

Dojo-Kun: Uma Filosofia Aplicada à Gestão de Equipes

FERREIRA, A. H. A.¹

¹Especialista, Curso de Pós-Graduação em Sistema de Gestão Ambiental, área de Negócios, SENAI, São Paulo, São Paulo, Brasil.

E-mail: armando.haf@gmail.com

COMO CITAR O ARTIGO:

FERREIRA, A. H. A. Dojo-Kun: Uma Filosofia Aplicada à Gestão de Equipes. URL: www.italo.com.br/portal/cepep/revistaeletronica.html. São Paulo SP, v.7, n.4, p. 198-224, Out/2017.

RESUMO

Considerando a gestão de pessoas como parte primordial do sucesso empresarial, este artigo busca na cultura oriental, mais precisamente no código de conduta do *Karate-dō*, estilo *Shotokan*, conceitos que possam subsidiar práticas eficazes, responsáveis e sustentáveis desta gestão. Cada um dos cinco lemas desta arte marcial, instituídos por seu criador, Mestre Ginchin Funakoshi, é interpretado e analisado através de uma reflexão de seus pontos-chaves, auxiliado por fundamentos de diversos autores, buscando na literatura, de forma atemporal e multidisciplinar, ferramentas que corroborem com tais conceitos filosóficos. Parametrizadas pelos valores propostos, tais ferramentas se integram e proporcionam uma matriz de gestão usual pautada em valores expressos em caráter, razão, esforço, respeito e contenção de impulsos agressivos, possibilitando aplicá-los na gestão estratégica de recursos humanos com ganhos efetivos.

Palavras-Chave: 1. Gestão de Pessoas; 2. *Karate-dō*; 3. Responsabilidade Social; 4. Liderança; 5. Ética Empresarial.

ABSTRACT

Considering people management as a fundamental part of entrepreneurial success, this article seeks in Eastern culture, more precisely in the Karate-dō code of conduct, Shotokan style, concepts that can subsidize effective, responsible and sustainable practices of this management. Each of the five mottos of this martial art, instituted by its creator, Master Ginchin Funakoshi, is interpreted and analyzed through a reflection of its key points, aided by the foundations of several authors, searching in the literature, in a timeless and multidisciplinary way, tools that corroborate such philosophical concepts. Parametrized by the proposed values, these tools are integrated and provide a matrix of usual management based on values expressed in character, reason, effort, respect and containment of aggressive impulses, making it possible to apply them in the strategic management of human resources with effective gains.

Keywords: 1. People Management; 2. Karate-dō; 3. Social Responsibility; 4. Leadership; 5. Business Ethics.

INTRODUÇÃO

A cultura oriental sempre se pautou em disciplina, ordenamento e resiliência, muito evidentes em práticas milenares que permeiam diversos métodos de gestão de notório reconhecimento como Kaizen¹ e 5 “S”².

Em meados da década de 80, a Motorola utilizou o sistema de faixas do *Karate-dō* no desenvolvimento da ferramenta “6 Sigma” para a hierarquização do grau de responsabilidade, expertise e conhecimento técnico do processo de produção por cada membro da equipe, diz Moreira (2014).

Seguindo essa vertente filosófica de métodos de gestão, este artigo busca analisar e propor possíveis contribuições adicionais da arte marcial *Karate-dō Shotokan* para a gestão de equipes, dado que ela possui lemas e valores que estimulam e promovem a sinergia e o engajamento de seus praticantes com ideais de caráter, razão, esforço, respeito e contenção de impulsos.

Visando fazer uma releitura mais prática e aplicada destes ideais filosóficos à gestão de equipes, buscaram-se autores que, atemporalmente, produziram obras que contribuirão com a interpretação de cada lema.

Neste artigo, cada um dos lemas será interpretado separadamente, e quando oportuno, se inter-relacionarão, corroborando com a busca pela unicidade conceitual e filosófica aplicada.

¹ Metodologia de gestão que busca a “melhoria contínua”, ou seja, redução de custos com maior produtividade.

² Etapa inicial e base para implantação da qualidade total, a metodologia tem como objetivo disseminar a organização e a disciplina no local de trabalho.

HISTÓRICO

O *Karate-dō* é uma arte marcial pautada na defesa pessoal e não violência, valorizando o autocontrole e o respeito, segundo Bartolo (2009). O estilo *Shotokan*, o mais praticado no mundo, foi fundado em 1936, em Tóquio, pelo Mestre Ginchin Funakoshi (1868-1957), que instituiu cinco lemas, denominados *Dojo-kun*, presentes graficamente e repetidos diariamente por alunos e mestres ao final das sessões de treinamentos.

O *Dojo-kun* é o conjunto de lemas a ser seguido pelos praticantes de *Karate-dō*, inspirado nos conceitos do Mestre To-Te Sakugawa (1782-1862). É essa preocupação com os aspectos espirituais, evidenciados em cinco lemas e posteriormente em 20 princípios, que, segundo Bartolo (2009) “transforma o *Karate-dō*, de mera arte marcial, num caminho a ser percorrido e vivenciado”.

Esta citação do autor gera a inquietação da convergência dos propósitos da gestão de equipes pautadas em ideias de autores como John Kotter, Ken Blanchard e Spencer Johnson, que em suas obras, enfatizam a necessidade de observação e mudança no comportamento das pessoas como ponto chave para o processo de transformação e otimização de processos.

DOJO-KUN – LEMAS E VALORES DO KARATE-DŌ SHOTOKAN

Em japonês, o *Dojo-kun* sempre começa com a palavra *Hitotsu* (primeiro / primeiramente), pois para Funakoshi, todos os lemas têm igual valor e não estão ordenados por importância. Além disso, terminam com o sufixo *Koto*, que transforma a sentença em um mandamento, ensina Bartolo (2009).

Os valores transmitidos pelas palavras *Hitotsu* e *Koto* serão aplicados também na releitura focada em gestão de equipes, já que os princípios precisam ser aplicados e existirem de maneira concomitante, dado a sua relevância e impossibilidade de ranqueamento por prioridade, pois formam um contexto único que, se adaptados, vinculam-se à filosofia da missão, visão e valores da organização, ambos, como regras sólidas, compõem a base de sustentação da relação entre equipes.

O quadro abaixo visa apresentar um comparativo entre os cinco lemas, a visão de Bartolo (2009) focada na aplicação por praticantes da arte marcial e as palavras chaves e conceitos que serão utilizados na releitura focada em gestão de equipes, as quais serão validadas individualmente com base nas obras de Morgan, Ashley, Haidt, Hersberg, dentre outros.

Tabela 1 - Relação dos Lemas com a interpretação aplicada ao *Karate-dō* e as palavras chaves para a releitura para a gestão de equipes

Lema do Karate Shotokan Ginchin Funakoshi (Original e Tradução Livre)	Interpretação de BARTOLO, 2009	Palavras-chave e conceitos para a releitura para gestão de equipes
<p><i>HITOTSU! JINKAKU KANSEI NI TSUTOMURU KOTO!</i></p> <p><i>Primeiro! Esforçar-se para a formação do caráter!</i></p>	<p>Preocupação em aliar a técnica a homens íntegros e de responsabilidade, pois mal utilizado, o Karate pode ser perigoso.</p>	<p>Esforço para formação do caráter e cultura empresarial, geração de valor, consolidação da imagem que a empresa tem perante todos os seus stakeholders.</p>
<p><i>HITOTSU! MAKOTO NO MICHU O MAMORU KOTO!</i></p> <p><i>Primeiro! Fidelidade para com o verdadeiro caminho da razão!</i></p>	<p>Sendo íntegro, tendo moral elevada e estando ao lado da razão, você trará benefícios para a vida em sociedade.</p>	<p>Fidelidade para com o caminho íntegro que forma o caráter da empresa, manutenção do caminho correto a seguir, atribuição de bons valores aos métodos utilizados para obtenção dos resultados esperados.</p>
<p><i>HITOTSU! DORYOKU NO SEISHIN O YASHINAU KOTO!</i></p> <p><i>Primeiro! Criar o intuito do esforço!</i></p>	<p>É ter a energia proativa e não reativa, é fazer sem ninguém mandar fazer. O esforço deve ser próprio para trazer benefícios evolutivos a pessoa. Isso deve ser desenvolvido, primeiro, por incentivo dos pais e professores e depois por si próprio.</p>	<p>Trazer sentido ao esforço individual e coletivo através de transparência e motivação, buscando o engajamento natural pelo reconhecimento dos valores empresariais e ligação com os valores individuais de cada colaborador.</p>
<p><i>HITOTSU! REIGI O OMONZURU KOTO!</i></p> <p><i>Primeiro! Respeitar acima de tudo!</i></p>	<p>Respeito aos pais, aos professores e mentores, as pessoas mais velhas, aos adversários e a natureza das coisas. Sem respeito, não se tem ordem. O aprendizado disso nos faz diferentes como seres racionais.</p>	<p>Respeitar os valores que são à base da gestão empresarial em todas as situações, com imparcialidade, respeitando todos os critérios, regras, acordos e prazos pré-estabelecidos com os stakeholders.</p>
<p><i>HITOTSU! KEKKI NO YU O IMASHIMURU KOTO!</i></p> <p><i>Primeiro! Conter o Espírito de Agressão!</i></p>	<p>O Karate surgiu como meio de autodefesa com o objetivo de sobreviver. Os alunos de Funakoshi escreveram em sua lápide "Não existe o primeiro golpe no Karate-do".</p>	<p>Conter ímpetos agressivos, aplicando inteligência emocional na tomada de decisão e na gestão de conflitos, promovendo a competição justa com concorrentes e a tomada de decisão baseada em fatos e dados.</p>

Fonte: Adaptado de BARTOLO, 2009

Assim, faz-se necessário que cada lema seja devidamente analisado, interpretado e fundamentado individualmente sob o aspecto que se propõe este trabalho.

Primeiro, esforçar-se para a formação do caráter

(HITOTSU! JINKAKU KANSEI NI TSUTOMURU KOTO!)

A interpretação da definição de caráter, presente no dicionário Aurélio Online, nos traz a ideia de que a palavra significa um conjunto de características, valores e traços relativos à maneira de agir e reagir de um indivíduo ou um grupo.

Sabendo que caráter não necessariamente significa algo bom ou ruim, justo ou injusto, Funakoshi, ao colocar o verbo “esforçar” na frase, estaria querendo indicar que a formação, nesse caso de um bom caráter, não é algo natural e demanda força de vontade, abdicção de caminhos mais fáceis, porém errôneos e manutenção de valores bem estabelecidos, aplicados e divulgados.

Em “Imagens da Organização”, Morgan (2002) propõe um modelo de gestão fazendo uma metáfora da organização como cultura, sendo ela, o que determina o caráter da organização.

Fazendo uma analogia da definição do autor sobre cultura, como sendo o fenômeno que deriva metaforicamente da ideia de cultivo (processo de preparar e melhorar a terra), formar um caráter empresarial seria preparar pessoas, através de bases sólidas, para engajá-las em um propósito comum.

Coincidentemente, o autor utiliza o Japão para exemplificar a relação entre cultura e organização, dado que entre as décadas de 1980 e 1990, o país teria trazido a ideia de cultura organizacional para a discussão em ambientes corporativos.

Tal discussão foi baseada no fato que, no decorrer da década de 1970, o desempenho das indústrias automobilística, eletrônica e outras manufaturas japonesas levaram o Japão a assumir o comando dos mercados internacionais, estabelecendo sólida reputação de qualidade, confiabilidade, valor e serviço, diz Morgan (2002).

Uma dessas empresas foi a Matsushita Electric Industrial Co Ltd, fundada em 1918, iniciou suas operações produzindo soquetes para lâmpadas e, com o tempo, passou a produzir demais produtos eletrônicos e atender o mercado internacional.

A partir de 2008, a Matsushita passou a se chamar oficialmente “Panasonic”, ainda que desde 1961 já incorporasse esse nome a seus produtos, principalmente televisores vendidos nos Estados Unidos, explica Kotter (1997).

Morgan (2002), nos traz em sua obra os sete valores espirituais que davam base a cultura e ao caráter empresarial da empresa Matsushita: Serviço à Nação através da Indústria; Justiça; Harmonia e Cooperação; Luta pela Melhoria; Cortesia e Humildade; Adaptação e Assimilação; Gratidão.

Ainda para o autor, o intuito da empresa na criação desses valores espirituais era engajar seus colaboradores, mesmo que descentralizados, fomentando expectativas consistentes entre os empregados, com a retórica de que apenas com o esforço combinado e a cooperação de cada membro da companhia é que se alcançaria o progresso e o desenvolvimento.

Portanto, unindo as tradições de trabalho em equipe do cultivo do arroz com a disciplina de código de conduta samurai, as organizações japonesas buscam valores em sua cultura que tornem os locais de trabalho uma coletividade na qual os empregados pertencem e não em um local constituído de pessoas separadas, diz Morgan (2002).

Por diversas influências, as organizações podem ter diferentes valores e culturas, portanto, podem formar diferentes caracteres. A questão central é o esforço na formação e aplicação do caráter empresarial dentro e fora de seus domínios, observando os valores culturais do local onde a empresa está inserida e de acordo com a maneira pela qual a empresa pretende ser reconhecida.

Preservar as relações entre valores e cultura regionais com o caráter empresarial é contribuir com a construção e manutenção da imagem institucional desejada em seu contexto estratégico, pautado na filosofia do negócio proposto.

1.2 Primeiro, fidelidade para com o verdadeiro caminho da razão!

(HITOTSU! MAKOTO NO MICHI O MAMORU KOTO!)

Com as definições encontradas no dicionário Michaelis, é possível interpretar fidelidade como a constância nos compromissos assumidos com outrem. Funakoshi (2015) exprime que se deve ser fiel ao único e verdadeiro caminho da razão, ser justo e coerente na aplicação de seus valores em tudo que se faça.

Na releitura desse lema para gestão de pessoas, é a atribuição fiel do caráter empresarial, constituído por valores que formam a cultura organizacional à visão da empresa, ou seja, na estratégia que será utilizada para obter os resultados esperados.

Se por um lado, a complexidade dos negócios e o avanço da tecnologia aumentam significativamente a competitividade entre as empresas, por outro lado, as crescentes disparidades e desigualdades sociais obrigam a que se repense o desenvolvimento econômico social e ambiental, de acordo com Bertoncello e Chang (2007).

Portanto, o caráter empresarial a ser aplicado nos métodos organizacionais para obtenção dos resultados deve considerar os ideais do desenvolvimento sustentável, e englobar aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Dessa forma, a visão de responsabilidade social vem se ampliando do conceito de filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais, segundo Andriquetto, Dallabrida e Carneiro (2011).

Para melhor direcionar as ações sociais da organização, existe na literatura o modelo de sete vetores da responsabilidade social, elaborados por Ashley (2002 apud BERTONCELLO e CHANG, 2007), são eles: V1 – apoio ao desenvolvimento da comunidade em que atua; V2 – preservação do meio ambiente; V3 – investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; V4 – comunicações transparentes; V5 – retorno aos acionistas; V6 – sinergia com os parceiros; V7 – satisfação dos clientes e/ou consumidores.

É possível, sob as premissas dos vetores de Ashley, reescrever os valores espirituais da empresa Matsushita, preservando sua essência, diante da seguinte interpretação.

Tabela 2 - Relação entre os vetores de Responsabilidade Social Empresarial e Valores Espirituais da empresa Matsushita

Vetores de Responsabilidade Social de Ashley	Valores Espirituais da empresa Matsushita
Apoio ao desenvolvimento da comunidade em que atua	Serviço à Nação através da Indústria
Preservação do meio ambiente	Harmonia e Cooperação
Investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável	Adaptação e Assimilação
Comunicações transparentes	Cortesia e Humildade
Retorno aos acionistas	Luta pela Melhoria
Sinergia com os parceiros	Justiça
Satisfação dos clientes e/ou consumidores	Gratidão

Fonte: Adaptado de Bertoucello e Chang, 2007, e Morgan, 2006

De acordo com a tabela acima, é possível indicar que os vetores de responsabilidade social de Ashley podem servir como ferramenta para guiar uma empresa no esclarecimento dos valores que ela pretende que seja à base de seu caráter e forme sua imagem corporativa.

A clara definição do caráter empresarial formado por valores pré-estabelecidos e a fidelidade a ele em todas as ações, fazem com que a empresa tenha maior visibilidade e aceitação da comunidade local, a marca ganhe potencialidade no mercado, a relação com clientes e fornecedores prospere, e para os trabalhadores, a empresa passa a confiança e empatia que, aplicadas na gestão estratégica, transforma e norteia as suas ações, pois os convencem de forma natural a acreditar no propósito da empresa, segundo Bertoucello e Chang (2007).

1.3 Primeiro, criar o intuito do esforço

(HITOTSU! DORYOKU NO SEISHIN O YASHINAU KOTO!)

Nesse lema, Funakoshi (2015) indica a necessidade da criação do intuito ao esforço, ou seja, de transformar o esforço em objetivo final, como propósito. No mercado de trabalho, tal conceito poderia ser contextualizado como “proatividade”.

As teorias da administração nos propõem diretrizes para o condicionamento do comportamento humano na organização, segundo algumas linhas teóricas aceitáveis.

Fayol e Taylor propõem análises semelhantes das ações econômicas do homem com base em duas funções elementares: o consumo e a produção; abstraindo as dimensões culturais do comportamento humano, como a moral, a ética, a religião, a visão política, etc, segundo Poundstone (2011).

Apesar de ainda colaborarem com modelos de gestão, as teorias destes autores revelaram-se incapazes de dar conta de todo o espectro da gestão de pessoas, principalmente sob o olhar da motivação, diz Chiavenato (2011).

Com o objetivo de entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho, Herzberg (1993) traz a discussão a teoria de dois fatores: os intrínsecos e os extrínsecos.

Os fatores intrínsecos, ou motivacionais, são aqueles que levam a satisfação no cargo, através de conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes; já os fatores extrínsecos, pelo autor denominados “higiênicos”, são os que levam a insatisfação, são administrados e decididos pela empresa, estão fora do controle das pessoas.

A tabela abaixo visa relacionar como os fatores extrínsecos poderiam ser trabalhados e se tornarem fatores intrínsecos e, portanto, promover a satisfação ou motivação de uma pessoa em determinado cargo:

Tabela 3 - Fatores Extrínsecos e Intrínsecos de Herzberg

Fatores Extrínsecos	Fatores Intrínsecos
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Herzberg, 1993

Utilizando os vetores de responsabilidade social de Ashley, os fatores intrínsecos de Herzberg (1993) poderiam ser trabalhados, especificamente, no terceiro vetor, que abrange o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes num ambiente de trabalho.

Promover os fatores intrínsecos dentro de uma organização poderia facilitar o processo de identificação e engajamento das pessoas com a empresa, já que se reconheceria o propósito comum entre empresa e funcionário.

Assim, podemos interpretar que o convencimento ao esforço, ou a proatividade, não pode ser motivado pela repressão ou de forma superficial e meramente burocrática, e sim pelo sentido que cada colaborador encontra na atividade que realiza vinculada aos propósitos organizacionais.

Tudo isso é parte do grande desafio das organizações e que se calça na essência do que este princípio idealiza.

1.4 Primeiro, respeitar acima de tudo

(HITOTSU! REIGI O OMONZURU KOTO!)

Respeitar é definido pelo dicionário online Michaelis como o ato de obedecer, acatar, seguir algo previamente estabelecido.

No *Karate-dō* se ordena que o respeito exista acima de tudo, ou seja, nenhuma outra variável está acima de tudo, “tudo é tudo”, portanto, deve-se sempre manter o respeito, não importa a situação, opinião ou abordagem. Isto nos dá uma visão sistêmica, integrada e sinérgica da organização e seus propósitos.

A aplicação do respeito tanto na definição quanto na aplicação do caráter empresarial, por meio dos métodos que a organização utilizará para alcançar seus objetivos, pode contribuir com o aumento do moral da empresa para com os Stakeholders.

Para Haidt (2012), o ser humano tenderia a buscar mais parecer bom do que ser bom, o que pode facilmente ser atribuído também ao caráter empresarial.

Uma releitura da matriz moral de seis eixos de Haidt (2012), apresentada na tabela a seguir, poderia nos fornecer base para justificarmos se os valores definidos para formação do caráter empresarial são moralmente corretos, ou éticos.

Tabela 4 - Relação entre a Matriz Moral de Seis Eixos de Haidt e releitura pelo autor

Matriz Moral de Seis Eixos	Aplicação
Cuidar (<i>Care</i>)	Cuidar traria a idéia de evitar causar danos aos outros, tanto dentro, como fora da empresa.
Liberdade (<i>Liberty</i>)	Segundo HAIDT, a liberdade é um valor fundamental, que orienta as opções éticas. Corresponde ao repúdio à opressão.
Tratamento Justo, ou não desigual (<i>Fairness</i>)	Aplicação de critérios éticos em todos os temas e decisões, baseadas em fatos e dados, com total imparcialidade.
Lealdade (<i>Loyalty</i>)	A lealdade seria a certeza da conexão entre os valores pessoais com o caráter empresarial. Tal conexão é o que, segundo HAIDT, gera o sentimento de pertencimento ao todo (tal como os funcionários japoneses).
Autoridade (<i>Authority</i>)	A autoridade, segundo HAIDT, faz com que comandados considerem ético o que seus líderes decidem. Portanto, enraizar valores e o caráter empresarial nos cargos de liderança, o fomentaria com mais fluidez nos demais colaboradores.
Santidade (<i>Sancity</i>)	Esse vetor trás a idéia de manutenção da tradição de valores, como algo "sagrado", assim como tradições religiosas.

Fonte: Adaptado de HAIDT, 2012

Sobre as grandes corporações, Haidt (2012) demonstra certa preocupação com o que ele chama de: “poder que simplesmente não tem contas morais a prestar”. Segundo o autor, as empresas se tornarão cada vez mais poderosas à medida que forem evoluindo, e com isso, inevitavelmente, poderão influenciar a mudança de sistemas legais e políticos nos países onde se instalam para gerar um ambiente mais favorável.

Portanto, a aplicação da matriz moral de seis eixos de Haidt (2012) em cada um dos sete vetores de responsabilidade social de Aslhey, pode subsidiar a definição de valores e a formação do caráter empresarial, e assim da imagem corporativa, que nortearão o alcance de objetivos ambiciosos, tais quais justifiquem a existência da empresa e todo o investimento, porém, seguindo padrões mais éticos.

Padrões éticos consolidam valores morais, que permeiam tanto o poder de liderança e a unidade de propósito, como o respeito na gestão das relações hierárquicas, com a compreensão dos limites individuais e

garantia a todos das mesmas oportunidades, integrando a atividade laboral à vida pessoal.

A imparcialidade em avaliações, punições e benefícios, demonstrando o respeito pelos acordos pré-estabelecidos, critérios avaliativos, sistemas e métodos, com processos e normas relevantes e transparentes, trazem um senso de equidade, preservando o caráter da empresa e a integridade moral individual.

Inclusive o respeito quando do não atendimento aos padrões necessários pré-estabelecidos e claramente divulgados, de acordo com critérios coerentes, respaldado pelas atividades inerentes a função, em legislação e boas práticas de mercado, tornam decisões e negativas melhor aceitas.

1.5 Primeiro, conter o espírito de agressão

(HITOTSU! KEKKI NO YU O IMASHIMURU KOTO!)

Sensei Funakoshi (2015) demonstra preocupação em passar para seus discípulos e praticantes do *Karate-dō* a necessidade de frear o ímpeto agressivo, proveniente de situações de conflito.

No mundo empresarial, “agressões” podem ser vinculadas, principalmente, a “conflitos”, que seriam motivados pela divergência de interesses, ideologias ou opiniões a respeito de certo assunto, procedimento ou realização de uma atividade, diz Junior (2010).

Ainda segundo o autor, situações divergentes podem ser positivas ou negativas, e mais do que isso, são necessárias, por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-las, não podemos ignorá-las ou impedi-las.

Situações divergentes, ou conflitos, se bem administrados, podem gerar mudanças positivas no comportamento das pessoas, pois motiva a

busca de soluções. Porém, conflitos mal administrados podem causar tensão, levam a agressão e geram ambientes improdutivos

É importante entender a origem do conflito e a dimensão do problema que está sendo administrado. A estratégia mais adequada para conduzi-lo depende da identificação correta da situação no mais breve tempo possível, como diz Eunice Maria Nascimento e Kassem Mohamed El Sayed.

Seguindo as estratégias para soluções de conflitos sugeridas pelos autores, e aplicando os conceitos vistos até aqui, para que o gerenciamento dos conflitos seja eficaz, é necessário que os cargos de liderança (quando internamente) ou os representantes da empresa (quando externamente) estejam conectados com o caráter empresarial, para que a solução encontrada seja de negociação ou compromisso, nas quais, respectivamente, ou ambos os lados ganhem um pouco, ou percam um pouco.

Para que as soluções sejam interessantes para a organização, faz-se conveniente a aplicação de critérios da inteligência emocional no gerenciamento de conflitos, o que auxilia na promoção da tomada de decisão baseada em fatos e dados.

A inteligência emocional está na empatia e no ato de tentar “racionalizar” os sentimentos, utilizando-os no momento e intensidade corretos, conforme Goleman (2007).

Portanto, conter o espírito de agressão pode estar vinculado ao gerenciamento de conflitos internos, representada, por exemplo, pela mudança de planejamento e de critérios pré-estabelecidos de forma brusca e, sob uma abordagem mais ampla, conflitos externos, de forma que a “agressão” também pode extrapolar os limites organizacionais e se estabelecer nas relações com investidores, clientes, fornecedores e concorrentes.

O reconhecimento das responsabilidades perante o erro e o aprendizado e reposicionamento diante deste em eventuais situações futuras, podem favorecer a resiliência e fortificar o caráter organizacional.

DISCUSSÕES E RESULTADOS

O artigo nos mostra que, ao longo dos anos, motivados pelas mais variadas experiências e situações, autores de diversos setores se preocuparam em registrar na literatura, conceitos e ferramentas que corroboram com ideais de gestão baseados em caráter, razão, esforço e motivação, respeito e gestão de conflitos, ideais esses que também são à base de sustentação dos lemas do *Karate-dō Shotokan*.

O olhar difuso, atemporal, e a busca de autores com formação e percepções diversas foi propositalmente a vertente desta pesquisa para que, na diversidade, fosse possível questionar e quem sabe encontrar forças sinérgicas de complementação do olhar gestor e das teorias aplicadas.

Não houve, neste artigo, compromisso com a cronologia e nem com linhas teóricas ou filosóficas, sendo a intenção deste estudo a de propor fundamentos que sustentem a hipótese da viabilidade da aplicação dos lemas do *Karate-dō Shotokan* na gestão.

O referencial teórico utilizado para interpretar separadamente cada lema do *Dojo-kun* na ótica da gestão de equipes nos traz conceitos e ferramentas que, parametrizadas, dão suporte a aplicação prática de uma metodologia baseada na filosofia dos cinco lemas do *Karate-dō Shotokan* em um ambiente corporativo.

Para que esses lemas gerem bons valores e estes sejam aplicados de forma inconsciente pelas pessoas envolvidas, é necessário

trazer motivação, e por tanto, sentido nas atividades laborais executadas, não somente com recompensas financeiras, consumíveis ou produtíveis, mas com planos de desenvolvimento e reconhecimento das pessoas, promovendo sua realização pessoal e profissional, alinhando, de forma empática, valores pessoais com valores empresariais.

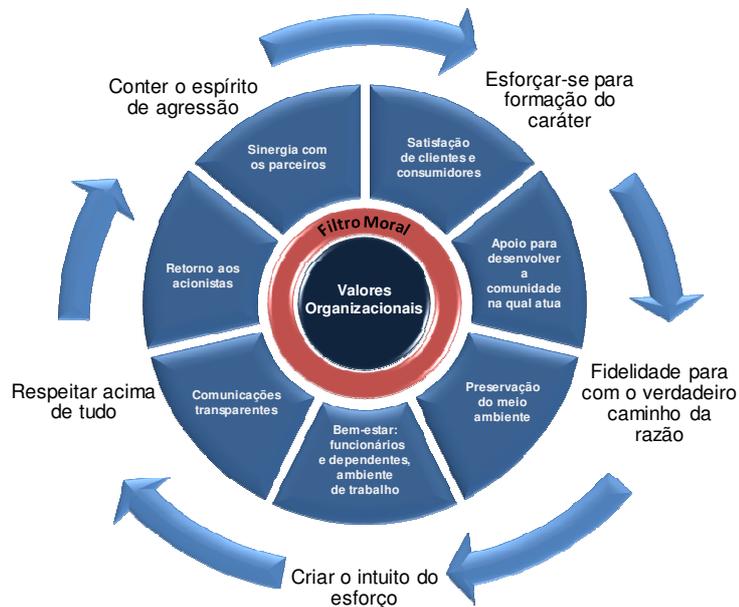
O desenvolvimento da cultura empresarial consonante com valores corporativos baseados na filosofia do *Dojo-kun*, organizados metodologicamente com os vetores de responsabilidade social de Ashley e “filtrados” pelos eixos morais de Haidt (2012), podem subsidiar a empresa na formação de um caráter ético, socialmente justo, ambientalmente responsável e economicamente viável.

CONCLUSÃO

Há um vasto repertório teórico que subsidia a organização de planos e práticas empresariais, porém, a inquietação diante deste universo teórico levou à busca de uma correlação entre conceitos e modelos, que pudessem ser guiados por uma conduta de valores, capaz de trazer ganhos em princípio intangíveis, porém fundamentais, dada sua vinculação direta com os valores que expressam a essência da condução organizacional.

Evocando os cinco lemas do *Dojo-kun*, que nesta análise foram sintetizados com os conceitos aplicados em um modelo de gestão, podemos compreender e expressar o resultado com o seguinte infográfico:

Figura 1 - Mandala Resistência



Fonte: Elaboração própria

O nome deste infográfico (Mandala Resistência) se dá pela possibilidade de perpetuação dos valores aqui considerados essenciais para a boa condução de grupos e orientação individual.

Como podem ser observados, os cinco lemas do *Karate-dō Shotokan* circundam individualmente, e de forma equivalente, os sete vetores de gestão sustentável do negócio proposto, uma vez que eles são conceitos filosóficos que buscam nortear a tomada de decisão, tais quais serão expressas em cada um dos vetores.

Os vetores centrais trazem o contexto da organização, portanto critérios internos e externos a ela, à gestão estratégica. Assim, a empresa tem em sua ótica as influencias diretas e indiretas de suas ações para funcionários, investidores, comunidade, meio ambiente, poder público, dentro outras partes interessadas.

Uma vez definidos os critérios e ações sugeridos por cada vetor, é necessária a aplicação do filtro moral, para que se tenha certeza de que

as ações percebidas e propostas pela empresa, ou seja, pela alta direção, sigam critérios éticos, responsáveis e sustentáveis.

E é após a aplicação de tal filtro que a empresa encontraria, em fim, os valores empresariais que seriam difundidos por toda a organização, com os quais seus colaboradores devem se identificar e que permeariam suas ações em busca dos objetivos empresariais (visão) e vão dar sustentação ao propósito da organização (missão).

Mesmo com a constante e inevitável evolução da tecnologia e do desenvolvimento, tanto da empresa como de seu contexto, os valores desta matriz suportarão alterações táticas e operacionais de adequação aos diversos cenários que se constroem, porém, mantendo a essência e o direcionamento coerente, eficiente e saudável a que se propõe o desenvolvimento, evidenciando sua relevância.

Assim, os cinco lemas do *Dojo-kun* podem se calçar em dois grandes pilares da gestão organizacional aplicada as relações pessoais: A Gestão pelo Desenvolvimento Sustentável³ e A Gestão Moral e Ética empresarial.

A relevância e a solidez da coerência de propósitos entre ambos os pilares podem trazer, por exemplo, ao vetor focado na promoção do bem-estar dos funcionários e dependentes e do ambiente de trabalho, uma abordagem como os fatores intrínsecos de Herzberg (1993), subsidiando um ou mais valores que a empresa pretende instituir.

Assim como, no vetor focado em “comunicações transparentes”, critérios éticos e técnicas de gestão de conflitos podem ser abordadas, para que a empresa lide com conflitos internos e externos de forma justa e contributiva.

³ Segundo Júnior (2016), o desenvolvimento sustentável envolve três dimensões, sendo elas: ambiental, social e econômica.

Portanto, é possível, ainda que de forma atemporal, multicultural e multidisciplinar, parametrizar metodologias diferentes, buscando o que elas têm de melhor e integrá-las em uma proposta de ferramenta de gestão robusta, completa e coerente com os conceitos atuais de gestão previstos por normas internacionais padronizadas.

Como podemos constatar, os valores sintetizados por Funakoshi (2015), com foco na promoção do caráter, da razão, do esforço, do respeito e da ética, ainda que tenham sido de certa forma “negligenciados” pelas técnicas de gestão que surgiram no início do século XX, foram e continuam sendo pautas atuais no cenário corporativo.

Com o desenvolvimento e a tecnologia, muitos paradigmas vêm mudando ao longo do curso da história humana, mas é inegável constatar que os valores de Funakoshi (2015), como norteadores, continuam atuais, talvez evidenciando o quão importante seja o fator humano em qualquer atividade proposta, tanto na prática de uma arte marcial, quanto em cargos executivos e na execução de uma atividade laboral.

Da mesma forma que o *Dojo-kun* tem sido a busca do mestre na transmissão de um código de conduta ético e responsável aos praticantes do *Karate-dō* através de gerações, as organizações, através de seus colaboradores, podem instituir e confirmar valores que transmitam a seus stakeholders o seu código de conduta, com o intuito de trazer confiabilidade nas relações e operações que a envolvem.

Se bem aplicados, estes valores, assim como os lemas do *Karate-dō Shotokan*, serão atemporais e se confundirão, no sentido nobre da interpretação, com o nome e o propósito da organização, tendo ela, portanto, sua imagem confirmada por seu caráter e por seus valores.

REFERÊNCIAS

ANDRIGUETTO, Fernando; DALLABRIDA, Luciano; CARNEIRO, Ricardo. **Análise dos Vetores da Responsabilidade Social da Central de Triagem de Resíduos da Indústria Calçadista de Três Coroas/RS** – Estudo de Caso. In: XIV SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. SIMPOI. São Paulo, 2011. **Anais.** São Paulo, 2011.

BARTOLO, Paulo. **Karate-dō, História Geral e no Brasil.** 1. Ed. Santos: Realejo, 2009.

BERTONCELLO, Silvio; CHANG, João. **A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação,** 2007. Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2017.

BLANCHARD, Ken; JOHNSON Spencer. **O novo gerente-minuto.** 1 ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8. ed. São Paulo: Makron, 2011.

Faculdades Bom Jesus. **Capital Humano/Fae Business School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FUNAKOSHI, Ginchin. **Karate-dō, O meu modo de Vida.** 8. Ed. São Paulo: Cultrix, 2015.

GOLEMAN, Daniel, ph.D. **Inteligência Emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HAIDT, Jonathan. **The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion**. New York: Pantheon Books, 2012.

HAVE, Steven. *et al.* **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser utilizados**. Prentice Hall, 2003.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. New Jersey: Transaction Publishers, 1993.

JÚNIOR, Euclides Alves Vital. Gentileza Sustentável. **Projetos e práticas interdisciplinares: movimento e transformação?**São Paulo, Volume 1: Sementes de gentilezas, p.35-42, 2016.

JUNIOR, Manoel Quintino. **Manual para administração de conflitos organizacionais**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/manual-para-administracao-de-conflitos-organizacionais/37691/>>. Acesso em: 07 set 2017.

KOTTER, John. **Liderando Mudanças**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Publifolha, 1999.

KOTTER, John. **Matsushita Leadership**. Free Press, 1997.

MOREIRA, Wesley. **Six Sigma: Gestão da Excelência para a competitividade**. 2014. Disponível em: <<http://logisticoconhecimento.blogspot.com.br/2014/05/six-sigma-gestao-da-excelencia-para.html>>. Acesso em: 01 set. 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2 Ed. 4. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2002.

POUNDSTONE, William. **Priceless**: The Hidden Psychology of Value.
Londres: Oneworld Publications, 2011.