



TEMA DE CAPA  
/// AMOR E GESTÃO

# AMOR E GESTÃO

## UMA LIGAÇÃO HUMANA

**A** minha conceção de ética e o meu critério de gestão mudaram em abril de 2009, bem tarde na vida, ia a caminho dos 55 anos. Esbarrei com uma frase de Dietrich Bonhoeffer, bispo luterano vítima dos campos de concentração nazis: "O centro vital da ética cristã é o amor".

Fiquei agitado. Afinal não era a seriedade, a honestidade, como sempre aprendera, seria muito mais, seria o amor. O meu raciocínio, logo ali, foi linear e perturbador: se o amor é o fundamento da ética do humanismo cristão, onde todos fomos educados, então também haveria de ser o fundamento, "o centro vital", da ética empresarial. Não há duas éticas. Conjugar o amor e a liderança empresarial agitou-me definitivamente, confundido entre o que me soava ser óbvio e fascinante e o que não fazia sentido nenhum.

Nessa mesma tarde fui falar a uma plateia com quatrocentos líderes empresariais. Resolvi introduzir três parágrafos sobre o tema do amor e gestão. Ao passar pelo tema, o silêncio da sala da Universidade Católica foi de tal modo cavado e interiorizado que gerou em mim o compromisso de investigar como seria possível articular ambas as realidades, o amor e a gestão.

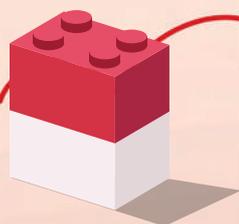
O caminho fez-se andando. Fui convidado para uma sessão sobre o tema pelo Deutsche Bank. Estavam os administradores e os quadros superiores do banco. Quando terminei, um dos administradores, um ismaelita, disse-me: "Ouvi o que disse com emoção. Tudo o que defendeu, é também o que diz a minha religião". Este passo encheu-me de alegria e libertou-me: a minha investigação não era uma questão de cristãos, nem sequer matéria religiosa. O amor como critério de vida, e, portanto, também como critério de gestão, tem vocação universal.

O amor como critério de gestão não poderia ser um sentimento. Ninguém gere empresas sem sentimentos, mas

o sentimento não pode ser o critério de gestão. Ama o próximo como a ti mesmo, critério transversal a religiões e a filósofos, inspirou-me: amor como critério de gestão significa tratar os outros – acionistas, colaboradores, famílias dos colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade, gerações futuras, concorrentes – como gostaríamos de ser tratados se estivéssemos no lugar deles. É um critério absolutamente racional e que permite o discernimento rápido na ação empresarial.

Um dos principais banqueiros portugueses sentiu-se atraído pelo conceito, mas numa partilha entre vários líderes empresariais disse: "O critério não é viável, porque não resolve a questão central da exigência que é necessária na liderança das empresas". Fazia sentido. Ocorreu-me perguntar: "Quem mais ama na sua vida: os seus filhos?". Sim, retorquiu. "Há alguém com quem seja mais exigente do que com os seus filhos?" Respondeu subitamente: "Não, tem razão".

O amor é o critério de gestão mais exigente: primeiro, no plano das autoexigências do líder empresarial; segundo, o mais exigente nas interações dentro da empresa, pois ao tratar os outros como a nós mesmos espera-se exponencialmente mais de nós e dos outros; terceiro, no plano da relação com terceiros e a comunidade, porque a orientação da empresa para a economia do bem comum é um passo gigante que nem todos conseguem gerir. Uma conferência no Hospital de Braga ajudou-me a clarificar a questão que mais me colocavam, quase sempre com angústia: o amor não pode ser critério de gestão porque na gestão é preciso fazer sofrer, como reestruturar e despedir. O auditório do hospital estava cheio e, no meio do anfiteatro, havia uma mancha grande de dezenas de batas brancas. Imagem inesquecível. Eram os médicos e os enfermeiros. Aquela imagem fez-me refletir no como as empresas não são um mundo à parte da vida e da condição





**O amor é o critério de gestão mais exigente: primeiro, no plano das autoexigências do líder empresarial; segundo, o mais exigente nas interações dentro da empresa, pois ao tratar os outros como a nós mesmos espera-se exponencialmente mais de nós e dos outros; terceiro, no plano da relação com terceiros e a comunidade, porque a orientação da empresa para a economia do bem comum é um passo gigante que nem todos conseguem gerir.**

humana. A empresa é uma comunidade humana, fundada em interesses não coincidentes, mas orientada para finalidades comuns, vocacionada para a produção de bens e serviços num mercado global, concorrencial e incerto, e, por isso, sujeita a princípios racionais de gestão, organização e de permanência no mercado. Disse então: "Os senhores médicos e enfermeiros aqui presentes iluminam como a necessidade de fazer sofrer não é oposta ao amor, pelo contrário. Quando operam, injetam, cortam, amputam, fazem sofrer, mas fazem por amor, para dar vida, para assegurar a sustentabilidade da nossa saúde. E por vezes não vos é possível fazer mais nada para salvar uma vida". Assim é com a gestão das empresas: o bom gestor cuida prioritariamente da sustentabilidade da sua comunidade empresarial e será irresponsável se puser em risco a sustentabilidade da empresa por receio de fazer sofrer. Isto é: não há contradição entre o amor como critério de gestão e sofrimento. A condição empresarial decorre da própria condição humana.

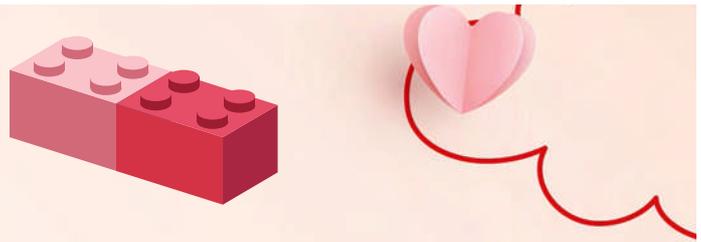


TEMA DE CAPA  
/// AMOR E GESTÃO

**O auditório do hospital estava cheio e, no meio do anfiteatro, havia uma mancha grande de dezenas de batas brancas. Imagem inesquecível. Eram os médicos e os enfermeiros. Aquela imagem fez-me refletir no como as empresas não são um mundo à parte da vida e da condição humana.**

O Miguel Pina e Cunha, grande mestre sobre a virtude nas organizações, foi um dos maiores aliados da minha investigação. Um dos pontos em que fomos cúmplices foi este: qual o impacto na economia se todos os líderes empresariais gerissem as suas empresas tratando os outros como gostariam de ser tratados se estivessem no lugar deles? Qual o impacto na economia se a economia mudasse de paradigma? O Miguel dirigiu um estudo internacional sobre o tema, com notável empenho e desassombro académico. Para um advogado-empresário como eu, certo que sócio de uma sociedade de advogados com mais de trezentas pessoas, mas sem preparação na área da economia, acompanhei encantado os difíceis métodos científicos que foram percorridos. O que poderia acrescentar em experiência vivida e em intuição, certamente me faltava em conhecimento científico. Ao longo do estudo, recordei repetidamente um dos momentos mais tensos e transformadores desta investigação. Em fevereiro de 2012, fui convidado para dar uma conferência no MBA organizado pela Universidade Nova e pela Universidade Católica. O professor que me convidara dissera-me que "esta geração de gestores foi educada a ser amoral e, se necessário, imoral". Fiz um teste aos alunos, batendo-me o coração sobre como seria o Mundo.

Pedi aos cerca de setenta alunos, já todos profissionais, que me interrompessem caso discordassem do que lhes iria dizer. Comecei: "Líderes humanizados fazem organizações humanizadas". Todos concordaram, surpreendendo-me a importância que todos, entre os trinta e os quarenta, talvez sem se aperceberem, atribuíam à liderança da empresa. Segui: "Organizações humanizadas fazem pessoas felizes". Silêncio, todos de acordo. Prossegui: "Pessoas felizes fazem empresas produtivas", todos concordaram. Concluí a sequência: «Empresas produtivas fazem uma economia competitiva». De novo aquele silêncio tenso de acordo. A sequência de asserções produziu este efeito: no início estava a humanidade, no meio a felicidade das pessoas e o seu ganho de produtividade, no fim uma economia



competitiva e a produção acrescida de riqueza. O corolário para mim foi óbvio: o amor como critério de gestão pode ter um papel decisivo e contundente no enriquecimento das empresas, das economias, das nações. Neste percurso, fiquei fascinado com o livro *A Virtude nas Organizações – Fonte de Progresso e Sustentabilidade*, da Neuza Ribeiro, do Arménio Rego e do Miguel Pina e Cunha. Gente como eu gosto: liderantes, desassombrosos, gerando o novo sem medo. Tive o privilégio de fazer o prefácio. Aí escrevi: "O estudo acolhe a palavra que, como é sabido, a meu ver, fará a diferença na economia e nas organizações: amor. É uma palavra inóspita e rara na ética dos negócios, ou na ciência das organizações. Mas faz toda a diferença: o amor é a maior fonte de energia do Homem e, uma vez dito e partilhado nas organizações, desencadeia energias desconhecidas, poderosamente produtivas e competitivas. Acresce que o amor é o melhor instrumento de regulação comunitária e, portanto, de resposta ao desafio dramático da sustentabilidade. O amor é um "iceberg" de riqueza oculto dentro do velho capitalismo "darwinista" e "friedmaniano". E concluí, sentindo-me parte daquela obra e do caminho que o livro traça: "A esquizofrenia do capitalismo, enriquecendo freneticamente pessoas infelizes e devorando vertiginosamente recursos que se sabe serem finitos, é o maior incómodo da História, que, nos seus sinais, nos pretende comunicar ter chegado o tempo de ser possível enriquecer sustentadamente pessoas felizes". Deste livro retirei um instrumento demolidor para fazer acontecer o amor como critério de gestão. Um desafio concreto que aqui deixo aos leitores que lideram empresas ou pretendem influenciá-las. Coisa bem prática. Introduzir uma pergunta na avaliação 360 dos líderes: "Coloca sempre os interesses dos outros acima dos seus interesses?". Propus na minha sociedade de advogados, cuja matriz humanista é intensa e genuína. Mesmo assim, aguardo resposta, o que prova a importância da pergunta. ●



ANTÓNIO PINTO LEITE

Jornalista e Advogado

