



Ken O'Donnell

A Alma no **Negócio**

para uma
gestão positiva



BRAHMA KUMARIS

KEN O' DONNELL

A ALMA ~~DO~~ ^{NO}
NEGÓCIO

MANUAL PARA UMA GESTÃO POSITIVA

©Centro de Raja Yoga Brahma Kumaris

Ken O'Donnell
A alma no negócio
Manual para uma gestão positiva

Editora Brahma Kumaris
Revisão: Adriana Miotto
Capa: Ninah Belletato
Diagramação: Sidney V. Cordeiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

O'Donnell, Ken, 1952

A alma no negócio: manual para uma gestão positiva
Ken O'Donnell, 12ª edição, revisada e atualizada
São Paulo: Brahma Kumaris, 2014.

ISBN Versão digital: 978-85-86448-68-3
ISBN Versão impressa: 978-85-86448-69-0

Bibliografia

1. Administração de pessoal 2. Comunicação na administração
de pessoal 3. Pessoal - Motivação 4. Satisfação no trabalho
I. Título

02.3911

CDD-180

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração de pessoal: Administração de empresas 658.3

Todos os direitos desta edição são reservados à
Editora Brahma Kumaris
Rua Dona Germaine Burchard, 508
São Paulo - SP / CEP: 05002-062
Tel.: 11 3564-8947 / 3873-3304
editora@brahmakumaris.org.br
www.editorabk.org.br

Ken O'Donnell

A ALMA ~~DO~~ NO
NEGÓCIO

MANUAL PARA UMA GESTÃO POSITIVA

12ª Edição

Revisado de acordo com as novas regras de ortografia de 2009

DISPONÍVEL EM VERSÃO DIGITAL



BRAHMA KUMARIS

São Paulo – 2014

Sumário

Apresentação	9
Prefácio desta edição	11
Introdução	13
Transformação ou transição?	19
Progresso ou retrocesso?	20
Entropia	23
A transformação necessária	25
Mudança de paradigmas	26
Alternativas	27
Somos seres humanos antes de tudo	28
Tratando a semente	30
Ajudantes e ajudados	31
O pessimismo crônico	32
O centésimo macaco	33
Estresse – a epidemia moderna	35
O ser humano – o melhor investimento	35
Estresse nas empresas	36
Ilusões sobre o estresse	39
Os efeitos do estresse	39
Como lidar com o estresse	41
Causas e soluções	41
A administração pessoal	47
A prisão do ego	48
Fliperama cósmico	50
Inversão de valores	51
Conhecer-se	51

Autoadministração	53
O ator e seus papéis	55
Visão do possível	55
O processo interior	57
O EU não é o MEU	60
O papel-chave do intelecto	61
Qualidades inatas do ser	61
Recursos do ser	63
Uso máximo dos recursos pessoais	64
Otimização dos recursos	65
1. Pensamentos	65
2. Palavras	66
3. Ações	67
4. Tempo	67
5. Energia	68
6. Habilidades	69
Metas pessoais	70
Áreas de planejamento	71
Vida interior	71
Relacionamentos	72
Vida profissional	72
Servir os outros (a sociedade e o mundo)	73
A sequência de autoplanejamento	74
Outras aplicações	76
Ânimo	76
Relacionamentos	77
Qualidade nos relacionamentos	78
Equilíbrio, estabilidade e preenchimento	80
Luz e escuridão	81
Valores em ação	82
A imagem não é a pessoa	84
Convivendo com os erros dos outros	85
Deixando espaço para os outros	86
Dependência e independência	86
Virtudes e defeitos	88

A arte da comunicação efetiva	89
Definição	90
Expressão e assimilação	90
A transmissão de informação	91
Contato olho a olho	93
Mandar ou administrar?	93
A batalha dos egos	99
Raiva	100
O trampolim do ego	101
Conflito interno – conflito externo	101
A resolução dos conflitos internos	103
Conflito = tempo e energia perdidos	104
Discussão e argumento – uma tradição venerada	104
Saídas positivas	105
Humildade, respeito e arrogância	105
O que fazer quando alguém quer brigar com você?	107
Poderes para uma gestão positiva	109
Reestruturação ou reorganização?	110
A grande escola	113
Poderes para uma gestão efetiva	114
A perda de poder	115
Os poderes importantes	115
O poder de atuar	121
Concentração e eficiência	121
Comportamento de qualidade	123
Qualidade – de dentro para fora	123
Consciência de qualidade	126
Decisões de qualidade	128
Autocracia	128
Democracia	128
Anarquia	129
<i>Respeitocracia</i>	129

Recursos de qualidade	129
Controle	130
“Percepção”	130
“Intuição”	130
Análise e síntese	132
Comportamento de qualidade	134
Construtivo e não destrutivo	134
Precisão em situações de pressão	134
Otimismo realista	134
Bons modos	135
Exercícios para uma consciência positiva	137
Descobrir aspectos positivos em você	137
Descobrir aspectos positivos em você e nos outros	138
Comunicação efetiva	138
Comunicação e identificação	139
Comunicação precisa	139
O chefe ideal	140
Preparando-se para um encontro ou uma reunião	140
A rotina diária	141
Meditações para acalmar o ânimo	143
Recapitulando o processo interno	144
Meditação 1	146
Meditação 2	148
Meditação 3	149
Meditação 4	150
Meditação 5	151

Apresentação

É com máximo prazer que aceitei escrever esta introdução para o livro de Ken O'Donnell intitulado “A Alma no Negócio”. O título é sugestivo, pois um negócio sem alma pode ser comparado a um organismo sem coração.

Estamos realmente na época em que é preciso reintroduzir espiritualidade no mundo das empresas. As empresas estão carregando nas tecnologias e poucas se importam, salvo casos honrosos, se estas aplicações da ciência são destrutivas ou construtivas. Mais do que nunca, a tecnologia precisa se submeter à ética. Hoje, é uma questão de sobrevivência da vida no Planeta.

Tanto pela sua experiência profissional como pela sua vivência espiritual profunda inspirada nas filosofias mais antigas do Oriente, Ken é a pessoa mais indicada para se dirigir aos empresários e apontar-lhes caminhos novos e, por que não dizer, muito antigos. Ele procura dar às organizações e ao seu pessoal, dirigente ou não, um novo alento, uma nova razão de viver e de trabalhar.

Tenho certeza de que este livro irá fascinar muitas pessoas que labutam nas organizações e que estão à procura de uma solução para a crise contemporânea. É o que desejamos do fundo do coração.

Pierre Weil (1924-2008)
Ex-Reitor da Universidade Holística
Internacional de Brasília

Prefácio desta edição

Este livro foi escrito originalmente em 1992, um pouco depois da Segunda Conferência Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que ficou conhecida como ECO-92. Nasceu de uma percepção que eu carregava no coração havia vários anos que, para contribuir para um mundo melhor, teríamos de conduzir as nossas atividades econômicas e sociais de uma maneira muito diferente. Teríamos que ser mais sensíveis às necessidades do tempo e enfatizar a responsabilidade moral das empresas e de seus gestores e aplicar de forma consciente valores humanos no trabalho.

Lembro-me, na época, a dificuldade para explicar o sentido deste livro que basicamente trata de combinar a espiritualidade com a gestão. Geralmente a espiritualidade era (e ainda é em grande extensão) entendida como algo que se faz longe do trabalho nos retiros de fim de semana e nas horas quietas antes e depois dos nossos ofícios.

Ao sentar-me para “atualizar” este livro eu vi que o tema é mais atual agora que naquela época. Depois de 17 anos e milhares de seminários, conferências, artigos e livros em todo o mundo, a mensagem básica que estava na primeira edição não precisava ser mudada. Limitei-me a fazer algumas poucas atualizações de dados. Pode ser dito que este assunto virou uma moda, mas em 1992 certamente não era. Deve ter sido um dos primeiros livros no Brasil deste gênero.

Recordo-me de uma história budista de uma pessoa que chegou à ‘iluminação’. Ela dizia, “Antes da minha iluminação, eu

cortava lenha e carregava água. Depois dela, cortava lenha e carregava água.” É mais ou menos isto. A espiritualidade, ou como é o nome do livro, ‘a alma no negócio’, é a atitude e a intenção de agregar o melhor de nós em tudo que fazemos. É prática de valores positivos em situações adversas e com gente difícil.

Na edição de julho de 2009 da *Harvard Business Review* há um artigo com o título sugestivo de “Liderança em crise (permanente)”. Os autores¹ deixam claro que quando a economia recuperar-se, as coisas não irão voltar ao ‘normal’. Um novo estilo de liderança é necessário. Este é o tema deste livro. Criar um estilo de gestão capaz de adaptar-se rapidamente às mudanças alucinantes que vemos no fim da primeira década do milênio.

Ken O'Donnell

São Paulo, outubro, 2009.

¹ Ronald Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky

Introdução

“O terceiro milênio será espiritual ou não será.”

André Malraux
escritor francês

Este livro é sobre esperança.

É a esperança de que as mensagens que o mundo e sua preciosa biosfera têm dado ultimamente criem suficiente impacto nos indivíduos para que eles acordem a tempo de elaborar e levar à prática novas formas de agir.

No tempo que você demora em ler esta página (6 minutos), uma área de 240 hectares de floresta será desmatada². Cento e vinte crianças terão morrido por pobreza, fome e doenças facilmente evitáveis³. Os governos terão gasto 16,7 milhões de dólares em preparações para a guerra...⁴

Quase um terço da população humana vive em terras secas⁵. Calcula-se que entre 10-20% destas terras já sofreram a desertificação devido ao aquecimento global. Todo dia nossos carros, caminhões, fábricas e centrais de eletricidade lançam milhões de toneladas de poluentes na atmosfera. Nos Estados Unidos, cada pessoa é responsável pela emissão de 19,1 toneladas de CO₂

² <http://www.articlesbase.com/nature-articles/the-deforestation-and-depletion-of-the-rainforest-515704.html>

³ <http://www.globalissues.org/article/715/today-over-25000-children-died-around-the-world>

⁴ <http://www.globalissues.org/article/75/world-military-spending>

⁵ <http://www.greenfacts.org/en/desertification/index.htm#5>

por ano⁶. Entre 1970 e 2003 houve um declínio de 30% nas espécies de vertebrados terrestres⁷. Esses são fenômenos que já estão acontecendo. E o futuro? A previsão para o aumento de temperatura média mundial feita em 1992 para o ano 2050 foi de 2,7°C⁸. Atualmente a previsão para 2050 é de 4°C⁹!

As previsões foram tão alarmantes no começo dos anos 90 que a ECO-92 trouxe para o Brasil representantes de 178 países, com a presença de mais de 100 chefes de Estado, 7 mil jornalistas e 4 mil organizações não-governamentais. Foi a maior reunião da história desta natureza e uma das mais importantes. As previsões no fim da primeira década do milênio estão cada vez piores.

Mesmo assim, há muitos indivíduos e grupos determinados em conter essa destruição. Caso contrário, qualquer biólogo sabe que nenhum organismo vive por muito tempo no meio de seus próprios dejetos.

Este livro nasceu de uma convicção de que as empresas, sendo uma das grandes forças organizadoras da sociedade, terão um papel extremamente importante nas transformações necessárias daqui para frente. Para que as empresas adaptem-se às novas realidades políticas, econômicas, sociais e culturais, seus diretores, gerentes e chefias precisam sintonizar-se com os rumos da humanidade. A ameaça é grande, mas a força que está latente em cada um de nós também é. Por isso há esperança.

Os paradigmas quantitativos responsáveis pelo “progresso” dos últimos 150 anos estão sendo substituídos pelos qualitativos. As empresas têm função fundamental na melhoria da qualidade de vida do planeta.

Mudanças dramáticas serão provocadas nas instituições e empresas pela absoluta necessidade de um desenvolvimento susten-

⁶ CO₂ Emissions from Fuel Consumption, Highlights, 2009 Edition, International Energy Agency

⁷ Living Planet Report, 2006 – World Wildlife Fund, Zoological Society of London e Global Footprint Network

⁸ Dados do Suplemento Especial ECO-92 da Folha de São Paulo, 01/06/92.

⁹ <http://www.wwf.org.au/act/takeaction/four-degress-200601>

tável – definido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como o “desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades”.

Para atendermos às exigências de tal desenvolvimento, o uso de energia, o tipo de produto e a relação entre os setores empresariais, industriais e sociais terão que passar por sérias mudanças para as quais precisamos nos preparar a partir de agora.

Se existe uma falta de dinheiro ou recursos físicos que impede que nos adequemos a esse novo quadro de comportamento “sustentável”, pelo menos temos os recursos interiores que são uma fonte de poder pouco considerada.

Aqueles que acionam seus próprios potenciais têm mais do que esperança – possuem a certeza de que as situações que estamos passando não assinalam o fim dos tempos, mas o começo de um mundo melhor. A habilidade de administrar uma empresa que convive com uma época de mudanças dramáticas é uma arte que cada pessoa numa posição de liderança precisa desenvolver ou vai correr o risco de perecer.

A meta do livro é fornecer ferramentas para esses líderes poderem administrar a si mesmos e guiar outros através da turbulência. Ele foi escrito para o ser humano que se encontra de alguma maneira numa posição de liderança – não apenas dentro das empresas. Mais importante: é sobre como conduzir uma administração pessoal e efetiva da própria vida de forma que os efeitos das crises alheias sejam amenizados.

Aquele que sabe organizar seus pensamentos, sentimentos e ideias tem muito mais chance de sobreviver e ajudar outros.

Já é um desafio administrar bem todos os diversos aspectos da vida num ambiente favorável. Fazê-lo no contexto atual de desestruturação econômica e ambiental exige um esforço maior ainda.

A interligação entre o pensar e o mundo ao redor de cada um de nós ficou desvalorizada. As leis que governam a harmonia men-

te-matéria foram para o esquecimento. Faz relativamente pouco tempo que a humanidade vivia e se amava com mais facilidade, cuidando daquilo que foi dado em confiança – o lar terrestre. Éramos os guardiães da natureza e não os seus usurpadores.

A família de todos os seres vivos cresceu muito. A industrialização trouxe grandes expectativas para o futuro. A ciência e a tecnologia revolucionaram nossos sistemas, mas, paradoxalmente, levaram-nos para longe de nós mesmos.

Os denominadores comuns que nos ligam uns aos outros são óbvios demais para serem ignorados. Bebemos a mesma água, respiramos o mesmo ar, desfrutamos da mesma Terra. As linhas que desenham nossas nações nos mapas não são visíveis do espaço sideral. A responsabilidade de cuidar da Terra tornou-se imprescindível. Mas surgem outras perguntas:

Como fazer com que nossas instituições também prosperem?

Como reconstruir nossa dignidade?

Fazemos qualquer coisa para alguém ou algo que amamos. Dar e receber, tornar o impossível possível – tudo é fácil se existe amor. Ainda assim, precisamos entender nossos relacionamentos básicos – dentro de nós, com os outros e com nosso mundo.

Podemos tratar os problemas de desmatamento, de poluição ou ainda de corrupção, de inflação, de desgoverno e de falta de rentabilidade de forma sintomática – pomadas para os cortes e contusões de um planeta que está severamente machucado. Ou podemos ir mais fundo à fonte do problema – à qualidade dos nossos pensamentos, conceitos e valores.

Se entendêssemos a conexão direta entre a *atmosfera* que emana de cada pensamento de cada indivíduo e a condição atual do mundo, pensamentos negativos provavelmente seriam *proibidos*.

Fala-se muito sobre administração, mas pouco sobre o administrador, como ele deve ou pode ser.

O administrador precisa desenvolver seus poderes interiores para mostrar a liderança efetiva na sua organização que já está

num processo de mudança ou está prestes a sofrer uma mudança de estrutura, cultura ou direção.

Os objetivos do livro são:

- Facilitar um reencontro psicológico e profissional coerente com as novas realidades.
- Compreender as possibilidades e restrições desta nova realidade.
- Otimizar o potencial do indivíduo e do grupo para vencer os obstáculos.
- Valorizar e dinamizar a gestão de recursos.
- Ensinar algumas técnicas de meditação, da antiga tradição do Raja Yoga – o yoga da autossoberania – que durante cinco mil anos tem provado sua eficácia no processo de auto-transformação.

O desenvolvimento da nossa capacidade de responder significa cultivar o potencial da mente com a criação de pensamentos claros e poderosos e sentimentos positivos.

Conhecer a si próprio e saber meditar é o ponto de partida. A meditação é, simplesmente, o uso mais elevado dos pensamentos e a estabilização da consciência de maneira correta de acordo com a situação. Ela afasta o estado mental de raiva, conflito e tensão.

É uma redescoberta do funcionamento do processo interior e das qualidades inatas do ser – de paz, felicidade e alegria de viver. Cria-se o acesso a esta fonte constantemente renovável de energia pessoal, que então motiva a ação prática e construtiva.

A meditação não apenas cura as feridas mentais dentro de nós, recolocando a consciência no eixo do pensar correto, mas também é o método através do qual podemos gerar e oferecer nossa maior contribuição aos outros e ao planeta – nossa própria transformação.

Durante esta época de extrema tensão internacional, desafios ambientais e crises existenciais, as respostas estão no examinar e esclarecer o papel do indivíduo em criar não apenas uma família ou empresa melhor, mas um mundo melhor.

As transformações necessárias requerem agentes de transformação. Um agente de transformação é aquele que experimenta sua própria transformação interior e assim se encontra em condições de inspirar e incentivar outros no mesmo sentido.

O líder do futuro não é aquele que decora textos e se encaixa em paradigmas ultrapassados, mas é o que ousa, inspira confiança, aceita, respeita. Este é o líder do futuro.

Há quatro tipos de pessoas e possibilidades:

1. Aquele que ignora a necessidade de mudar.
2. Aquele que aceita a necessidade de mudar, mas tenta manter o *status quo*.
3. Aquele que aceita a necessidade de mudar, mas não vê como fazê-lo.
4. Aquele que aceita que o momento atual é o mais importante da história para fazer todas as transformações necessárias.

O primeiro é atropelado pela mudança sem entender o que está acontecendo.

O segundo tenta viver inutilmente no passado dos tempos dourados, quando os paradigmas existentes funcionavam parcialmente.

O terceiro permanece sem perspectivas.

O quarto abre as portas de um mundo melhor.

Transformação ou transição?

“Pequenos grupos podem trazer mudanças na sociedade como um todo. Minorias mostraram um poder notável no passado. Pensar que mudança só pode acontecer através das maiorias está errado. Está errado pensar que a consciência está determinada pelas estruturas econômicas e sociais que estão em vigor, agora e sempre. O que será amanhã pode ser totalmente diferente do que é hoje”.

*Ilya Prigogine
Prêmio Nobel de Química em 1977*

Os desafios diante dos seres humanos e suas instituições são de tal ordem que os conceitos e paradigmas que levaram à industrialização e ao uso e abuso da Terra não conseguem mais inspirar ação à altura para combater os problemas.

Os seres humanos e suas instituições precisam buscar um estilo de vida mais simples pela força das circunstâncias. Uma vida mais simples não significa uma sociedade culturalmente mais pobre. Os gregos viviam de forma simples, mas sua cultura foi uma das mais ricas da história.

As empresas podem mostrar o caminho para esta simplicidade.

Progresso ou retrocesso?

“O trabalho da Sociedade Real é: melhorar o conhecimento das coisas naturais e de todas as artes, manufaturas e práticas mecânicas, engenhos e invenções por experimentação – e não de trabalhar com divindade, metafísica, gramática, retórica ou lógica”.(sic) Esta frase aparece nos estatutos da Sociedade Real da Inglaterra (1663) criada para fomentar a pesquisa científica. Foi uma das primeiras tentativas de dissociar o ser humano da questão dos valores éticos para concentrar-se nos aspectos definíveis e impessoais da natureza. O divórcio do real começou.

Os valores do chamado mecanicismo-reducionismo, que funcionaram no passado e que ainda usamos, já se encontram esgotados. Infelizmente, os políticos e economistas de hoje, com raras exceções, apenas ecoam os conceitos de centenas de anos atrás nas suas palavras ou, no mínimo, nas suas intenções: o pragmatismo frio de Francis Bacon, que rompeu com o pensamento medieval e tirou o divino da natureza – “A natureza é para usar, para nosso benefício, não para contemplar.”; o modelo puramente matemático do mundo de Descartes sem lugar para a realidade caótica dos seus cidadãos e suas vidas; a definição materialista e mecanicista das forças da natureza de Newton; a aplicação desta cosmovisão amoral ao funcionamento da sociedade e dos governos por John Locke; e finalmente as teorias econômicas de livre mercado de Adam Smith.

No seu livro “A Riqueza das Nações”, Smith deu ênfase à política de *laissez-faire* (deixar fazer ou acontecer). De Smith veio a ideia de que se os indivíduos buscassem progredir monetariamente, toda a sociedade se beneficiaria. Darwin entrou na jogada com a ideia de que somos meros descendentes dos primatas; Freud sugere que somos apenas corpos movidos pelas sensações; e Marx chega para nos lembrar que todos temos direitos iguais.

Sem dúvida, estes e muitos outros pensadores, antes e depois, não tinham como imaginar as consequências catastróficas das suas ideias. Os benefícios foram muitos, especialmente a derrota

da fé cega da Idade Média. Mas, no seu lugar, foi edificado um paradigma intransigente e fechado que serviu e ainda serve de base a um falso “progresso”.

Isoladamente, os ensinamentos destes “pais da ciência” têm seu devido mérito. Juntos, porém, representam a visão que o homem tem de si e do mundo: *um descendente de primata, sem alma e sem necessidade de considerar a moralidade dos seus atos, que busca seus direitos ao tentar progredir e/ou sobreviver à custa da natureza e dos mais fracos.*

Apesar da retórica e da demagogia, a maioria das pessoas move-se consciente ou inconscientemente de acordo com essa visão, com alguns ou todos esses conceitos presentes em menor ou maior extensão.

Pelo menos a natureza já mostrou que não aguenta mais nossa indiferença e amoralidade. O paradigma mecanicista-reducionista-fracionalista ignorou o espírito e tirou o sagrado e os valores éticos do nosso relacionamento com o mundo. Mudar nosso modo de pensar talvez seja a única chance que resta para reverter o processo de caos e confusão que atualmente atinge o mundo. É uma saída viável, porque os pensamentos são uma das únicas fontes de energia livre e verdadeiramente renovável.

Como instituições, empresas, famílias ou indivíduos precisamos de coragem e de uma nova avaliação desses antigos valores para enfrentar as dificuldades. Não é só uma questão de falta de mercado, de corrupção ou de insolvência, mas de sobrevivência da espécie humana.

As estatísticas de concordatas e falências de empresas podem assustar, mas para quem acompanha os temas ecológicos e vê os índices de sofrimento da Terra, as soluções de longo prazo não são uma questão de simples alterações das leis e de levantamento de verbas.

Se a prosperidade depende de um contexto de abundância e de relacionamentos amistosos, a grande transformação tem de acontecer na consciência humana. Estamos falando de transformação, não apenas de transição. Uma das muitas estatísticas assustadoras

neste momento é que já estamos usando 1,3 planeta Terra em termos de recursos¹⁰. Se todos os países parassem de produzir e só a China continuasse a fazê-lo na mesma velocidade com que o faz hoje, extrapolando exponencialmente para daqui a cem anos, ela estará produzindo produtos com o peso da própria Terra! Só este fato deve ser o suficiente para mostrar a necessidade de mudar. Mesmo assim, pouco se faz para diminuir a produção na maioria dos países.

Quase todos eles ainda se curvam diante do altar do grande símbolo do velho paradigma – o Produto Interno Bruto. Seus políticos gritam dos palanques: “Produzam! Produzam mais para vender!” e falam da natureza como se fosse um fundo ilimitado de recursos para seus produtos. Aliado a isso, há o fato de que nenhum país tem interesses verdadeiramente internacionais. Eles apenas atendem a seus interesses nacionais e aos investimentos que possuem em outros países.

A matéria-prima é escassa; há um excesso de seres humanos descontrolados não sabendo o que fazer; nossas teorias de administração e gestão não funcionam mais; os maiores peritos que temos em qualquer área não encontram soluções; recessão e inflação ao mesmo tempo.

A população da Índia é de 1,2 bilhões, que seria o equivalente a um Brasil com uma população de 3 bilhões (o Brasil é duas vezes e meio maior que a Índia). Se não entendemos que os meios de produção terão de mudar, então pelos menos o crescimento exponencial da população é algo que pode tocar o coração.

O mundo está mudando de uma forma tão drástica que temos duas opções: mudar conscientemente ou ser mudado pela força das circunstâncias. Isto é uma mensagem clara e direta para qualquer instituição ou empresa.

¹⁰ Living Planet Report, 2006 – World Wildlife Fund, Zoological Society of London e Global Footprint Network.

Entropia

As frases “Você não pode criar nada do nada.” e “Nada dura para sempre.” são expressões das duas leis que mais afetam nossa vida aqui na Terra – a primeira e a segunda lei da termodinâmica. A primeira diz que toda a matéria/energia do universo é fixa, não pode ser criada nem destruída, apenas transformada. A segunda lei da termodinâmica mostra que a energia pode ser transformada em algo de valor temporário, que então se torna inútil.

No seu livro *Entropia*, Jeremy Rifkin afirma que esta segunda lei é o princípio supremo orientador de toda qualquer atividade econômica. “Falhar em entender isso encurta o caminho para o desastre econômico e ecológico.” Sobre a economia, ele diz que máquinas e pessoas juntas não podem criar progresso, mas só transformar energia disponível de um estado utilizável em um não-utilizável e no processo, gerar alguma utilidade temporária. Progresso permanente e ilimitado é impossível.

A ideia clássica é a de que o sistema econômico é um processo mecânico no qual a oferta e a demanda balançam como um pêndulo constantemente ajustando-se uma à outra. Se a demanda sobe, os preços sobem. Se os preços são altos demais, a demanda e os próprios preços caem. O único problema com isso é que pressupõe uma oferta inesgotável e que a tecnologia sempre pode encontrar uma maneira de localizar e explorar recursos até então não utilizados.

O paradigma prevalecente sustenta que a atividade econômica significa transformar o inútil em algo de valor. A segunda lei da termodinâmica mostra que a energia pode ser transformada em algo de valor temporário, que então se torna inútil.

Isso é ilustrado pela seguinte sequência da fabricação de biscoitos: 1) O trigo é levado em caminhões movidos a combustível

fóssil para uma (2) fábrica que, de maneira muito eficiente, refina, mistura os ingredientes, assa e empacota os biscoitos. (3) Lá mesmo o trigo é moído e refinado, sendo roubados os seus ingredientes mais ricos – o germe e o farelo. (4) Depois a farinha é enriquecida com niacina, tiamina, riboflavina e ferro. (5) Para que os biscoitos possam chegar fresquinhos nas casas dos consumidores, um conservante como propionato de cálcio é adicionado junto com (6) os condicionadores da massa, tais como sulfato de cálcio, sulfato de amoníaco, bromato de potássio e fosfato de monocalcício. (7) Depois os biscoitos são assados e (8) empacotados num saco de papel para mantê-los frescos e então (9) colocados numa caixa com impressão em diversas cores para atrair atenção na loja. Ou são (10) embrulhados em plástico (derivado de petroquímica) ou celofane. (11) Os pacotes de biscoitos são colocados em caixas de papelão (mais árvores) que (12) são postas num caminhão, que as leva para um (13) supermercado com ar condicionado e hiperiluminado. (14) O consumidor dirige suas duas toneladas de metal (o carro) até o supermercado para comprar um pacote de biscoitos, que então (15) leva para casa. Lá (16) tira o plástico e o pacote e os joga fora.

Tudo isso por um biscoitinho de 130 calorias?

Eu trabalhei cinco anos na indústria de alimentos na área de pesquisa e desenvolvimento como químico. Saí disto no fim dos anos 70 justamente porque não queria contribuir para tais absurdos.

Rifkin cita o exemplo de uma lata de milho. O milho possui 270 calorias e, para ser preparado, usa 2790 calorias. São calculadas a partir das máquinas agrícolas usadas e da energia contida nos fertilizantes. Isso sem contar a lata, que é normalmente jogada fora.

A mensagem que a natureza dá às empresas é:

Por favor, mudem seus métodos de produção.

Como diz um documento na revista “*New Scientist*”:¹¹

O consumo de recursos está aumentando rapidamente, a biodiversidade está diminuindo e quase todas as medidas mostram como os seres humanos estão afetando a Terra numa vasta escala. A maioria de nós aceita a necessidade de uma maneira mais sustentável de viver através de reduzir as emissões de carbono, de desenvolver tecnologias renováveis e uma eficiência energética crescente. Mas estes esforços são para salvar um planeta condenado? Um grupo crescente de peritos está olhando para os números destes gráficos e argumentando que cuidados com o uso de carbono e ambientalismo coletivo são fúteis enquanto o nosso sistema econômico continuar fundamentado na suposição de crescimento. A ciência diz que se olharmos seriamente para a Terra devemos reformar nossa economia.

A mudança dos métodos de produção e distribuição, para estarem de acordo com estas metas de desenvolvimento sustentável, sem dúvida provocará grandes transtornos dentro das empresas no futuro próximo. Elas estão se preparando para isso? Ou, mais especificamente, seus diretores e gerentes estão?

A transformação necessária

Simple modificações dos mesmos ingredientes terão efeito apenas paliativo. Reorganizar, reestruturar, eliminar tal departamento, transferir fulano para um outro departamento etc. ajudarão por um tempo curto.

Há uma regra simples para fazer sopa: não importa a ordem com que os ingredientes são colocados na panela, pois acaba fazendo-se a mesma coisa. Não importa como se corta a cenoura ou a batata; dá o mesmo resultado. O que precisamos é de novas formas de pensar com novos valores para enfrentar a crise, que tanto pode ser vista como um perigo ou como uma oportunidade, como dizem os orientais.

¹¹ Special report: How our economy is killing the Earth, *New Scientist*, 16 October 2008, Magazine issue 2678

É como na vida particular: a pessoa que está sempre com problemas com a esposa arranja outra e se divorcia da primeira. Em breve, os mesmos tipos de problemas começam a surgir de novo. Alguém se sente infeliz no seu emprego por causa de certos problemas e situações. Muda para outro trabalho, e os problemas surgem novamente com outra roupagem.

*Transformar significa mudar, não permutar.
Não é trocar de lugar, mas mudar de perspectiva,
de consciência, de caráter – de tudo.*

Mudança de paradigmas

Não há dúvidas de que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia beneficiou a humanidade de muitas maneiras. Contudo o mau uso e o abuso delas, devido a nosso conhecimento limitado dos resultados de longo prazo ou do jogo dos diversos tipos de pressões existentes, criaram muitos problemas sérios. Isso levou a uma consciência geral e mundial de que temos de pensar imediatamente sobre saídas viáveis e examinar conceitos velhos à luz dessa urgência.

A ideia de progresso significa simplesmente converter todos os recursos naturais em produtos para vender, exportar e ganhar dinheiro sem levar em consideração o progresso da vida no planeta, ou considerar desenvolvimento em termos de riqueza material e esquecer o desenvolvimento espiritual ou pessoal dos indivíduos. Isso ajudou a criar a atual encruzilhada da história.

Modificações no nosso pensar têm de ser feitas, e rapidamente. Não só para salvar nossas empresas de uma inevitável falência, mas também a própria vida no planeta está em jogo. Sem vida, as instituições e empresas não existirão.

Alternativas

Existe, em muitos, a consciência da urgência da transformação e do reviver de valores humanos para contornar as dificuldades. Os administradores e líderes podem desempenhar um papel crucial para ajudar a abrir o caminho para o novo milênio.

As alternativas aos paradigmas existentes são mostradas na seguinte tabela:

Prevalente	Alternativo
1. “A verdade” é vista como única e nega a verdade e o valor de metodologias, paradigmas, sistemas de valores ou alternativos.	1. A “verdade” é reconhecida como pluralista e reflete a perspectiva do “observador” Está aberta a meios de saber alternativos.
2. Mecanicista/reducionista/racionalista (Atomismo analítico considerado como a única abordagem crível.)	2. Equilibra a abordagem mecanicista/reducionista/racionalista com abordagens holísticas, intuitivas e experimentais.
3. Fragmentado/fragmentador	3. Interconectado/unificador
4. “Objetivo”. Observador considerado separado e desapegado; sujeito/objeto; dualismo.	4. Interativo. O observador é participante também.
5. Cognitivo; exclui e despreza emoção, sentimento; diz-se neutro, livre de valores por ex., <i>hard</i> é preferível a <i>soft</i> .	5. Harmoniza e integra ambas as qualidades: masculina e feminina; reconhece a humanidade como parte do mundo natural; <i>hard e soft</i> são igualmente aceitáveis.

Prevalente	Alternativo
6. Aristoteliano; categórico, conflituoso, antagônico; raciocínio <i>ou isso; ou aquilo</i> . Os opostos implicam certo e errado.	6. Multicomplexo; complementar; raciocínio dialético; Ambos: isso e aquilo. O oposto de uma verdade profunda é uma outra verdade profunda.
7. Argumento e discussão; certeza e clareza	7. Diálogo cooperativo, aceita incerteza. Tolerância à falta de clareza; orientado pelo processo.
8. Descontínuo, linear	8. Contínuo, cíclico, hélico
9. Fechado, autoritário, competitivo	9. Aberto, dialético, cooperativo
10. Absoluto (<i>resposta certa</i>)	10. Perspectivo; relativo, multiparcialidade
11. Elitista, individualista	11. Igualitário, consensual
12. Arcano	12. Participativo

Somos seres humanos antes de tudo

Há muito tempo estamos alertando as pessoas sobre a necessidade de um desenvolvimento econômico sustentável. É um dos itens mais prioritários na mesa de qualquer gestor hoje.

A tabela acima foi fruto de um dos workshops do simpósio internacional denominado Ciência, Tecnologia e o Meio Ambiente – Um Caso para Cooperação Global, que aconteceu em Atenas em 1990 do qual participei junto com 52 cientistas do mundo inteiro.

Fez parte do projeto *Cooperação Global para um Mundo Melhor* organizado pela Universidade Espiritual Mundial Brahma Kumaris e pela Unidade de Estudos da Paz das Nações Unidas. Foi ainda uma época cheia de esperanças.

Para mim foi realmente uma experiência muito profunda. Os cientistas eram de todas as partes – da Academia das Ciências da então União Soviética, do Instituto de Tecnologia de Massachusets, das Universidades de Cambridge, Oxford e Harvard – professores e pesquisadores muito importantes. Havia, inclusive, dois prêmios Nobel – George Wald (Medicina, 1967) e Brian Josephson (Física, 1973).

Eu levei um dos geneticistas mais importantes do Brasil, o falecido Crodowaldo Pavan, que na época era presidente do CNPq.

Muitos acharam que seria uma conferência completamente convencional de cientistas com apresentação de trabalhos etc. A consciência dos diplomas e currículos estava nitidamente presente nos primeiros encontros.

Os organizadores disseram que o objetivo não era apresentar trabalhos e sentarmos à mesa e discutirmos a cooperação e como a ciência e a tecnologia podem ser melhoradas.

A linguagem no primeiro dia foi bastante técnica e pesada. Um cientista da Universidade Nacional da Austrália, que era justamente o responsável do seu governo pela elaboração de uma política ambiental para o seu país para os próximos vinte anos – uma tarefa quase impossível –, chegou sem qualquer otimismo em relação ao futuro do planeta.

Entre arrogantes, pessimistas, esperançosos e calados, começamos a primeira rodada de discussões sobre as barreiras que existem no mundo de hoje que impedem o uso livre e benéfico da ciência e da tecnologia.

Com as cartas todas na mesa, começamos a segunda parte. Foi pedido para criarmos uma visão do possível, para darmos asas à nossa imaginação e visualizarmos uma ciência sustentável e sem as barreiras atuais. De repente, éramos apenas seres humanos querendo um mundo melhor. Isso quebrou o gelo definitivamente.

No último dia do simpósio, nos encontros de grupo, todos estávamos falando apenas de valores, especificamente de tolerância, compreensão e humildade.

Todos saíram abraçados como crianças. Fizemos um passeio ao Oráculo de Delfos, perto de Atenas, que no mundo antigo foi um dos mais importantes centros de peregrinação. Naquela época, todos iam para consultar o Oráculo, agora ruína.

Simbolicamente estávamos diante de um novo oráculo tentando ver o futuro da humanidade. Foi profundo ver o entrosamento daquele momento e a diferença de quando estávamos na consciência de: *Eu acho isso! Eu entendi isso! Minha pesquisa me mostrou o seguinte! Eu sei! Eu tenho! Eu quero!*

Éramos apenas nós mesmos, almas de luz sem as influências dos egos da profissão e do currículo. Tal foi o impacto nos cientistas, que no começo de 1992 realizaram um outro simpósio. O título da conferência foi sugestivo – Simpósio Internacional sobre Ciência e Consciência. Eles mesmos quiseram que fosse assim. Esta foi apenas uma semente. Apesar dos desafios incalculáveis há um número de pessoas cada vez mais crescente que quer dedicar suas inteligências, talentos e habilidades na criação de um mundo melhor. A chama ainda está bem viva, mas qualquer iniciativa tem que ser bem fundamentada em valores espirituais e comportamentos de acordo.

Tratando a semente

É importante enfatizar cada vez mais a transformação da psique ou da consciência, como aconteceu com esse grupo de cientistas. Os problemas sempre começam a partir dela. A consciência é a semente. Podemos cortar os galhos dos problemas, porém mais cedo ou mais tarde nascerão outros.

Agilizar uma ação conjunta para combater o quadro atual de desgraças depende dessa retomada de consciência de que antes de tudo somos seres humanos com necessidades básicas muito comuns.

Numa empresa, por causa do egoísmo e da arrogância dos indivíduos, quanto tempo infrutífero é perdido em tentar resolver problemas? Nos Estados Unidos, os executivos passam 40% ou

mais do seu tempo em reuniões. Nos países em desenvolvimento, é necessário mais, porque as pressões e inseguranças são maiores.

Contudo, reagimos às exigências econômicas e legais com a velocidade de lesmas só porque, em vez de fortalecer as sementes, tentamos resolver problemas regando e podando galhos.

Se um indivíduo chegar ao ponto de ter autoconhecimento e começar a se transformar, estará mais apto e será mais útil nesses momentos de grandes modificações.

Se a vida não estiver funcionando bem no âmbito do ser, a outra parte também não poderá dar satisfação. Pode ser que haja sucesso em termos de números, mas o novo conceito de sucesso inclui a experiência de contentamento. É sentir-se bem com você e com os outros; e as pessoas sentirem-se bem com você e você se sentir bem com aquilo que está fazendo.

Isso cria uma tranquilidade muito profunda com a qual os desafios maiores e menores podem ser tratados. Uma pessoa tranquila sempre vai ser mais comedida nas suas decisões e mais organizada no seu pensar.

Certamente é possível ser melhor internamente. Qualquer melhora trará benefício. Embora tenhamos uma grande responsabilidade de sustentar nossa família, com o trabalho e com o mundo, responsabilidade não é um sinônimo de preocupação. Aquele que não trata a semente da sua própria consciência vive de acordo com a seguinte frase:

*Se você continuar a fazer o que sempre fez,
obterá o que sempre obteve.*

Ajudantes e ajudados

A sociedade está se dividindo rapidamente em aqueles que são os ajudados e os que são ajudantes.

No contexto de uma empresa, quanto mais alguém que está numa posição-chave preparar-se e organizar a sua vida internamente, tanto mais será capaz de inspirar confiança nos outros e terá a experiência de quão bom é estar vivo nesta época de desafios. Em vez de estar trancado numa monotonia de cenas, dia após dia, poderá sentir o prazer de autorrealização.

Mudança constante é uma realidade da existência. A energia consciente que anima cada indivíduo tenta ajustar-se à energia da matéria e seus movimentos, cores, formas e sons, mas nem sempre consegue. As mudanças podem ser culturais, políticas ou econômicas. As percepções, ideias e valores pessoais alteram-se de acordo com as mudanças.

As mudanças na sociedade, nos relacionamentos ou no clima afetam o estado do ser. Quem está apegado a velhas formas de agir e pensar encontra dificuldades em efetuar as adaptações rápidas e necessárias de acordo com as novas situações. Quem está preso a percepções, ideias e valores antigos que já não servem mais sofre mais. Quem não se adapta é atropelado pelo processo. A empresa, sendo uma das mais potentes formas de organização moderna, não escapa aos efeitos das mudanças no meio em que está inserida. Um exemplo são os sistemas ferroviários em muitos países. Na década de 20, estava claro que a produção em massa seria a grande realidade do século. Apesar de todas as evidências, quem insistiu em manter seus velhos princípios e se recusou a modernizar-se para fornecer o transporte para os novos produtos perdeu seu lugar para o transporte rodoviário. Quando percebeu o equívoco, já era tarde demais.

O pessimismo crônico

Quantas vezes você ouviu a palavra crise nas últimas duas semanas? Basta ligar o rádio ou pegar o jornal e lá estão as manchetes: Crise de tal ou tal coisa, crise, mais crise. Cria-se a impressão de que o mundo está desabando, caindo aos pedaços. Ao encontrar-se com pessoas, a primeira palavra que sai dos lábios é: *Crise*.

Os partidários de uma visão negativa ouvem, veem, repetem o negativo e o espalham por onde passam. No ambiente negativo que se cria só pode haver pessimismo.

Alguns dizem que a tendência de agravar os problemas através do falar negativamente é inerente à natureza humana, mas isso apenas existe num estado de consciência fraco. Quando a consciência é forte, o raciocínio é claro.

O pessimismo crônico que percorre as ruas, os restaurantes e os lugares do cafezinho nas empresas pode ser contagiante ou não. Depende de você. Não é a escuridão de outras pessoas ou de uma situação que vai afetá-lo. Se você se sente forte, pode influenciar positivamente as pessoas e as situações. É uma das mais frequentes provas daqueles que ingressam no grupo dos ajudantes.

No caso das grandes massas que vivem um estado de pessimismo generalizado, é importante saber que seu positivismo ainda tem valor.

Para iluminar uma sala inteira basta acender uma vela. Não são todos que têm que acordar para os benefícios de ser positivo, mas são necessários alguns aqui e ali que estejam despertos.

O centésimo macaco

Há um exemplo de um caso científico acontecido na ilha Koshima, perto de Tokio Sakiyama, Japão, nos anos 50.¹²

Os cientistas estavam estudando o comportamento da espécie de macaco *Macaca Fuscata*. Estes macacos alimentavam-se de batatas-doces sem lavá-las; colocavam-nas diretamente na boca ainda cheias de areia e sujeira.

Um dia, uma jovem macaca descobriu que o sabor delas ficava melhor lavando-as no rio. Ela passou a mostrar o feito para os outros, que, ao lavar as batatas, também sentiram que era melhor assim. Em pouco tempo, todos aprenderam a lavar e comer as batatas-doces dessa forma.

¹² Do livro *The Hundredth Monkey*, Ken Keyes Jr; Devors & Co, Junho de 1984.

Observou-se que no outono de 1958, quando cem macacos espalhados por toda a ilha estavam lavando as batatas antes de comê-las, numa ilha vizinha, os macacos, espontaneamente começaram a lavar suas batatas antes de comê-las. Isto é, chegou-se a um número crítico X que de algum modo gerou uma vibração sutil e alcançou a outra ilha, porque a transmissão do ensinamento não foi através de qualquer outro meio. Todas as ilhas próximas, de repente, viraram uma festa de macacos lavando e comendo batatas-doces.

Os cientistas desenvolveram teorias para tentar explicar esse fenômeno, mas aqueles que entendem o efeito da relação direta da consciência na matéria podem compreender que um número X de entidades que estão fazendo exatamente a mesma coisa cria um campo que pode afetar a coletividade.

Basta você ser um agente de transformação e estará fazendo a sua parte. Há muitas pessoas como você que estão passando por experiências muito profundas de transformação positiva.

Não tem que ceder a este pessimismo coletivo crônico. De que adianta ficar chorando e resmungando? Há inúmeras oportunidades de mostrar para as pessoas que nem tudo está perdido.

O esforço de melhorar-se pode não resolver o problema do seu salário, os problemas do governo ou a sujeira das cidades, mas pelo menos pode ajudar você a resolver seus problemas internos e interpessoais, que não têm nada a ver com ninguém mais a não ser com você.

A grande parte dos problemas que afligem os indivíduos é existencial. Se tudo está indo bem, podemos viver com menos dinheiro.

Se você tem de estar na frente como responsável, administrando ou chefiando, é melhor enfrentar as dificuldades com ferramentas eficazes como a meditação e a compreensão do que com a cabeça confusa ou com tristeza.

As saídas são sempre mais positivas.

Os problemas de desestruturação social econômica e ambiental são reais mas têm um lado positivo. Estão gerando transformações no comportamento empresarial.

Viver em desarmonia dentro da empresa diminui sua capacidade de enfrentar dificuldades. Conflito é uma das principais causas do estresse e da ineficiência administrativa. Num ambiente mais harmonioso tudo funciona de maneira mais dinâmica e suave. As decisões são mais rápidas e precisas, a produtividade torna-se eficaz e a comunicação mais objetiva e clara. Implantar uma gestão positiva é uma questão de sobrevivência.



ISBN 978-85-86448-69-0



9 788586 448690 >