

ZINE CONSCIENTE



“Nem tudo o que é enfrentado pode ser curado, mas nada pode ser curado até ser enfrentado”

MICHAEL J. GELB
Co-autor do livro *The Healing Organization*

#32



“O propósito das empresas neste momento, e mais do que nunca, terá de ser o de aliviar o sofrimento e aumentar a satisfação servindo as necessidades de todos os stakeholders, incluindo empregados, clientes, comunidades e o ambiente”.

A citação não é de Michael J. Gelb, mas é utilizada por si na conversa que teve com o VER a propósito do livro “The Healing Organization”, recentemente lançado e escrito em co-autoria com Raj Sisodia, o pioneiro do denominado Capitalismo Consciente. De acordo com o especialista em inovação organizacional, as empresas são responsáveis por muitos dos males que assolam o mundo e viver de acordo com um capitalismo desenfreado que atropela e cilindra as pessoas e o ambiente já não é uma abordagem viável. Em entrevista, Michael Gelb fala da premissa e dos princípios que caracterizam as “organizações que curam”, as quais utilizam a sua capacidade criativa para encontrar formas mais humanas e inclusivas para operarem os seus negócios.

A imagem das empresas modernas há muito que tem vindo a ser moldada por um enfoque no lucro em detrimento das pessoas e do ambiente. Mas tal como o pioneiro do Capitalismo Consciente Raj Sisodia e o especialista em inovação organizacional Michael J. Gelb demonstram no livro *The Healing Organization: Awakening the Conscience of Business to Help Save the World*, esta abordagem do capitalismo deixou de ser viável.

Os autores foram inspirados a escrever *The Healing Organization* devido à “epidemia

desnecessária de sofrimento relacionada com as empresas sem consciência” e responsáveis pela destruição do ambiente, pelo número crescente de pessoas que (sobre)vive à espera do salário ao final do mês (apesar de trabalharem a tempo inteiro ou em múltiplos empregos), pelas taxas crescentes de depressão e stress que originam problemas de saúde crónicos e devido à inimizade e desunião entre aqueles que defendem o capitalismo desenfreado e os que advogam que o socialismo está a exacerbar, em vez de resolver, os nossos problemas. Com base em entrevistas aprofundadas e em casos de estudo inspiradores, o livro retrata 25 histórias de empresas, de diferentes indústrias e geografias, que estão a conseguir “curar” ou regenerar os seus empregados, clientes, comunidades e outros stakeholders, ao mesmo tempo que são lucrativas. O resultado cifra-se em pessoas que gostam genuinamente do seu trabalho, em clientes “apaixonadamente” leais, no impacto positivo para as comunidades que servem e na preservação e restauração dos ecossistemas em que operam.

Qual o significado da palavra “curar” [healing] no contexto dos negócios?

Curar significa essencialmente “regressar à plenitude”. A palavra [em inglês] partilha a sua etimologia com as palavras *whole* [pleno] e *holy* [sagrado]. *Whole* significa completo, ileso, saudável. *Holy* significa consagrado, sagrado, divino.

A abordagem dominante dos negócios é a de que estes são prejudiciais para a

sociedade enquanto um todo e para a maioria dos indivíduos. Neste contexto, as empresas focam-se estritamente na geração, o mais possível, de lucro e crescimento. E isto é feito através da geração do maior número de receitas possível, o que significa vender o maior número de produtos possível ao maior número de pessoas possível e ao preço o mais elevado possível, independentemente de as pessoas beneficiarem ou não destes mesmos produtos.

Na medida em que o lucro é equivalente à receita menos os custos, os negócios inconscientes procuram também minimizar os custos. E fazem-no gastando o mínimo possível com as suas pessoas, espremendo os seus fornecedores até ao limite, externalizando os custos para a sociedade e para o ambiente o mais que conseguirem e minimizando os impostos que pagam.

Esta forma de operar cria divisão e discórdia na sociedade, bem como stress e ansiedade nos indivíduos. Muitos seres humanos são magoados numa base diária devido às experiências no trabalho e muitos dos nossos problemas societais e ambientais são causados, ou tornados piores, por empresas que operam sem um sentido de propósito elevado e sem uma visão holística. Em simultâneo, muitas pessoas anseiam em tornar-se mais plenas à medida que vão progredindo na vida.

Assim, e se o local de trabalho pudesse ajudar a preencher estes anseios? E se as empresas pudessem tomar a dianteira, regenerando o nosso ambiente e

remediando as questões sociais, e se, tal como demonstram os dados compilados pelo meu co-autor, o professor Raj Sisodia, estas empresas que operam de uma forma mais holística fossem mais lucrativas? As organizações que curam [healing organizations] ajudam os empregados, os clientes, as comunidades e a sociedade a experienciar esse sentimento de plenitude, ao mesmo tempo que suplantam financeiramente as suas congéneres.

Qual a diferença entre uma empresa consciente e uma “organização que cura”?

Uma empresa consciente serve as necessidades de todos os seus stakeholders e está organizada em torno de um propósito mais elevado que vai além do lucro. A “Organização Que Cura” é uma empresa consciente com um propósito elevado e dedicado, em primeiro lugar, a aliviar o sofrimento e a aumentar a satisfação, ao mesmo tempo que promove um crescimento saudável. As “organização que curam” procuram melhorar continuamente as vidas de todos os seus stakeholders e, em simultâneo, geram lucro para que possam continuar a crescer e a trazer a “regeneração” para o mundo.

Qual a premissa da organização que cura e que traços particulares integra?

A premissa é simples. Quando compreendemos e vamos ao encontro das necessidades reais das pessoas, ajudamos a curá-las, enquanto nos curamos a nós mesmos e geramos abundância. Quando, pelo contrário, não percebemos os

seus anseios, desejos e dependências, magoamo-las e, em última instância magoamo-nos a nós mesmos, bem como às nossas crianças e ao nosso planeta.

Todas as “organizações que curam” que descrevemos no livro partilham três traços em comum. Assumem a responsabilidade moral de evitar e aliviar o sofrimento desnecessário, reconhecem que os seus empregados são os seus principais stakeholders e definem, comunicam e vivem de acordo com um “Propósito de Cura”.

Escreve, no livro, que “não é possível ter uma organização que cura sem existirem líderes que curam [também]”. Que qualidades e comportamentos em particular têm este tipo de líderes?

Na Parte 3 do livro, identificamos e descrevemos onze qualidades dos líderes que curam. Uma das mais importantes e sobre a qual escrevi de forma extensa no meu livro anterior é “pensar criativamente e liderar a inovação”. A criatividade é a arte de gerar novas ideias que têm um valor subjetivo e a inovação é o processo de traduzir essas mesmas ideias em valor objetivo, ou seja, produtos ou serviços que respondam às necessidades dos humanos de uma forma lucrativa e sustentável. Os líderes que curam são orientados para as soluções, são pensadores criativos que inspiram e guiam os demais no sentido de responderem às necessidades de todos os stakeholders.

E como é que alguém se torna num líder que cura?

O primeiro passo é perceber que tal é possível. Depois, assumir a responsabilidade como o modelo a seguir. Muitas pessoas com posições de autoridade e poder não têm consciência do efeito que têm nos outros. As emoções e as atitudes são contagiosas, para o melhor e para o pior. Os líderes que curam modelam, de forma consciente, a criatividade, a empatia, a compaixão e a bondade em vez do medo, do narcisismo, da ganância e da mesquinhez.

Em que circunstâncias é que se sabe que uma organização está “magoada” e de que forma é que pode ser “curada”?

Níveis baixos de compromisso e taxas elevadas de turnover são sinais claros de que uma organização está a sofrer. O primeiro passo da cura é reconhecer e testemunhar as realidades da situação em causa. Para parafrasear o romancista americano James Baldwin, “nem tudo o que é enfrentado pode ser curado, mas nada pode ser curado até ser enfrentado”.

Quais são as práticas e regras mais danosas nas organizações da actualidade?

São as más ideias que têm vindo a dominar a governança corporativa e que têm de mudar para que se alterem igualmente os comportamentos que as mesmas originam. Uma lista curta destas más ideias inclui:

- Os seres humanos são estimulados apenas pelo auto-interesse e são maximizadores racionais do valor económico.
- Os negócios existem apenas para maximizar o lucro para os seus acionistas.
- O trabalho apenas interessa para a vida das pessoas como forma de geração de rendimento.
- A melhor forma de motivar as pessoas é utilizando uma combinação de “cenouras e paus”.
- A função do líder é motivar, pressionar e coagir as pessoas a comportarem-se mediante formas que sirvam para atingir os seus próprios objectivos.
- A melhor forma de aumentar os lucros é “espremer” os empregados e os fornecedores.
- É aceitável maltratar as pessoas e poluir o ambiente se se doar muito dinheiro para a caridade.

E estes pressupostos têm de mudar antes que tenhamos de abordar as suas manifestações.

Escreveu também que “as empresas criam, mas também destroem, pelo menos oito espécies de riqueza: financeira, intelectual, social, cultural, emocional, espiritual, física e ecológica”. Pode nomear algumas práticas ou princípios que ajudem as organizações a evitar esta destruição?

Existem muitos princípios e práticas que podem ajudar mas gostaria de enfatizar uma em particular. Chamamos-lhe “alquimize o seu próprio sofrimento”. Toda a gente experiencia o sofrimento.

Muitas pessoas são maltratadas em alguma altura das suas vidas, seja pelos pais, irmãos, colegas de escola, professores, chefes ou outros. Muitas crianças crescem com traumas associados ao divórcio ou a algum tipo de comportamento aditivo, abuso ou alcoolismo. E algumas pessoas transmitem, inconscientemente, esse mesmo trauma à geração seguinte. Alguns chefes difundem também os abusos que sofreram, perpetuando e exacerbando mais sofrimento desnecessário. E algumas pessoas “acordam e conseguem “alquimizar o seu sofrimento”. Ou e por outras palavras, aprendem a agir com compaixão e amor, utilizando a sua experiência de sofrimento para serem mais sensíveis, empáticas e bondosas para os outros.

O “propósito” está a ser crescentemente utilizado como uma buzzword, na medida em que toda a gente fala nele. Qual é a sua definição de propósito e como antevê esta transição da primazia do accionista para os benefícios para todos os stakeholders?

Qual é o propósito do negócio? Não é, tal como Peter Drucker escrevia, “criar e manter o cliente” e também não é, como proclamado por Milton Friedman, o de gerar lucro. Criar e manter clientes, bem como gerar lucro são medidas importantes para avaliar o sucesso, as quais são muitas vezes consideradas, erradamente, como propósito. O propósito das empresas neste momento, e mais do que nunca, terá de ser o de aliviar o sofrimento e aumentar a satisfação servindo as necessidades de todos os stakeholders, incluindo empregados, clientes, comunidades e o ambiente.

As organizações que curam criam e mantêm clientes, e geram lucro, para continuarem a crescer e a curar o mundo. E estão organizadas em torno de um sentido claro de propósito com algumas características em comum. Muitas delas estão expressas no acrônimo HEALING: heróicas, evolutivas, accionáveis, amáveis, inspiradoras, naturais e enraizadas.

Existe alguma acção em concreto que um líder possa implementar de imediato para começar a transformar a sua empresa numa organização que cura?

Uma boa parte do livro retrata 25 histórias inspiradoras de “organizações que curam”. E a forma mais simples de iniciar esta jornada é partilhar essas histórias e outras similares. Elas recordam-nos o que é possível fazer e inspiram-nos a lutar pelo que o filósofo Charles Eisenstein chama “o mais belo mundo que os nossos corações sabem ser possível” ■

Por Helena Oliveira | VER

Clique [aqui](#) para ver o artigo original.