
MORRIS, Tom. **A nova alma do negócio**. Como a Filosofia pode melhorar a produtividade de sua empresa. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 240p.

Tom Morris foi professor de Filosofia na Universidade de Notre Dame, nos Estados Unidos, durante quinze anos. Após deixar a universidade, em 1994, tornou-se um dos maiores e mais requisitados especialistas em motivação do comportamento. Frequentemente é convidado a participar de conferências e proferir palestras para executivos das maiores empresas do mundo, tais como Bayer Corporation, Coca-Cola, Merrill Lynch, Dow Chemical Company, Northwestern Mutual Life, tendo já apresentado sua filosofia a milhares de executivos dessas organizações. Anteriormente escreveu uma obra também importante denominada “O verdadeiro sucesso”. Atualmente é presidente do conselho do “Morris Institute for human values” em Wilmington, Carolina do Norte. Nesta nova obra compartilha os conhecimentos acumulados numa vida de estudos dos ensinamentos dos pensadores mais sábios da história, revelando-nos como aplicar suas idéias ao ambiente empresarial de nossos dias.

O ponto de partida é este: o que a filosofia clássica tem a oferecer às empresas modernas? Ao que ele responde: as estratégias para elevar a moral e a produtividade, em qualquer tipo de organização empresarial. Isto porque as quatro virtudes atemporais que todas as empresas devem adotar - Verdade, Beleza, Bondade e Unidade - foram identificadas por Aristóteles há dois mil anos, no período de apogeu da filosofia grega. Embora sua inspiração se deva preponderantemente a esse filósofo grego, Morris também se inspirou nas lições de outros pensadores de escolas filosóficas e tradição cultural diferentes, como Confúcio, Sêneca, Agostinho, Emerson, Lincoln e outros.

As empresas de maior sucesso são aquelas que estimulam uma cultura que:

1. infunde dignidade e humanidade nas interações entre **todos** os envolvidos na empresa;
2. defende uma ética no trabalho, no qual franqueza e integridade não sejam exceção, mas regra;
3. alicerça a vida pessoal e profissional nas virtudes básicas chamadas **atemporais**, porque são válidas para qualquer tempo e local onde se encontrem os seres humanos;

-
-
4. oferece visão otimista do futuro e um projeto para renovar o espírito da empresa, com base nos ensinamentos dos grandes filósofos.

O livro apresenta quatro partes subdivididas em doze capítulos, precedidos de prefácio e introdução, enfeixados num epílogo conclusivo.

O prefácio - “Reinventando o espírito empresarial” - parte da seguinte indagação: o que faria Aristóteles, se administrasse a General Motors? Para não partir do zero todo dia, para não tomar emprestadas idéias/estratégias só dos que estão ao nosso redor, propõe extrair “insights” do capital intelectual acumulado pelos pensadores, através da História, pois “existem verdades básicas, discerníveis por reflexão filosófica, que sustentam qualquer forma de excelência ou progresso humano, seja uma empresa ou num país como um todo” (p.IX).

Na introdução - “Excelência empresarial e a busca humana” - propõe o seguinte ponto de partida: “os mais recentes problemas que enfrentamos não podem ser resolvidos sem a ajuda da sabedoria dos antigos” (p.3). A nova onda de necessidades e expectativas no trabalho, os valores da empresa e compromissos pessoais podem-se alicerçar na profunda compreensão da natureza humana elaborada por Aristóteles, que analisou a felicidade como prazer, como paz pessoal, como participação em algo satisfatório. Eis porque às quatro dimensões da experiência humana correspondem “os quatro alicerces da excelência humana:

- dimensão intelectual - VERDADE
- dimensão estética - BELEZA
- dimensão moral - BONDADE
- dimensão espiritual - UNIDADE” (p.22)

A parte I - VERDADE - incorpora três capítulos:

1. Dimensão intelectual do trabalho é a primeira dimensão universal de experiência humana, “aspecto da nossa natureza que almeja a verdade, pois precisamos da verdade para enfrentar com segurança as adversidades da caminhada rumo ao futuro” (p. 27).

A verdade é o alicerce de confiança e esta a base para a atividade interpessoal, realmente, eficaz.

2. Verdades e mentiras - para obter resultados, muitos utilizam a manipulação inescrupulosa da verdade e das pessoas: “as pessoas mentem para concretizar seus fins: mentiras pequenas, grandes, desesperadas, exageros absurdos, fraudes perigosas, blefes táticos e pequenos estratagemas” (p. 47). Importar-se com a verdade, respeitá-la e alimentá-la é tarefa de todos na organização.

3. Verdade sobre a excelência: uma idéia poderosa - segundo Platão, “o que fazemos no mundo é uma conseqüência do que pensamos” (p. 53), idéia essa expressa no princípio - **as idéias movem o mundo**. Excelência é um estado de desempenho superior que surge de um estado de potencialidade, tendo variado seus modelos através da História: do modelo de vitória competitiva do Ocidente para o modelo de crescimento comparativo do Leste/Oriente, para o modelo de relacionamento cooperativo, de colaboração e parceria, assim esquematizados e caracterizados:

- relação combativa - atitude de luta - agressão, resistência, dano.
- relação competitiva - atitude de combate - rivalidade, motivações mistas.
- relação cooperativa - atitude de acordo - aquiescência, obediência.
- relação colaboradora - atitude de parceria - interação sinérgica.

Conclui o autor: “os esforços de colaboração funcionam melhor quando baseados numa clara noção de como pessoas/empresas envolvidas precisam experimentar o crescimento comparativo, a fim de florescer dentro de sua situação competitiva específica” (p.72).

A parte II - BELEZA - compreende os capítulos 4 a 6:

4. A dimensão estética do trabalho - é aquela que “independentemente do ambiente, proporciona experiências de relaxamento e renovação pessoal satisfatórias, em locais de grande beleza” (p.77), tanto natural como artificial. Os filósofos afirmam que a beleza é condição necessária, mas não suficiente para o filosofar, porque liberta o espírito, renova, restaura e inspira nossas ações; apesar disso, é uma das dimensões mais negligenciadas da experiência humana nas empresas modernas. Este dado é relevante porque “a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu local de trabalho afeta o moral e, por sua vez, a produtividade” (p. 82), pois como afirma Durrel, somos frutos da paisagem em que vivemos: ela dita nossos pensamentos e comportamentos.

5. Criatividade e significado da vida - é fundamental para o projeto de “criação de um novo espírito no trabalho e construção de novos alicerces para a satisfação pessoal no trabalho compreender a importância do significado da vida, para que possamos fundamentar nossas ações nessa compreensão e guiar nossas decisões por ela” (p. 96). Isto é, não poderemos planejar eficazmente, se não soubermos o significado do que estamos fazendo, pois a simples elaboração da mais básica questão - qual o significado da vida? - já pressupõe que ela o tenha. Variadas e inúmeras são as respostas: a vida não tem significado (a mais radical), tudo é variável (relativismo), há significados independentemente do que fazemos (absolutismo).

“Uma análise profunda do significado da vida nos dará uma nova perspectiva sobre algo muito temido pelas pessoas, no clima atual não só de negócios, mas de toda vida - a mudança” (p.107), pois o homem, sendo um ser livre e criativo, vive num mundo de criação contínua e de mudanças e inseguranças contínuas.

6. A beleza do negócio - como afirma o autor, “os seres humanos desenvolvem seu potencial total em atividades estruturadas; é disso que tratam fundamentalmente os negócios: a arte da criação, manutenção e aperfeiçoamento de estruturas de relacionamentos e atividades nas quais os seres humanos possam crescer, prosperar e viver a vida em todo o seu potencial: aí está a beleza do negócio” (p.111). Por outro lado, os negócios desenvolveram-se com a maior rapidez do que qualquer outro aspecto da atividade humana, nos últimos cem anos: hoje, são os negócios que guiam e dirigem praticamente todas as nossas outras atividades. Tomando como ponto de partida o questionamento de Aristóteles, em sua **Poética**, qual seria a natureza básica da vida humana? - o autor analisa as respostas sobre a razão principal da existência da cidade, da família, da vizinhança e especificamente do negócio - “parceria para viver bem”. Um negócio não é só um conjunto de edifícios e equipamentos, mas “um conjunto de estruturas e processos organizacionais, destinados a oferecer um produto/serviço, realizado pela parceria de pessoas, que criam uma vida melhor, tanto para si quanto para os outros” (p.115). Pessoas em parceria com um propósito comum, eis a síntese do negócio: como a maioria das pessoas, atualmente, parece passar a maioria de seu tempo no trabalho, este deveria ser “uma oportunidade para criar satisfação e lealdade no local de trabalho, suprindo muitas das necessidades humanas de amor, consideração, respeito, perdão, atenção e apoio” (p.121).

A parte III - BONDADE - compreende os capítulos 7, 8 e 9.

7. Dimensão moral do trabalho - uma das questões mais depreciadas e incorretamente interpretadas é, contudo, “uma das bases mais importantes do espírito positivo na empresa e do sucesso sustentável no trabalho” (p.126) e em toda a vida humana, visto que a bondade moral é a condição necessária para relacionamentos saudáveis e para a prosperidade comum. Pessoas espiritualmente saudáveis em relacionamentos socialmente harmônicos, eis a essência da ética, hoje desacreditada, pois perdemos o senso da importância da moralidade e enfrentamos uma crise de ética em nossos tempos, que se alastra por todas as atividades humanas. Uma ética da liberação considera que o fluxo da energia emocional depende do modo como as pessoas são tratadas, pois são os relacionamentos que governam o mundo. “Boas pessoas num bom ambiente fazem um bom trabalho, pois, como afirma Thoreau, a bondade é o único investimento que sempre recompensa” (p.136).

8. O desafio da ação ética - nem sempre é fácil fazer a coisa certa, por causa das pressões à nossa volta e da crise moral que parece ter envolvido todos os setores da vida humana: na vida corporativa, em nossas comunidades, em nosso país e no mundo todo. O processo decisório ético é dificultado por pressões de desempenho imediatista (avaliações e relatórios anuais substituídos por mensais, semanais e até diários), por pensamentos egocêntricos, limitados aos lucros e reforçados pelo culto à personalidade. O comportamento não ético também pode ser causado pelo “vazio do tédio”, quando se aliam o excesso (de conforto) e a insuficiência (de desafios). Um processo decisório ético eficiente supõe análise de decisões anteriores, da problemática atual, das possíveis opções viáveis, seguida da opção a ser colocada em prática, “obedecendo às regras de sobrevivência e de comportamento associadas a uma profissão e à vida em geral” (p. 155).

As regras podem servir para expressar os parâmetros principais do comportamento que se espera das pessoas, podem coordenar o comportamento humano superficial e podem também ser inseridas na cultura de uma empresa, de forma simples; “definem uma base para o comportamento aceitável e delineiam o que deve e o que não deve ser feito” (p.158). A regra de ouro, já expressa no budismo, hinduísmo, confucionismo e taoísmo, como no judaísmo, cristianismo e islamismo, está sintetizada no princípio: “trate o outro como gostaria de ser tratado”.

9. Sabedoria, virtude e poder da empresa - precisamos de muitas regras para governar nosso processo decisório, mas “estas regras devem ser baseadas em algo mais profundo para que possam dar frutos corretos em nossas vidas: eis porque precisamos de sabedoria e virtude em nossas vidas” (p. 163). Quais as virtudes básicas que permitem que as pessoas trabalhem bem em conjunto? Aristóteles responde com a seguinte enumeração: coragem, moderação, liberdade, nobreza, orgulho, caráter, amizade, confiança, inteligência e justiça. Acrescenta o autor: são três as formas básicas de desenvolver a sabedoria e a virtude em nossas vidas e nas organizações: 1- Junte-se aos sábios; 2- Cuide dos detalhes; 3- Cultive uma imaginação perceptiva, seguida de uma visão geral do nosso trabalho: prestando atenção ao que criamos, aos produtos, aos serviços, às estruturas e aos bens que fornecemos aos outros e a nós mesmos; “precisamos pensar em escala global, sobre como as pequenas coisas que fazemos no dia-a-dia podem afetar o mundo e produzir um grande bem na vida de outras pessoas, tanto direta como indiretamente” (p.183).

A parte IV - UNIDADE - compreende os capítulos 10, 11 e 12.

10. A dimensão espiritual do trabalho - é o aspecto de nossa natureza que luta por unidade ou conexão definitiva; esta dimensão é o ápice das outras três, sustentando-as e, ao mesmo tempo, superando-as. Quando se fala de empresas e negócios, a unidade espiritual parece ser a última coisa que vem à mente, contudo “o trabalho só pode ser satisfatório e significativo se contribuir para a satisfação de nossas necessidades espirituais mais básicas” (p.187). A espiritualidade trata fundamentalmente de dois aspectos básicos: 1- Profundidade - que dá significado e importância às coisas do mundo, não confundindo aparências ilusórias e realidade essencial; 2- Conexão - é a “integração íntima entre pensamentos / ações / crenças / emoções / nós / outros / seres humanos / natureza / criador” (p.194).

11. Singularidade e união - são duas das necessidades espirituais universais do ser humano, ao mesmo tempo, simples e poderosas, pois, se atendidas, produzem satisfação pessoal no trabalho e na vida; mas quando não atendidas, alienam profundamente o ser humano. Singularidade como indivíduos significa que, como não existem duas pessoas exatamente iguais, precisamos todos sentir que essa singularidade é reconhecida e afirmada como indivíduos únicos e especiais. A síntese dessa característica está no lema “seja você mesmo para servir

aos outros”, porque “cada um de nós tem algo diferente a oferecer, intelectual, física e criativamente” (p. 202), visto que não existem duas pessoas com os mesmos talentos e as mesmas experiências. União com algo maior do que o “eu” - embora parecendo voltada para direção oposta à necessidade de singularidade supõe sentimento de união com algo maior que nós mesmos; todos precisamos sentir que pertencemos a algo (pertencimento). Ambas estão inter-relacionadas, porque “é exatamente a nossa necessidade de ser notado e valorizado, que nos impulsiona à comunidade e à união em projetos coletivos” (p.209) com motivação e valores compartilhados. Depois de implementar tecnologia e estruturar a organização, o sucesso ou o fracasso da empresa dependerá do espírito das pessoas que fazem o trabalho.

12. Utilidade e compreensão - todos temos “a necessidade espiritual profunda de ser úteis aos outros e a necessidade igualmente significativa de compreender o lugar onde estamos, para onde caminhamos e por quê: precisamos da perspectiva geral do que fez sentido em nossas vidas, algo como um mapa de nossa experiência, dentro do qual possamos sentir que fazemos uma diferença positiva no mundo” (p.219) e nos relacionamentos, pois “a compreensão é uma condição fundamental para a satisfação e a plenitude profunda no que fazemos e em quem somos” (p.226). Quando “as pessoas sentem esse tipo de compreensão nos níveis racional e emocional, cria-se um solo fértil para o espírito poderoso na empresa, um contexto dentro do qual, as pessoas podem florescer como seres humanos com talentos, experiências e contribuições a fazer ao mundo” (p.232).

Vamos ao epílogo “A criação da excelência empresarial”. A excelência empresarial é uma “forma de excelência humana, gerada por pessoas que acreditam no que estão fazendo. É sustentada por pessoas que têm o apoio de uma cultura que respeita e nutre as quatro dimensões fundamentais de uma experiência genuinamente humana: as dimensões intelectual, estética, moral e espiritual. O sucesso organizacional e a satisfação pessoal interior exigem doses significativas de verdade, beleza, bondade e unidade, valores esses eternos, que são os alicerces da excelência e do desenvolvimento humanos”. Acrescenta o autor que “não podemos deixar por menos” (p.233), pois eles são o suporte da vida organizacional e também de todos os relacionamentos humanos positivos: devem governar o que fazemos juntos, tanto como famílias quanto como comunidades e empresas.

Morris sintetiza suas idéias básicas desenvolvidas em toda a obra com a seguinte afirmação:

Estou fortemente convencido de que, se estivermos preparados para filosofar de todas as formas sobre o desafio crucial do espírito da empresa e igualmente preparados para fazer algo, com o qual possamos aprender, poderemos atingir e sustentar o nível da excelência empresarial e individual que todos desejamos, bem como a profundidade de satisfação pessoal e felicidade, de que todos precisamos. Assim, poderemos deixar nossa marca neste mundo, da forma mais positiva possível" (p. 237).

Maria Helena Grohmann Rodrigues de Paula