o sucesso. A dificuldade da média gerência em entrar em contato com assuntos desse tipo é porque ainda não é alta gerência.

**JR** – Acho que, nessa divisão que você estabelece, em três níveis: o nível de cima muda a empresa, o de baixo muda de emprego e o do meio fica sem escolha...

**AUGUSTO** – Concordo com o Prof. Gracioso, quando diz que a empresa pode ser lucrativa de formas diferentes. A questão é olhar o prazo. A curto prazo, com uma estratégia de marketing, é possível fazer uma empresa muito lucrativa. A visão que tenho e que compartilho com o Rodrigo é essa visão do prazo, que sustenta não só a empresa em si, mas seus funcionários e a sociedade. Hoje, os funcionários estão sabendo redefinir sucesso e estão mudando. Eles querem trabalhar num lugar que trabalhe simultaneamente

para a sociedade, para a empresa e para si. Sobre esse prisma da espiritualidade nos negócios, acredito que – com o tempo – mais pessoas irão dizer: “Não quero trabalhar nessa empresa que simplesmente me dá o dinheiro. Quero trabalhar numa empresa que me dê dinheiro, lucro ao seu pessoal, mas também lucro social, crescimento pessoal”.

**MARIO** – Confesso que continuo com enorme dificuldade para entender o que é espiritualidade nas empresas. Não podemos ter mais exemplos práticos? A revista *Exame* saiu com este tema, em 2002, que tem até uma entrevista com o Prof. Gracioso...

**GRACIOSO** – Mostra que sou persistente.

**MARIO** – A Unilever, por exemplo, para ser uma empresa espiritualizada, deveria fabricar todos os produtos de uma forma ética, socialmente responsável, sem testar em bichos etc., e acho que não é isso que acontece. Os produtos dela são anunciados para aumentar a auto-satisfação das pessoas no sentido de *status*, shampoos maravilhosos para as mulheres se sentirem fantásticas, o que está longe de um conceito pessoal; as margarinas são vendidas para aumentar o lucro... Os seus produtos não têm nada a ver com qualquer dimensão espiritual. E acho que são poucas as empresas que têm. Trabalhei numa multinacional – não vou citar o

nome – que testava os produtos nos olhos de coelhos, e os deixava cegos – para poder fazer um shampoo que não ardesse. O diretor sai da empresa na sua BMW blindada, não dá contribuição para ninguém, fecha o outro no trânsito, se desgostou da empresa, ele muda, como as pessoas mudam de 2006 para 2007, no ano novo. Por outro lado, conheço uma empresa que contratou ex-presidiários, ex-drogados e treinou-os. Acho que isso é um exemplo prático de alguma coisa ligada a uma dimensão mais espiritual. Quero dizer, dar uma chance além daquilo que me é cobrado. Essa questão do Tsunami é fantástica, mas acho que é mais uma ajuda social, como há muitas empresas no Brasil que fazem. E quando se fala de responsabilidade social, é muito bonito vermos empresas fazendo isso. Normalmente se faz com crianças porque dá ibope; não fazem com idosos porque eles não dão a mesma visibilidade. Acho que até a responsabilidade social é uma grande “jogada de marketing” das empresas. Os alunos – que vejo fazendo pós-graduação na Escola – não escolhem as empresas pela responsabilidade social, nem por serem espiritualizadas; escolhem as empresas onde podem fazer uma carreira internacional, onde vão ter grandes salários, e chegar à chefia, independentemente dos valores delas. Infelizmente, isso é fato.

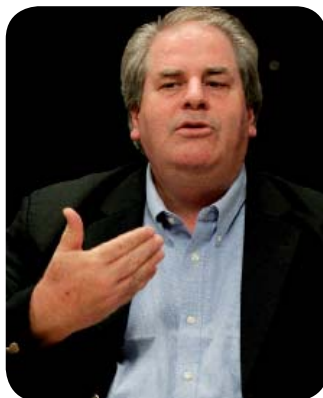
**GRACIOSO** – Quero pôr em discussão outra faceta deste nosso assunto, que tem a ver com a ética protestante.

---


**“OLHAVAM A FIRMA COMO UM ENTE, AO QUAL DEVERIAM SERVIR – ESTA É A ESSÊNCIA DA ÉTICA PROTESTANTE.”**

Acho que o Thomas Mann – quando escreveu a saga dos Buddenbrooks, de Hamburgo – tinha acabado de ler o Max Weber. Então, ele colocou, naquela família, os valores que Max Weber define como típicos da cultura da ética protestante. Acreditam que, nesse caso, a religião é mais consequência do que causa. A causa são os valores culturais de uma determinada sociedade. Os Buddenbrooks, de pai para filho, ao longo de gerações, mantiveram o seu negócio, porque olhavam “a Firma” como um ente ao qual eles deveriam servir. Esta é a essência da ética protestante. Os executivos e, acima de tudo, os empresários olham a empresa como algo que transcende a sua própria importância, que vai além da sua vida e a quem eles devem servir. A antítese naturalmente – não quero dizer que seja católica – é aquilo ou aqueles que olham a empresa como uma oportunidade para dela servir-se. E aí está toda diferença. Acho que quando alguém olha a empresa como um ente inviolável – que vai além da vida humana – e que precisa de todas as maneiras ser protegido, acariciado, eternizado, os valores espirituais se tornam mais evidentes. Não é possível – e o Augusto disse bem – perenizar uma empresa através de valores materialistas ou imediatistas. É uma armadilha. Gostaria de ver isso discutido.

**RODRIGO** – Acho importante distinguir ética de espiritualidade. Ética está no campo de convenções que favorecem a vida em sociedade e vão ao encontro de um processo cultural, político, econômico. E a ética é muito importante, nas organizações humanas, porque tem uma dimensão explícita até por uma questão de comunicabilidade, articulação entre



as partes que constituem uma organização. Mas – falando de espiritualidade – acho que estamos indo além – questão de transcendência. Ousaria dizer mais: todas as empresas, de alguma forma, têm uma espiritualidade presente na sua organização. O que as distingue é a intensidade – em que medida uma organização permite o pleno aproveitamento, ou o índice de aproveitamento que ela tem, do potencial espiritual coletivo. Quando há um ambiente organizacional onde as expressões, a cultura, a liberdade, os métodos, processos, favorecem o diálogo, a interação, integração; onde podemos dizer que existe vida em toda parte, essa empresa é mais espiritualizada, mais efetiva, porque não conta só com o melhor criador de riqueza – que é própria criatividade humana –, como também é uma empresa onde as pessoas são mais felizes porque estão menos sujeitas às tensões. Quando há apenas uma relação de obediência, disciplina, quase uma anulação do indivíduo, é evidente que ele pode até dar uma contribuição para o trabalho, mas será uma contribuição mecânica; não com o entusiasmo e a qualidade, se estivesse fazendo aquilo com alma. Então é importante distinguir ética de espiritualidade, pois espiritualidade é algo que transcende, e partir do pressuposto que toda organização que funciona é porque há gente dando vida com idéias, pensamentos, vontades. Podemos falar em que medida a espiritualidade está permeando, proporcionando espaço para uma plenitude do aproveitamento dos talentos individuais que constituem a empresa.

**JAIR** – Estamos todos de acordo em que a espiritualidade transcende tudo 

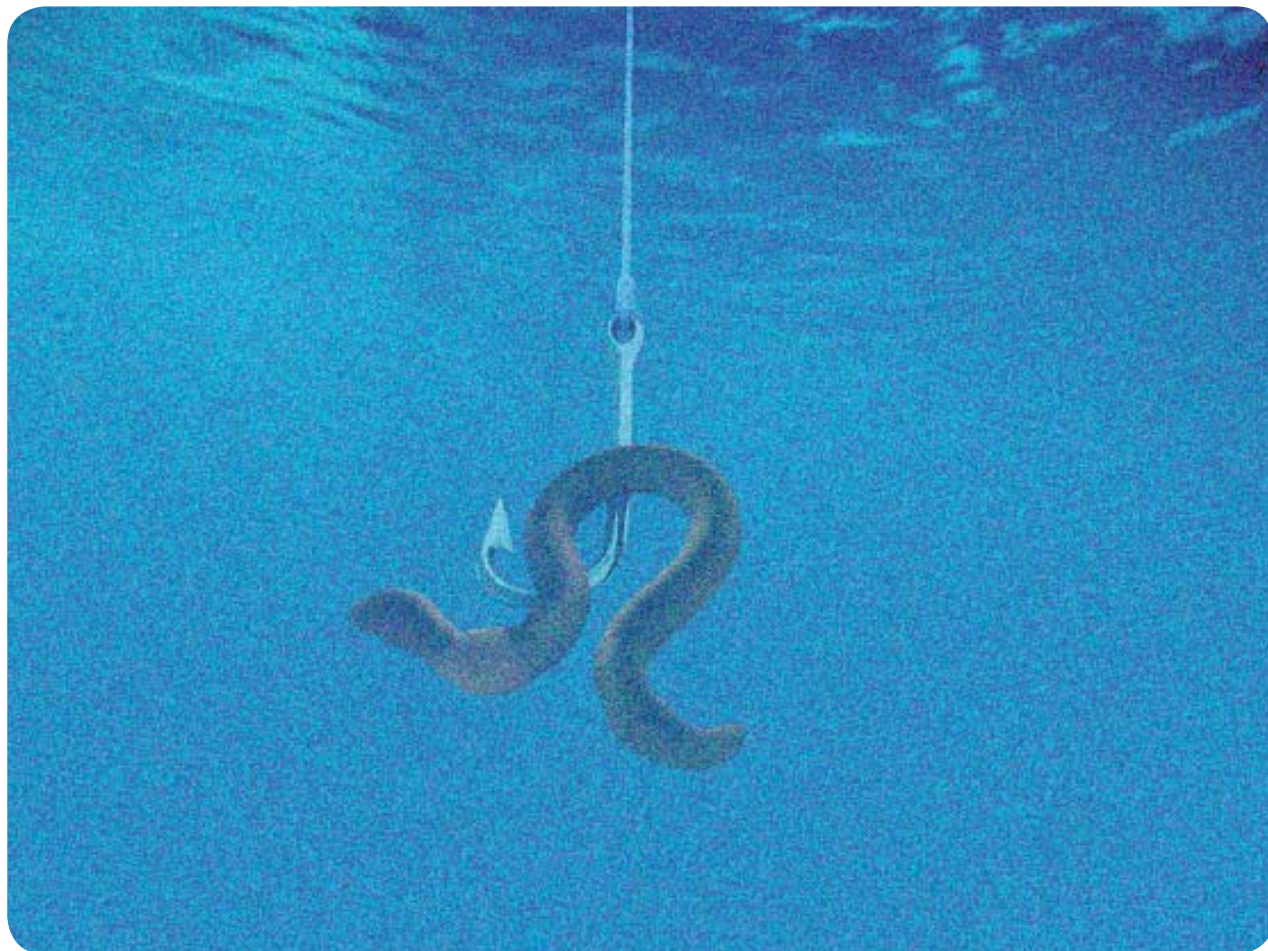
de que estamos falando. E quando se fala de transcendência, acho que temos de olhar a essência – ou seja, tudo conceitua-se a partir do ser humano, que constitui as organizações. E que se pergunta: “Com tantas empresas para trabalhar, tantos negócios a que me posso dedicar, tantos grupos onde posso atuar, estou aqui e agora neste grupo ou nesta empresa. O que significa isso para mim?” É interessante observar que, quando essas questões começam a ser levadas para dentro das organizações, aparece a essência

## “ESTÃO COLOCANDO O DEDO NO OCEANO, AO TESTAR A ÁGUA.”

da empresa. Não há livros que falam da “organização viva”? A sabedoria antiga diz que Deus é tão grande que se pode fazer do mal o bem. Que valores motivam um executivo jovem que quer mais dinheiro, e que valores motivam o executivo na faixa de seus 55 a 60 anos? Será

que são os mesmos? Como trabalhar com essa diversidade de pessoas, em diversos estágios de vida, numa organização, e – ao mesmo tempo – preservar essa qualidade espiritual? E convém não esquecer que a empresa também passa por fases de desenvolvimento: uma empresa que está nascendo quer se desenvolver, gerar lucro, porque o lucro é oxigênio e, sem ele, ela não sobrevive. Mas a pergunta permanece: “Estou

## “TEMOS DE NOS PREOCUPAR PARA NÃO CAIR NESSA ARMADILHA.”



a serviço de quê nesse momento? Do bem ou do mal? Quando faço um planejamento estratégico, estou equilibrando duas vertentes?” Falamos da visão espiritual e material, como se fossem coisas contrárias. Mas o meu ponto de vista é que o material faz parte do espiritual. Não sei se o contrário é verdade, mas, quando tenho uma organização que equilibra desenvolvimento – que são todas essas qualidades espirituais de que falamos – com crescimento – que são as coisas quantitativas, são essas que aparecem, nas pesquisas, como as melhores para se trabalhar, que têm melhores taxas internas de retorno em seus projetos, em seus investimentos. A pergunta essencial é: Qual a nossa visão, de seres humanos? Isso vale em todos os níveis, porque mesmo esse executivo, que sai num carro blindado, passa pela periferia das grandes cidades, e vê injustiça e miséria, se pergunta: “O que tenho a ver com isso? O que adianta eu morar num condomínio de luxo, se posso ser seqüestrado pelo meu porteiro, por exemplo?”

**KEN** – Lembrei-me de uma frase do George Bernard Shaw, que os carnívoros certamente não gostam de ouvir: “Como se pode falar de paz quando seu estômago está como um cemitério?” E estamos falando de paz. Acho que onde e quando quer que o empresário ou executivo comece a fazer essas perguntas, é um começo. Não precisa ter todos os ingredientes divinos desde o início. O importante é começar. Então, esse pessoal está colocando o dedo no oceano, ao testar a água. É ali que começa-se a fazer perguntas – e as pessoas vão crescendo e, de repente, mais adiante, eles mudam os

produtos, o negócio e até a própria empresa.

**CHRISTIAN** – Nesse sentido que o Ken acaba de falar, quando falamos de espiritualidade dentro das empresas, pergunto sempre: será que o *manager* tem consciência de como vivem os seus subalternos? Será que o faxineiro da empresa vive dignamente? Quais são os meios que a empresa poderia empregar para que isso aconteça? Ele anda de BMW blindado – tudo bem –, vive no Morumbi, mas muitos de seus colaboradores vivem na favela, de maneira indigna. Como equacionar isso?

**JR** – Não faz muito tempo, nós todos falávamos de marketing de guerra, táticas de guerrilha – a estratégia nasceu no exército. O Sun Tzu queria liquidar com seus inimigos – podemos até encarar a globalização como uma forma para arrasar todos os outros “que são diferentes de mim”. E o discurso politicamente correto acaba substituindo a realidade. Acho que temos de nos preocupar para não cair nessa armadilha...

**GRACIOSO** – Há muitas empresas que já se preocupam com esses aspectos e procuram tornar o mundo um pouco melhor. O que a empresa pode fazer não é muito mais do que isso.

**MARIO** – Sinto-me mais confortável agora, ouvindo que a espiritualidade – ou a preocupação com ela – é um início, um embrião; não é algo que já chegou e tomou conta das massas. Se tivermos de atribuir notas de 0 a 100 à espiritualidade realmente presente, nas empresas, talvez não cheguemos nem a 10. O que a discussão deixa claro é que há empresas, sim, que são





espiritualizadas. Mas não são muitas, nem se trata de uma preocupação dominante.

**KEN** – Não só empresas. Por que organizações públicas não podem ser mais espiritualizadas?

**JR** – Talvez até de forma mais evidente, pois são públicas.

**RODRIGO** – O que as pessoas querem é a empresa humanizada, quer dizer, empresas com valores humanos, sentimentos, emoções positivas.

**MARIO** – Inclusive se pensarmos como caminha o planeta Terra, ele está se espiritualizando. Aí vai depender das crenças pessoais, mas há cada vez menos pessoas ligadas a religiões dogmáticas e cada vez mais pessoas se preocupando com uma dimensão cósmica, espiritual etc.

**JR** – Não sei se isso se aplica a todo o planeta.

**MARIO** – As discussões acerca da existência de Deus, que eram dogmas há 50, 100 anos, hoje são discutidas sem que as pessoas tenham ir para a fogueira, ou fiquem com sentimentos de culpa e pecado. Isso é algo que pode deixar-nos felizes. Mas pensar que só estamos discutindo isso 5 anos depois dessa matéria que saiu na *Exame* – acho que caminhamos muito lentamente.

**AUGUSTO** – Não é preciso caminhar dos 10 para os 100% porque, quando

chegarmos em 20%, o politicamente correto já será cultura. E o número de pessoas preocupadas com essas questões, nas empresas, continua aumentando. Quando a British Petroleum muda o nome para Beyond Petroleum, está praticando uma estratégia que chamo “pé lá e pé cá”. Estão trabalhando com produtos do petróleo, pensando que – daqui para frente – haverá outras coisas. Há empresas, mesmo no Brasil, que fabricam cigarros e estão comprando indústrias alimentícias de chocolate, praticando “pé lá e pé cá”. Pegam os dividendos do cigarro e colocam no chocolate, porque – daqui a alguns anos – cigarro não vai dar mais. Essas coisas estão acontecendo em empresas grandes.

**JR** – “Ser honesto, nem que seja por malandragem.”

**AUGUSTO** – Será que é isso? Acho que é mais visão...

**KEN** – Mesmo que há cinco anos fosse só 1% e agora 3%, seria 300% de melhoria.

**JR** – O debate está interessante, mas vamos tentar checar as conclusões que cada um está tirando dessa conversa?

**GRACIOSO** – Acho que já se chegou a um certo consenso – que o Mario René resumiu bem. O movimento é crescente, no Brasil inclusive, e eu acredito que muitos empresários e executivos, principalmente os “número um” de



---

**“A ÉTICA É MUITO IMPORTANTE NAS ORGANIZAÇÕES HUMANAS, PORQUE TEM UMA DIMENSÃO EXPLÍCITA.”**

muitas empresas, estão abraçando, sinceramente, esta causa. Mas não devemos, também, esquecer que há fortes pressões em contrário. Referindo-me ao que o Padre Christian falou, sobre a diferença entre o topo e a base, li que a Federação dos Sindicatos da Inglaterra está promovendo um movimento contra o aumento dos salários dos executivos ingleses que – nos últimos 4 anos – cresceu 17 vezes mais do que a média geral do país. Então, apesar das boas intenções, as distâncias tendem a aumentar e não diminuir. Estamos diante de uma situação cheia de contradições.

**RODRIGO** – De fato, ainda estamos no início. A própria ética é estudada desde Sócrates e Platão. Acho que o Padre Christian foi feliz ao afirmar que a ética é um meio e a espiritualidade, um fim, algo que diz respeito à questão

da vida, seja pessoal, individual, seja da vida do contexto. Agora, qual o espaço que existe, na nossa sociedade e nos nossos negócios, para que a espiritualidade se possa manifestar na sua plenitude? Estamos distantes da questão ética. Há de se trabalhar simultaneamente. Vejo isso no futuro das escolas de administração; e também na área de educação de executivos, oferecendo a eles oportunidades para refletir, e discutir essas questões de ética e espiritualidade.

**JR** – Será que jovens com este tipo de prioridade também vão ganhar altos salários?

**RODRIGO** – Aí é uma questão de livre arbítrio.

**KEN** – Eu sou australiano, passo 4 meses do ano no Brasil; viajo cons-

tantemente, mas pratico meditação todos os dias. Vejo com otimismo o que se passa no Brasil. Não imagino uma conversa como essa acontecendo em outros países da América Latina; e na principal escola de marketing do país, nem pensar! Trabalho nos bastidores desse tema há muitos anos. O Brasil está liderando esse movimento, mesmo devagar. Estive no Chile, até ontem, e é inclusive delicada a escolha de palavras porque é muito difícil introduzir esse tema. Mas há muitas pessoas dispostas a se espiritualizar; se podemos fazer isso dentro do local de trabalho, fantástico. Se não, vamos fazer fora. O crescimento do indivíduo continuará de qualquer maneira. Estou com o grande escritor André Malraux: “O século XXI será espiritual ou não será”. Perguntaram a um empresário: “Como será sua empresa daqui a

## “SERÁ QUE, DENTRO DE 15 ANOS, AINDA TEREMOS MATÉRIAS-PRIMAS?”



15 anos, porque é certo que estará debaixo d'água". Então, há pressões do meio ambiente, da sociedade, das convulsões sociais que estão forçando as pessoas a reconsiderar seus próprios valores e práticas. Não sei se será o cataclisma que ganhará, ou se seremos nós, mas tenho de apostar no ser humano.

**JR** – Seria adequado usar a expressão “uma ética para a sobrevivência”?

**KEN** – Uma ética, não sei, mas uma prática mais digna. Todos estamos fazendo as escolhas e se pudermos fazer com que as empresas sigam por este caminho, ótimo, já que são, hoje, a instituição mais poderosa do mundo, mais até do que os governos. Se não, será de outra maneira.

**CHRISTIAN** – É um pouco nesse sentido, da ética da sobrevivência, mas também é muito mais – como disse o Ken – que é a responsabilidade que temos com todo o cosmos, e não somente com o humano. Eu concluiria dizendo que temos de começar a pensar na globalização do social e da solidariedade. Só então poderemos viver, de maneira mais profunda, esta questão da espiritualidade nas empresas.

**JR** – Ou seja, a convivência harmoniosa da diversidade.

**MARIO** – Estarmos aqui discutindo isso já é um bom começo. Acho que a espiritualidade está sendo mais discutida, vivida e posta em prática, até como uma resposta à essa globalização – que é positivista, no sentido econômico, mas não produz resultados profundos, em termos de valores. Temos produtos fantásticos

à nossa disposição, novos celulares a cada dois meses, computadores incríveis, automóveis, comidas, mas essa globalização econômica não preenche o vazio interior. Por isso espero que, dessas tese e antítese, surja uma síntese legal. Talvez por isso estejamos numa escola de administração e marketing discutindo este assunto. Trata-se de uma antinomia da dialética: a maravilha da globalização – no sentido macroeconômico – não está conseguindo responder aos anseios das pessoas. Então, buscam outras coisas, sejam fundamentalistas, seja no sentido do bem, como estamos discutindo aqui.

**JAIR** – Acho que podemos imaginar uma síntese nessa linha: o mundo econômico é o único mundo que consegue transformar e mudar o planeta. As empresas são as entidades que estão afetando o futuro do planeta e é essa necessidade que vai levar a uma espiritualidade mais rápida. Como disse o Ken: será que, dentro de 15 anos, ainda teremos matérias-primas no planeta? O que vamos deixar para nossos netos? Na minha visão empresarial, essa questão torna-se cada vez mais importante. Ainda não está sendo praticada, universalmente, mas o primeiro caminho é uma pergunta. Quero também cumprimentá-los pela iniciativa deste debate. A alma brasileira consegue transitar por esses assuntos. Minha vivência em outros países, com outras culturas, é mais complicada. Então temos essa contribuição: desmistificar o conceito, até porque a tendência é tratar isso de uma forma romântica ou de polaridade – não acreditar e desdenhar. E – como foi dito aqui – o caminho do bem é o mais adequado e provável como processo de desenvolvimento.

**RODRIGO** – A cultura brasileira é propícia ao desenvolvimento da alma das pessoas. A alma é algo que vem de dentro e acho que isso é um ativo que temos. Nossa cultura proporciona encontros como este.

**JR** – Um dos nossos entrevistados disse que uma das contribuições que o Brasil tem a dar ao mundo é essa convivência da diversidade, essa capacidade de aceitação de novas idéias.

**AUGUSTO** – Para mim, a principal conclusão deste debate é que estamos num momento de fazer perguntas. Quem pergunta nunca será extremista. Eu estudei engenharia, e sei que os últimos 100 anos – tecnológica e economicamente – foram maravilhosos. Mas a questão é: E o resto? Todos falam de desenvolvimento econômico, mas desenvolvimento pode ser tantas outras coisas! Fico feliz de ver que muito mais pessoas – independentemente de idade – estão fazendo essa pergunta, e que o Brasil está criando esses espaços.

**GRACIOSO** – Creio que não há muito mais a dizer.

**MARIO** – Há quatro professores nessa Escola de marketing que estão fazendo mestrado e doutorado em ciências da religião.

**JR** – Vamos acabar abrindo também uma faculdade de teologia. Em nome da *Revista da ESPM* e da Escola Superior de Propaganda e Marketing quero agradecer a vinda de vocês e a participação que tiveram neste debate. 