

A ALMA DAS EMPRESAS: uma visão sistêmica do projeto organizacional

Ronaldo Marinho¹

RESUMO

Todo organismo pressupõe um sistema para seu funcionamento. Todos os órgãos que compõem esse organismo precisam estar em consonância para que tudo esteja bem. Com esse conceito é possível entender uma empresa, no contexto organizacional, como um organismo dependente de sistematização, em que cada setor, cada membro, cada agregado concorre para o bom funcionamento do todo. Assim, transportando o primeiro sistema, o familiar, para uma visão mais ampla é possível entendermos um pouco melhor o sistema organizacional e observar que em seu objetivo, seu propósito encontra-se sua alma e, portanto, respeitar essa alma é propiciar à empresa um viver autônomo de seus instituidores e com isso possibilitar-lhe uma existência mais longa.

PALAVRAS-CHAVE: organização; pensamento sistêmico; alma empresarial; sociedade.

ABSTRACT

Every organism presupposes a system for its functioning. All the organs that make up this organism need to be in harmony for everything to be fine. With this concept, it is possible to understand a company, in the organizational context, as an organism dependent on systematization, in which each sector, each member, each aggregate contributes to the smooth functioning of the whole. Thus, transporting the first system, the familiar one, to a broader view, it is possible to understand the organizational system a little better and observe that in its objective, its purpose is its soul and, therefore, respecting this soul is to provide the company with a to live autonomously from its founders and thereby enable it to live longer.

KEYWORDS: organization; systems thinking; business soul; society.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO. 2 A ALMA DAS EMPRESAS, SEUS VALORES E DE SEUS IDEALIZADORES. 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS. REFERÊNCIAS.

1 INTRODUÇÃO

São recorrentes as reportagens sobre o encerramento de empresas logo nos seus primeiros anos de vida.

¹ Graduado em Direito pela Faculdade de Direito do Vale do Rio Doce (Fadivale). Mestrado em Direito pela Universidad Autónoma de Assuncion. Docente. Advogado.

Reporto-me a uma pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP, denominada, ‘CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida’ que apurou essa triste realidade.

Chama atenção naquela pesquisa, a ênfase com que é dada a necessidade de um planejamento prévio que, quando mais extenso, mais trará a oportunidade de sobrevivência da empresa. Claro que há outras variáveis, como gestão, dentre outras.

Bem, servi-me da notícia acima para apreensão de algumas expressões que são mais “comuns”, quando tratamos de pessoas naturais, como *causa mortis*, sobrevivência, entre outras, sem deixar de considerar, claro, a importância dessa pesquisa para o tema que aqui será tratado.

Nessas primeiras linhas, o leitor pode estar se perguntando: “mas, alma das empresas”? empresa tem alma? Sim, elas têm e isso impacta diretamente no seu resultado.

Claro que não estamos nos valendo do termo alma como costumeiramente conhecemos e que é acreditado por alguns e outros não, de que, com a morte do corpo físico ela permanece viva. Não, o termo alma aqui, está ligado à “essência” da empresa, o objetivo para a qual foi criada, já que com a “morte” da empresa, decerto que não encontraremos sua alma vagando por aí, senão, na mente dos seus idealizadores que lembrarão dela, para bem, ou para mal, conforme tenham saído dessa experiência e até, para alguns saudosistas.

E, pela ignorância de que as empresas também passam a ter uma alma depois de criadas é que muitos empreendedores vêm seu projeto falir, no caso, morrerem suas empresas, ou, quando não, atravessam graves problemas.

Nesse contexto, questiona-se o porquê os empreendedores relutam em buscar conhecer, de fato, o empreendimento; preparar um projeto e entender a dinâmica de funcionamento de uma empresa, não só a dinâmica mecânica, mas, também, a dinâmica que está por trás disso tudo, o objetivo, seus valores.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é demonstrar que as empresas têm sim, uma alma, que não são dos seus idealizadores, mas, que estão em consonância direta e ligada com os valores daqueles que a formatam e que, se isso não for conhecido, e houver dissociação, a chance de sucesso é bem pequena.

Como procedimento metodológico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, valendo-se da abordagem dedutiva.

2 A ALMA DAS EMPRESAS, SEUS VALORES E DE SEUS IDEALIZADORES

Quando falamos de “alma da empresa”, estamos nos referindo aos valores por ela buscados.

Ainda que os valores das empresas se originem, exatamente, nos próprios valores de seus idealizadores, não se pode afirmar que eles sejam pessoas idênticas. A expressão originar não significa igualdade, mas, antes, um nascer de. Assim, o sonho idealizador do empreendedor faz nascer a empresa e, com isso, naquele momento, uma alma originada, mas, distinta.

Entender esse processo é essencial para que o negócio prospere. Saber que o sonho idealizador vive, mas vive de forma distinta é crucial, pois, assim como as pessoas naturais vão formatando seus valores durante todo o tempo de sua vida, assim também acontece com as empresas, que podem nascer de um determinado modelo e, no curso de sua existência entender a necessidade de mudança e trilhar caminhos diferentes.

Como se pode ver, a alma das empresas, é o seu guia e, através dela – seus objetivos, valores – o empreendedor pode dar seguimento a seu negócio.

Com isso, creio que podemos responder a eventuais perguntas que até aqui poderiam ser formuladas, quanto ao fato de empresas que são vendidas. O que acontece com a alma da empresa nesses casos, considerando que, como dissemos atrás, ela, praticamente, se origina da alma do próprio empreendedor?

Como dito linhas atrás, a alma nasce, origina, dos valores dos constituidores da empresa e leva consigo esses valores, entretanto, como nada no mundo é estático, a evolução é constante e, em determinados momentos nada impede que essa alma absorva valores de outros e passe a incorporá-los. Assim também é nossa vida, quando, por exemplo, nos casamos, recebemos a carga de valores da outra pessoa e nos formatamos a eles, em conjunto com nossos próprios, ou seja, em nossa evolução, nada é estático e podemos ir absorvendo conhecimentos essências, modo de ser, de pensar, de agir, enfim, podemos ao longo da vida adquirir várias personalidades, o que em nada nos diminui.

Se estamos falando numa correlação vivencial, baseada nas vidas da pessoa humana – até por isso, o termo “alma” – como não entender que a empresa, pessoa, ainda que jurídica, não possa incorporar “modos de ser” durante sua existência?

Assim, pois, que vemos a necessidade do conhecimento desse aspecto da empresa a fim de conferir-lhe vida longa.

Sobre tal assunto, Moraes (2019, p. 169) assevera que:

Somos seres em pleno movimento. Somos, assim como Deus, um sopro em acontecimento. Em essência

Nossas ideias mudam, nossos comportamentos mudam, nossos valores mudam.

[...]

Se estamos em constante evolução, nossas empresas também estão. Nossos colaboradores também estão e todo o mundo ao nosso redor está. Assim, nosso propósito evolui, nosso papel no sistema muda, e não há nada que possamos fazer para evitar isso. A mudança é a única constante.

De modo que, “queiramos, ou não, o sistema ao nosso redor muda sempre. Desse modo, ficar estagnado é algo bastante solitário. Nossas empresas e nossos líderes precisam ser a mudança que desejam para o mundo” (MORAES, 2017, p. 170).

E, considerando que as empresas são formadas por pessoas, importa pensar, como Ferreira, Lemos e Schubert (2021, p. 89):

Sabemos que todos nós viemos de um ambiente familiar. Na verdade, é em nossas famílias que recebemos os primeiros indicativos de regras, comportamentos, padrões, leis e limites sociais. Na socialização primária, que acontece com nossos pais e/ou responsáveis aprendemos como nos portar no meio social. Aprendemos a nos comunicar, a estabelecer contato e trocas com o meio externo. A socialização secundária ocorrerá depois no ambiente escolar, comunitário, recreativo, religioso, social. Em todo caso, com nossos pais e/ou responsáveis aprendemos o que é cultura, adentramos nesta a partir deles e da linguagem. Com o tempo, descobrimos que existem formas diferentes de agir e fazer as coisas, daquilo que aprendemos em casa, e tínhamos como verdadeiro, imutável e universal. Vamos nos flexibilizando, descobrindo novas fronteiras, possibilidades, limites e amplitudes. Saímos de casa e descobrimos que há maneiras de ser e estar completamente diversas e, por vezes, até opostas, àquelas anteriormente aprendidas em casa. (...) Vamos assim, ampliando nossa visão dos sistemas que nos influenciam, contribuem e com o qual cocriamos.

Com visto, e já dito antes, o mundo não é estático. Tudo muda, a todo instante e, tais mudanças vão se impregnando no indivíduo, em sua alma, seno imperioso lembrar que esses mesmos indivíduos “inquietos” é que compõe o sistema organizacional de toda e qualquer empresa, e, portanto, levam essa inquietude e a podem transmitir às empresas.

Isso tudo só demonstra o que estamos a falar, da existência de uma alma nas empresas, trazendo consigo, todos os sentimentos humanos nela impregnados. Não à toa, vemos pessoas que se identificam tanto com determinada empresa, que passam, inclusive, a serem devotos de suas marcas, até como uma religião.

O mesmo autor chega, inclusive, a dizer que “como já vimos, nossas empresas também têm coração, paixão e um sentido no mundo.” (MORAES, 2019, p. 170)

Portanto, cabe ao empreendedor buscar conhecer a alma de seu negócio, seus valores, objetivos.

A falta de compreensão dessa “alma” traz problemas de ordem geral para as empresas, conforme manifestou Jan Jacob Stam (2017 *apud* FERRERIA, LEMOS e SCHUBERT, 2021, p. 73):

Às vezes, as organizações e as empresas deparam-se com diversos problemas: a empresa não se desenvolve, os clientes desaparecem, não se conseguem inovar os produtos, os funcionários estão em permanente conflito, a fusão de duas empresas não deixa o negócio desenvolver-se, os funcionários despedem-se sem razão aparente, etc.

E muitas vezes o empreendedor procura “culpados” para seu insucesso, não percebendo que foi ele próprio, não por incompetência, mas, por desconexão, que não percebeu a necessidade de compreender seu negócio como uma parte apartada dele próprio, com vida e desejos próprios.

É muito comum ouvirmos a expressão “empresa familiar”. De fato, essa expressão, antes de, apenas indicar que determinada empresa foi fundada ou é gerida por uma família, percebe-se que seus responsáveis levam o cotidiano de suas famílias para dentro do negócio, misturando-se as vidas, suas, naturais, com as da empresa, jurídica, e isso pode trazer o caos, se não bem identificada.

De se dizer, que tudo obedece a um sistema. Tudo na vida vive e se desenvolve seguindo um determinado sistema. A arte de compreender essa verdade é que trará a prosperidade ou o insucesso, seja em que campo for. Assim como um sistema familiar, as empresas também dependem das ordens que coordenam e compõem esse sistema.

No campo da ordem familiar, Bert Hellinger estudou por anos a fio o movimento desse sistema, identificando fatores que levariam ao entrave ou ao sucesso de seus membros e com isso, possibilitando a restauração de um determinado equilíbrio que se houvesse rompido (GROCHOWIAK e CASTELLA, 2007, p. 9).

Como as empresas e organizações formam grupos organizados por pessoas, tornando-se também, um sistema, percebeu-se a licitude de aplicar as mesmas leis sistêmicas, claro, com algumas variantes, à esses entes a fim de possibilitar entender-lhes os movimentos e com isso, fortalecer a vida.

Portanto, a “descoberta” desse novo meio de pensar, surge do estudo das constelações familiares que, transpondo-se para além, alcançam as empresas e tenta-se reordená-las.

Se há uma “terapia” direcionada à “acalmar” a alma humana, igualmente essa terapia pode ser aplicada à alma empresarial, no intuito de ajuda-la a resolver seus conflitos e, com isso, ter vida plena.

A propósito, Ferreira, Lemos e Schubert (2021, p.75) pontuam que:

Da mesma maneira como as constelações familiares têm trazido luz aos relacionamentos familiares, também tem sido útil e pontual para empresas e organizações, que por representarem um grupo organizado de pessoas, tornam-se um sistema.”

De maneira que não se pode perder de vista que toda organização precisa de um sistema organizado e harmônico para sua sobrevivência.

Para Moraes (2019, p. 51)

Começamos com uma premissa básica: todas as empresas têm características similares em comparação com as nossas. Elas enfrentam um

caminho de crescimento, repleto de percalços e mudanças, de altos e baixo. Elas também possuem personalidade, uma identidade própria que a diferencia de todas as outras.

E toda empresa também possui seu propósito específico; sua razão de existência, sua identidade, ou o que alguns chama de “missão”. Como no caso de cada um de nós, a descoberta de todos esses fatores pode ser um processo bastante desafiador e, com certeza, muito gratificante.

Portanto, no momento da criação da empresa, na “implantação” de sua personalidade jurídica, ali também nasce sua alma, o que irá guiá-la por sua vida e que trará imenso impacto, seu reconhecimento, ou não.

Moraes (2019, p. 72), ainda, traz algumas considerações de muita importância para o contexto estudado:

No caso de uma empresa, seus valores quase sempre nascem atrelados àqueles dos seus próprios criadores – com poucas exceções, mais especificamente nos casos em que a cultura da companhia possa ter passado por diversas transições no que diz respeito à direção a seguir -, e são transmitidos de maneira energética para toda a cultura empresarial.

Esse conhecimento dos valores que definirão a “alma” da empresa precisa estar bem sedimentado, porquanto, de acordo com Moraes (2017, p. 72): “[...] De um modo geral, companhias costumam atrair para si pessoas cujas crenças sejam as mesmas que as delas, sejam essas crenças possibilitadoras ou limitantes.”

É como se disséssemos que o DNA dos pais, passa para os filhos e é exatamente aí que podemos perceber a necessidade de uma boa compreensão da autonomia da empresa em relação a seus criadores, porquanto em cada empresa, ali estará o DNA de seus idealizadores.

Conforme dito acima, as empresas – assim como na expressão de que semelhantes atraem semelhantes – atrairão aqueles que têm afinidades com seus propósitos, com seus valores.

Suponhamos o criador de determinada empresa, que, mesmo não tendo a veia do empreendedorismo resolva constituir uma empresa, entretanto, conhecendo pouco ou quase nada da personalidade própria e única da empresa que pretende criar, imprime na empresa, seus valores e que esses valores estejam recheados de

crenças limitantes. O que termos no final? Uma empresa que, dificilmente viverá por muito tempo.

As crenças limitantes, como a própria expressão traz, limita, secciona, aprisiona e se essas características forem forjadas na alma da empresa, ela, decerto, será uma empresa limitada, seccionada, aprisionada, sem condições de se expandir.

Suponha ainda, que esse criador venha de uma família em que todos, apenas lutam pela sobrevivência e acreditam que devem ganhar o pão com o suor de cada dia e que não lhes foi permitido alcançar lugares mais altos, por “n” fatores. Se ele transfere para a empresa esse seu DNA, e, considerando a alma dessa empresa impregnada desses valores, também ela não conseguirá prosperar, porquanto a crença limitante de que não se pode alcançar lugares mais altos se fará presente nela, com todo o fardo que daí advém.

Entretanto, como dito antes, a empresa não é estática. Sua alma não nasce pronta e acabada, mas, antes, fadada a evoluir ou involuir.

Na busca pela evolução nascem as oportunidades, quando se entende o sistema e se elaboram estratégias a fim de resolver os problemas detectados.

Para Guilherme Echengaray (2008 *apud* FERRERIA, LEMOS e SCHUBERT 2021, p.82):

O pensamento sistêmico nos ensina a ver que “o todo é mais que a soma de suas partes”, que uma organização é um organismo vivo e que, como tal, a dinâmica do todo influencia os indivíduos que o constituem. Assim, ao entender as dinâmicas que estão na raiz dos problemas da organização, poderemos acompanhar os processos de transformação de uma organização “problemática” para uma organização “saudável”.

Portanto, não sendo a alma da empresa uma “coisa” estática, mesmo o seu instituidor tendo impresso nela seu DNA, isso não impede que ambos possam evoluir, alterando o padrão existencial e com isso, alcançar o sucesso.

Resta entender, então, o que é esse pensamento sistêmico e como ele pode interferir nesse resultado de interpretação, compreensão e respeito pela alma que toda empresa tem e que dita seus caminhos.

Inicialmente podemos entender que um sistema é um conjunto de partes que interagem entre si, podendo ser trazido, por analogia o corpo humano, em que cada

membro, cada órgão, tem sua importância imprescindível a um bom funcionamento do todo.

No momento em que um desses membros, ou órgão, não funcionar da forma como deveria, teremos um corpo “enfraquecido”.

Portanto que no pensamento sistêmico, podemos entender que o conjunto dessas partes se influenciam mutuamente.

Para Senge (2018, p. 35):

[...] O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.

Assim, estar dentro de um sistema e atuar nele da melhor forma possível para que esse sistema retroalimente ao próprio agente e aos demais integrantes dele, é imprescindível. Esse esforço vivencial se refletirá na empresa que este ou aquele membro do sistema participar.

Importa pois, ampliar o entendimento sobre o pensamento sistêmico, o que vamos encontrar em Schnitman (1968 *apud* ALMEIDA, 2014, p. 137):

O pensamento sistêmico veio ampliar nossa visão sobre os elementos e sobre o mundo em que vivemos, constituindo-se, na contemporaneidade, pilar para todas as ciências. Entende o mundo como um sistema: o que significa percebê-lo com um todo integrado, composto de diferentes elementos interdependentes que interferem uns nos outros, em maior ou menor proporção. Essa ideia pode ser transposta para qualquer conjunto de elementos em convivência – em nível micro, como a família, ou macro, como um país ou o universo – e caracteriza os processos de diálogo recém-inaugurados pelas nações para cuidar dos interesses comuns – os mercados, a economia, a ecologia e a sustentabilidade do planeta, dentre outros.

Como percebido, o pensamento sistêmico atua mais diretamente na vida social, aí incluindo as empresas, muito mais do que se percebe e as empresas são formadas por indivíduos que, por si só, levam suas experiências para formar um todo, assumindo cada um desses, seus papéis dentro dela e contribuindo individualmente para o todo. Isso leva ao sucesso ou insucesso.

Para Alfonso Malpica (2014 *apud* FERRERIA, LEMOS e SCHUBERT 2021, p. 100):

O sucesso da empresa está diretamente vinculado ao crescimento de seus líderes. À medida que eles resolvem seus problemas pessoais e existenciais, na mesma proporção a empresa cresce. E isso é a maior declaração de amor à seus funcionários e clientes.

Observe-se que o autor citado invoca que os líderes resolvam seus “problemas pessoais e existenciais”, quais sejam, os chamados problemas da alma. Estando ele sadio, assim seguirá seu negócio, porquanto, como dito, a alma da empresa é gerada no interior da alma de seu instituidor e vai sofrendo as modificações do meio, conforme caminha e, aqueles que vêm depois, também têm de estar resolvidos.

Dizemos “os que vêm depois”, nos referindo às várias oportunidades que têm as empresas de alterarem seu estado primitivo, seja por uma fusão, cisão, incorporação ou qualquer outro fator jurídico, como, por exemplo entrada de sócios, abertura de filiais com novos sócios, etc.

Nada obstante essa chegada tardia, cada um trará do seio de seu sistema familiar próprio, algumas características que serão impressas na alma da empresa, de forma que é necessário, a cada novo ciclo, que a empresa se repositone, evolua e possa seguir firme. Aqui, há a questão do pertencimento: qualquer dos membros de uma empresa pertence àquele lugar, entretanto, somente enquanto fizer parte. É um critério temporal que também deve ser observado.

Exemplificando, se determinada pessoa criou uma empresa e tem uma certa maneira de geri-la e, posteriormente, cede seu lugar a um outro que tem uma visão diferente, é bem provável de que esse novo gestor, se quiser manter o estilo do anterior, fracasse.

Para Grochowiak e Castella (2007, p. 43):

Uma das principais teorias de Bert Hellinger sobre os sistemas familiares baseia-se na sua observação de que sistemas familiares ou a alma efetiva do sistema são delimitados tanto em relação ao tempo como também na

dimensão lateral. No caso de sistemas empresariais temos de considerar igualmente essa questão do limite.

Portanto, que é de suma importância entender que a alma da empresa é finita e assim deve ser, devendo se cuidar dela, enquanto ainda vive.

Grochowiak e Castella (2007, p. 46) alertam para o fato de que “assim como os demitidos, também os antigos proprietários da empresa poderão continuar influenciando o sistema”, o que serve de alerta, porquanto esse tipo de influência pode convergir para uma boa ou má vivência.

Serve ainda, o texto trazido, para demonstrar o sistema, o todo, influenciado e influenciando cada um que o forma.

Assim, o instituidor de qualquer empresa tem de ter em mente um objetivo, um propósito e entender que, durante todo o curso dessa empresa, os vários fatores que sobrevierem ter de estar em consonância com esse propósito que também, por si, pode ir se alterando, conforme se agreguem valores externos, desde que estejam dentro do pensado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim chegamos ao fim deste artigo sem querer esgotar qualquer assunto, porquanto extenso e complexo.

Preferimos trazer o assunto num texto só, sem divisões de títulos, porquanto não se pretendeu trazer conceitos específicos, mas, antes, apenas uma provocação quanto ao tema que é atual e desafiador.

A finalidade precípua pretendida, acredito que foi alcançada, em demonstrar que, enquanto indivíduos fazemos parte de um sistema familiar, cada um com suas regras, histórias e que, ao levarmos nossa personalidade à comunhão com outras pessoas, na formalização de uma sociedade, levaremos, também, parte do nosso sistema que interagirá com o daqueles a quem nos associarmos e formará um novo sistema. Esse novo sistema terá uma “alma coletiva” e, durante toda sua existência poderá sofrer alterações e deve “sobreviver” elas.

Portanto, todo empreendedor deveria compreender que o negócio a ser instituído não será ele, apesar de ter partido dele e que terá vida própria e precisa de uma identidade, de uma alma, para ter uma vida plena e duradoura.

Compreender esses conceitos e aceitar sua influência sobre as empresas pode levar a reverter a triste realidade que se expõe de que a maioria das empresas no Brasil quebram antes de completarem cinco anos de vida.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tania: **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos teóricos. São Paulo: Dash, 2014

FERREIRA, Christie; LEMOS, Juliana; SCHUBERT, René. **Constelação organizacional e inovação sistêmica**. Infinitas possibilidades para expandir a consciência do mundo profissional, empresarial, das lideranças e dos negócios. São Paulo: InteliGentes Aprendizagem e Transformação Sistêmica. 2021.

GROCHOWIAK, Klaus; CASTELLA, Joachim. **Constelações organizacionais**: consultoria organizacional sistêmico-dinâmica. Tradução de Susanna Berhor. São Paulo: Cultrix, 2007.

MORAES, Pedro Ivo. **Empresas espiritualizadas**: amor e propósito na transformação do mundo corporativo. São Paulo: DVS Editora, 2019.

SEBRAE. **CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Unidade Inteligência de Mercado Gerente: Eduardo Pugnali Marcos. Coordenador: Marcelo Moreira Equipe Técnica no Sebrae-SP: Pedro João Gonçalves, Letícia Aguiar, Carolina Fabris Ferreira. Pesquisa de campo: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe). São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 15 dez. 2021.

SENGER, Peter M.: **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller Ltda. 2018