

CONTRIBUIÇÃO DO ESPIRITISMO NA FORMAÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL HARMÔNICO

Raimundo Martins Ferreira¹

1- INTRODUÇÃO

As organizações são uma necessidade advinda da natureza do homem. Por ser gregário, o homem tem dificuldades de viver isolado dos outros seres humanos. A sobrevivência, a busca de conhecimento, a implementação de objetivos, mostra a interdependência como um dos principais caminhos para a continuação da vida em um planeta como o nosso.

Embora cada pessoa tenha sua própria aspiração nesta vida, para alcançá-la é necessário contar com a contribuição de outras pessoas. Nesse trabalho coletivo, outras aspirações vão se apresentando exigindo um trabalho mais sistematizado, aumentando a probabilidade de serem realizadas. É o início de uma organização.

A princípio é destacada a necessidade da organização em atender a objetivos comuns. Assim, decisões são tomadas visando a criação de uma estrutura apropriada para o funcionamento da organização e os participantes começam a assumir funções diversificadas. Surgem contribuições de várias naturezas demonstrando a diversidade de recursos que cada participante é dotado. A organização começa a mostrar o seu dinamismo.

A importância desse trabalho coletivo reflete na mente de cada pessoa. O homem sente que está progredindo mais rapidamente do que se estivesse trabalhando solitariamente.

Com o desenvolvimento da organização, novos membros vão surgindo. Os objetivos são refinados e os meios para alcançá-los se diversificam. As expectativas de cada participante demonstram que os interesses não são necessariamente iguais. Alguns, inclusive, divergem fortemente. Diferentes aspectos da organização são identificados e despertam a necessidade de serem analisados. Com essa análise, aumenta a probabilidade de se identificar e corrigir problemas, evitando que a organização se distancie do caminho que a conduzirá a um bom nível de eficiência e eficácia.

Entre os vários aspectos da organização como, o sistema de promoção, o sistema de comunicação, a liderança e outros, elegemos o clima organizacional para ser apreciado no presente trabalho, devido a sua elevada importância para o bom desempenho das organizações. A contribuição da literatura relacionada ao tema advém das conclusões de análises feitas em instituições de ensino, uma vez que essas unidades de análise mais se aproximam do Espiritismo que é essencialmente educacional². Serão, como consequência, apreciadas as características gerais do clima nas organizações e apresentadas as contribuições do Espiritismo no refinamento e aplicação desse conceito nos dias atuais. Em outras palavras, neste

¹ Trabalhador da Fundação Allan Kardec, Manaus, Amazonas.

² XAVIER, Francisco Cândido. *O Consolador*. Pelo Espírito Emmanuel. 18. Ed. Brasília-DF: FEB, 1997. Questão 352.

trabalho nos propomos a demonstrar como o Espiritismo pode contribuir para a formação de um clima organizacional harmônico³.

2- CLIMA ORGANIZACIONAL

Se olharmos para trás na tentativa de descrevermos duas instituições que nos impressionaram de maneira antagônica, poderemos dizer que uma nos pareceu leve onde os visitantes eram recebidos com palavras agradáveis e sorriso jovial. Os seus membros se relacionavam entre si com alegria e a solidariedade estava presente quando havia necessidade de solucionar algum problema. A vontade de ajudar, de servir, era espontânea. As pessoas demonstravam conhecer a sua instituição e sabiam o que lhe caberiam fazer.

Na outra instituição, havia um sentimento grave, pesado, desde a porta de entrada. O atendimento era formal. As pessoas pareciam estar trabalhando como se estivessem cumprindo uma punição. O relacionamento entre os seus membros era de receio, de cuidado exagerado, demonstrando tristeza ou revolta em seus semblantes. Sentia-se um ar de desconfiança entre essas pessoas.

Essa atmosfera, esse sentimento, esse contexto psicológico, denominamos de clima organizacional. Esse clima influencia e é influenciado por cada membro da instituição. Ele favorece ou dificulta a instituição a alcançar os seus objetivos. Contribui para a felicidade ou infelicidade dos membros da instituição.

No estudo das instituições de ensino, várias conceituações de clima organizacional têm sido apresentadas. Hoy e Miskel⁴ apresentam quatro conceituações: *Comportamento professor-diretor: do aberto ao fechado*; *Sistemas administrativos: do explorador-autoritário ao participativo*; *Controle orientado do aluno: da custódia ao humanismo*; e *Pressão ambiental: desenvolvimento e controle*. Owens⁵ ao analisar três aspectos importantes do clima organizacional – *Descrever e avaliar clima organizacional em escolas*; *Relação entre clima e eficácia organizacionais*; e *Predizer e controlar o clima organizacional* – destaca as duas primeiras conceituações de clima organizacional mencionadas acima por Hoy e Miskel. Lindahl⁶, ao fazer uma revisão da literatura sobre o papel do clima e cultura organizacionais no processo de melhoria da escola, menciona a concepção *Comportamento professor-diretor: do aberto ao fechado*, como o trabalho geralmente reconhecido fundamental da área. Segundo o autor, a combinação dos fatores que caracterizam o comportamento do diretor e dos professores ajudam na definição do clima da escola. Assim, essa concepção de clima será utilizada neste trabalho, como parte da discussão sobre a contribuição do Espiritismo na formação de um clima organizacional harmônico.

3- COMPORTAMENTO PROFESSOR-DIRETOR: DO ABERTO AO FECHADO

³ O clima organizacional é considerado harmônico quando os participantes demonstram satisfação em trabalhar na sua instituição e apresentem comportamentos equilibrados por ocasião de discussões desenvolvidas para solucionar problemas institucionais.

⁴ HOY, Waine K., e Cecil G. Miskel. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: Random House, Inc., 1978. Cap. 7.

⁵ OWENS, Robert G. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981. Cap. 7.

⁶ LINDAHL, R. *The Role of Organizational Climate and Culture in the School Improvement Process: A Review of the Knowledge Base*. Disponível em: Connexions Web site. <http://cnx.org/content/m13465/1.1/>, Mar 2, 2006. Acesso em: 15 fev. 2009

Halpin e Croft⁷ ao mapearem o clima organizacional em escolas elementares, hoje escolas que oferecem ensino fundamental, observou o interesse que o referido tópico estava gerando entre os profissionais da educação. Esses autores desenvolveram um questionário descritivo, a fim de identificar aspectos importantes na interação entre professor-professor e professor-diretor. O resultado da aplicação do questionário contribuiu para que os autores estabelecessem oito dimensões do clima na escola. Essas dimensões foram desmembradas em quatro características do comportamento dos diretores e quatro características do comportamento dos professores.

As características do comportamento do diretor são as seguintes:

1. *Ênfase na produção* – o diretor supervisiona rigorosamente os trabalhos dos professores e demonstra insensibilidade a *feedback* dos docentes;
2. *Indiferença* – comportamento impessoal e formal do diretor. O diretor age de acordo com as diretrizes existentes e mantém distância social dos professores;
3. *Consideração* – comportamento amigável do diretor. Ele tenta servir e evita exigir trabalhos extras dos professores;
4. *Dinamismo* – comportamento dinâmico do diretor, tentando fazer com que os professores movimentem a organização através da prática de exemplos recomendados por ele.

As características do comportamento dos professores são as seguintes:

1. *Empecilho* – professores sentem que o diretor sobrecarregam-nos com trabalhos rotineiros, trabalhos de comissão e outras solicitações percebidas como desnecessárias pelos docentes;
2. *Intimidade* – satisfação que os professores experimentam devido a um relacionamento fortemente amigável entre os seus pares;
3. *Desobrigação* – tendência do professor em agir sem estar comprometido com a tarefa sob sua responsabilidade;
4. *Espírito* – moral elevado devido ao cumprimento da tarefa e a satisfação das necessidades sociais.

Com essas características os autores criaram seis perfis de clima partindo do *aberto*, onde se destaca um elevado grau de *dinamismo* e *espírito* e baixo grau de *desobrigação*, ao *fechado*, que é a antítese do *aberto*, onde *dinamismo* e *espírito* são de baixo grau, e a *desobrigação* é de grau elevado. Outros perfis de clima, situados entre o *aberto* e o *fechado* são, *autônomos*, *controlado*, *familiar* e *paternal*.

É importante considerar que no clima *aberto*, o comportamento do diretor e dos professores é visto como autêntico, enquanto no clima *fechado* predomina a frustração e a apatia, e o comportamento dos participantes é pouco genuíno.

Para o presente trabalho estamos considerando apenas os climas *aberto* e o *fechado*.

⁷ HALPIN, Andrew W. e Don B. Croft. *The Organizational Climate of Schools*, U.S.O.E. Research Project (Contract #SAE 543-8639), August 1962, pp. 175-176.

4- CONTRIBUIÇÃO DO ESPIRITISMO PARA A FORMAÇÃO DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL HARMÔNICO

O clima organizacional é um dos principais fatores que contribui para a instituição atingir os seus objetivos de maneira harmônica. Na organização, o participante tem oportunidade para crescer profissionalmente, enfrentando desafios relacionados ao desenvolvimento da instituição e ao relacionamento com outras pessoas envolvidas no processo. Em um clima harmônico, esse crescimento se desenvolve com poucas possibilidades de traumas, se constituindo em experiências saudáveis para grande parte das pessoas envolvidas.

Quando se analisa o clima organizacional à luz do Espiritismo, procura-se identificar as necessidades das pessoas e o caminho que leva a sua superação. Com isso, aumenta a possibilidade da organização atingir os seus objetivos e as pessoas se aproximarão do nível de felicidade que almejam.

O Espiritismo apresenta caminhos para superar as características do clima organizacional como *ênfase exagerada na produção, indiferença, empecilho e desobrigação* e refina as características *consideração, dinamismo, intimidade e espírito*.

Sendo o Espiritismo “a Doutrina de Jesus em espírito e verdade”⁸, o líder, como um dos principais responsáveis pela construção ou manutenção de um bom clima organizacional, deve desenvolver atitudes e comportamentos que reflitam o amor pregado e vivido pelo Mestre. Em todas as suas ações e nas ações dos demais participantes, o amor deve ser a sua pedra angular que contribuirá para que a organização se constitua em um recurso importante no desenvolvimento moral de cada participante.

Entretanto, o líder e os demais participantes podem não ter atingido um nível de desenvolvimento moral que assegure a prática do amor como recomendou Jesus. Isto indica que todos devem se esforçar em praticar a paciência com as suas próprias limitações e, individualmente, a tolerância com as limitações dos que participam do mesmo grupo de trabalho. O ponto fundamental é contribuir para que todos progridam em direção à felicidade suprema⁹.

Utilizando-se das características mencionadas nos seis perfis de clima organizacional, apresentamos, em forma de comentários, contribuições do Espiritismo na construção de um clima organizacional harmônico:

1. Tipos de comportamento do líder que exigem trabalho intenso:
 - a) *Forte supervisão nos participantes visando a realização das tarefas - Ênfase na Produção.*

Este tipo de supervisão diminui a importância do diálogo entre os participantes. O líder age com rigor, entendendo que a sua posição é sempre a melhor. Quando ouve sugestões dos participantes é apenas para evitar conflitos. A decisão já foi tomada.

O líder agindo dessa maneira não sabe ou tenta ignorar que todos precisam exercitar a sua liberdade na tomada de decisão, cabendo ao mais adiantado, o papel de auxiliar aqueles que necessitam de ajuda¹⁰.

⁸ FRANCO, Divaldo P. *Nos Bastidores da Obsessão*. Pelo Espírito Manoel Philomeno de Miranda. 3. Ed. Brasília-DF: FEB, 1984. Cap. 16, p.271.

⁹ KARDEC, Allan. *O Livro dos Espíritos*. 80. Ed. Brasília-DF: FEB, 1998. Questão 967.

¹⁰ *Idem*. *O Evangelho Segundo o Espiritismo*. 99. Ed. Brasília-DF: FEB, 1988. Cap. XVII, item 9.

É responsabilidade primordial do líder se esforçar para desenvolver um ambiente onde os participantes tenham a oportunidade de, através de diálogo respeitoso, entender o que lhe deve fazer, como fazer e porque fazer. Nesse diálogo cresce o líder e os demais participantes, uma vez que na apresentação de diferentes facetas da realidade, cada um dos envolvidos desperta para a existência de novos conhecimentos. O diálogo quando bem exercitado, pode desenvolver um bom relacionamento entre as partes, contribuindo para que as pessoas sintam a alegria de servir e o líder, além de cumprir com o seu dever, entenda que isto lhe confere “o vigor necessário ao seu desenvolvimento”¹¹.

b) Comportamento formal e impessoal do líder, mantendo distância social dos demais participantes - Indiferença.

A organização pressupõe trabalho coletivo onde os participantes devem saber a importância do seu papel na instituição. Trabalhar evitando aproximação das pessoas denota insegurança ou sentimento de superioridade. O líder não procura se auto-avaliar a fim de se conhecer um pouco mais. Acha mais fácil avaliar o outro, destacando as suas limitações.

O líder precisa desenvolver coragem e humildade para aceitar o fato de que todos os participantes do grupo são basicamente iguais, capazes de contribuir para a compreensão e conseqüente solução de problemas enfrentados pela instituição. O líder precisa entender que é através do outro que se cresce¹². Que é nesse relacionamento que a serenidade, a confiança, a solidariedade e a felicidade têm grande probabilidade de serem conquistadas. Por outro lado, quando os participantes sentem que estão progredindo e contribuindo para a melhoria do nível de eficácia da instituição, aumenta a probabilidade de elevar o nível de harmonia do clima organizacional.

2. Tipos de comportamento dos participantes (subalternos) que exigem trabalho intenso.

a) Percepção de que o líder sobrecarrega os demais participantes com trabalhos desnecessários - Empecilho.

O desempenho da função de liderança se constitui em uma grande oportunidade para a pessoa se conhecer melhor. Essa oportunidade, muitas vezes, é ignorada e o líder geralmente desenvolve, após várias decepções, o entendimento de que os participantes são preguiçosos, fogem do trabalho e, por isso, precisam ser tratados com rigor. São vistos como pessoas relativamente incapazes de planejar os seus próprios trabalhos¹³. Esse entendimento, todavia, pode ser produto do medo que o líder tem de ser visto como alguém incapaz de exercer a sua função satisfatoriamente.

Os participantes precisam atentar para essas possibilidades, a fim de agir de maneira a não promover desarmonia no grupo. O líder com

¹¹ *Idem, ibidem.* Item 7.

¹² *Idem. O Livro dos Espíritos.* 80. Ed. Brasília-DF: FEB, 1998. Questão 768.

¹³ WIKIPEDIA, the free encyclopedia. *Theory X and Theory Y.* Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/>, Apr 14,2009. Acesso em: 20 abr. 2009.

dificuldades e inclinado a não admitir a existência dessas dificuldades, deve ser entendido como alguém que pede socorro. Assim, o cumprimento de trabalhos aparentemente desnecessários deve ser tratado com serenidade, evitando o aparecimento de graves conflitos com possibilidades de se tornarem em brigas. Os participantes devem analisar entre diferentes alternativas, aquela que demonstra maior possibilidade de contribuir para o bem comum e apresentá-la para apreciação. Nesse processo, comportamentos que traduzem atitudes negativas como reclamações e desprezo por aquele que desempenha a função de liderança, devem ser evitados. Todos devem atentar para o fato de que

“O progresso nos Espíritos é o fruto do próprio trabalho; mas como são livres, trabalham no seu adiantamento com maior ou menor atividade, com mais ou menos negligência, segundo sua vontade, acelerando ou retardando o progresso e, por conseguinte, a própria felicidade”¹⁴.

Entretanto, os participantes devem ter em mente que com confiança, perseverança e paciência, o bem prevalecerá.

b) *Agir sem estar comprometido com a tarefa a ser realizada – desobrigação.*

O não comprometimento com a tarefa e por extensão com a instituição, pode ser entendido como resultado do estilo de liderança da pessoa que desempenha função de comando. A decisão, entretanto, é do participante o qual é responsável pela sua consequência. Essa responsabilidade não pode ser transferida a outrem; é individual, embora tenha repercussão social.

O participante ao assumir uma tarefa deve saber por que a assume e quais as implicações relacionadas a implementação ou não da mesma. Ao tomar a decisão sobre o que deve fazer, refletir sobre a máxima espírita que diz: *“A cada um segundo as suas obras, no Céu como na Terra: tal é a lei da Justiça Divina”¹⁵*

Entretanto, Deus não é apenas justo, mas, também, misericordioso. Oferece, através dos seus mensageiros, o verdadeiro significado do dever que cabe a cada um cumprir: o dever de trabalhar com amor e com o prazer de servir. O dever que, corretamente cumprido, reflete o amor a Deus, ao próximo e a si mesmo.

Esse dever de origem divina, é fraternal e desinteressado, onde o homem ou mais especificamente, o participante de uma organização, *“age naturalmente a benefício do equilíbrio geral”¹⁶*

3. Comportamentos que precisam de refinamento

a) *Consideração e dinamismo.*

Características relacionadas ao comportamento do líder, com o objetivo de promover um bom clima organizacional. O líder age amigavelmente com os demais participantes, evitando sobrecarregá-los com trabalhos extras. Através de seu exemplo dinâmico, mostra

¹⁴ KARDEC. Allan. *O Céu e o Inferno*. 48. Ed. Brasília-DF: FEB, 2002. P.1, Cap. III, item 7.

¹⁵ *Idem. Ibidem*. P.1, Cap. VII, item 33.

¹⁶ XAVIER, Francisco Cândido. *Fonte Viva*. Pelo Espírito Emmanuel. 1. Ed. Especial. Brasília-DF: FEB, 2005. Mensagem 130, p. 296.

aos participantes que eles, também, podem trazer entusiasmo à organização com os seus comportamentos alegres. Desta maneira, a organização se constitui em um lugar agradável para trabalhar.

Esse comportamento é praticado para promover um bom clima na instituição, aumentando, como consequência, o seu nível de eficácia. Mas, não se estende, necessariamente, às situações onde o líder atua desempenhando diferentes papéis.

O Espiritismo aborda essa questão através do entendimento de que, ao ter consciência de que se encontra neste mundo para se desenvolver intelectual e moralmente, o homem deverá aproveitar todas as oportunidades para crescer, praticando o bem na sua maior plenitude possível. O comportamento alegre, amável e respeitoso, não deve se manifestar apenas quando está desempenhando o papel de líder. Isto deverá se repetir, também, nas mais variadas situações, inclusive naquelas onde a intenção de receber algum tipo de recompensa não existir. Construindo essa cultura de agir no bem, o homem vai se depurando até alcançar o ponto onde as más influências não mais o alcançará e a alegria, ao atingir um nível elevado de estabilidade, ficará “livre de ser perturbada pelas angústias da vida material”¹⁷

b) *Intimidade e espírito*

Características do comportamento dos participantes. Desenvolve-se um relacionamento amigável entre os pares, resultando em grande satisfação entre os envolvidos. Há, satisfação, também, quando as tarefas são cumpridas. As duas características parecem se complementarem. Entretanto, essa satisfação experimentada, essa alegria, não demonstra ser suficientemente estável para se repetir em outras situações onde os comportamentos dos pares não são tão favoráveis.

O Espiritismo preenche essa lacuna. Demonstrando a importância da prática da beneficência¹⁸, o Espiritismo auxilia o homem a obter a capacidade de construir um clima organizacional harmônico e duradouro, independentemente do local onde se encontre. A satisfação vai além de uma situação favorável específica e se repete em outras situações onde a prática do bem é dissimulada. O homem serve sem estabelecer condições e tem a satisfação em ver os seus semelhantes fazerem o bem, mesmo que por motivos egoísticos. Tem a esperança, entretanto, que o bem praticado pelo simples prazer de ver as pessoas felizes, se constituirá em uma prática comum entre os participantes das diferentes instituições existentes.

5- CONCLUSÃO

As organizações existem para atingir objetivos comuns. Na implementação desses objetivos, muitas dificuldades vão surgindo, exigindo a realização de avaliações periódicas. Essas avaliações podem abranger vários aspectos da

¹⁷ KARDEC, Allan. *O Evangelho Segundo o Espiritismo*. 99. Ed. Brasília-DF: Cap. III, item 11.

¹⁸ *Idem, ibidem*. Cap. XIII, item 11.

organização como sistema de comunicação, liderança, processo de tomada de decisão e clima ou somente um desses aspectos.

No presente trabalho foi feita uma análise de um dos aspectos mencionados: o clima organizacional. Isto devido a influência que o clima exerce no comportamento dos participantes da organização e na conseqüente contribuição para alcançar os objetivos institucionais.

Várias concepções de clima organizacional foram apresentadas. A concepção *Comportamento professor-diretor: do aberto ao fechado* foi apreciado e serviu como referência para demonstrar como o Espiritismo contribui para a formação de um clima organizacional harmônico.

Na análise das oito características do comportamento do líder e dos demais participantes de uma organização, o Espiritismo enriqueceu essas características refinando umas e corrigindo outras. Destacou a importância do exercício do amor em todas as situações e no entendimento de que o trabalho coletivo é uma oportunidade que os participantes têm para progredir intelectual e moralmente, rumo à felicidade suprema¹⁹

De acordo com o Espiritismo, em um clima organizacional harmônico os participantes devem ter as seguintes características: responsabilidade individual pelos seus atos, agir solidariamente na execução de trabalhos coletivos, praticar o diálogo amável na apreciação de problemas institucionais, aceitar as pessoas como iguais tratando-as com respeito e muito amor, aproveitar as oportunidades de trabalho para desenvolver exercícios de auto-conhecimento, ser perseverante na prática do bem incondicional e exercitar a paciência, a tolerância e a humildade no relacionamento com o outro. Com a conquista dessas características, os participantes “compreenderão a verdadeira fraternidade e farão que entre eles reinem a paz e a justiça. Não mais haverá ódios, nem dissensões, mas, tão-somente, união, concórdia e benevolência mútua”²⁰

¹⁹ *Idem. O Livro dos Espíritos*. 80. Ed. Brasília-DF: 1998. Questão 967.

²⁰ *Idem. O Evangelho Segundo o Espiritismo*. 99. Ed. Brasília-DF: Cap. XI, item 4.