

O SENSO DE CONEXÃO COM A ORGANIZAÇÃO (O Biosistema Organizacional)

Raimundo Soares, Janeiro de 2000

Por que percebermos a vida nas organizações?

Esta é uma questão consequente da já abordada implicitamente no por que da necessidade de percebermos a vida em geral.

Gostaríamos de ressaltar desde o início, veementemente, que as organizações foram a principal invenção da humanidade. Elas nos possibilitaram realizarmos feitos grandiosos, impensáveis para uma só pessoa, elas nos levaram até a lua. O principal fator para a concretização desta façanha não foi a confecção de bólidos espaciais, mas a complexa interação de talentos e conhecimentos diversos, inteligentemente articulados, interagindo para conceber idéias, conceitos, recursos e operações eficazes. Nelas há a possibilidade de expressão de variadas especificidades humanas, que se bem adequadas a natureza das funções, podem tornar o espaço do trabalho uma pequena incubadora de nós mesmos.

Posto isto, voltemos a nossa questão, porque percebermos vida nas organizações?

Vivemos uma boa parcela das nossas vidas dentro de organizações, concebendo-as e sendo concebido por elas, sem termos, de um modo geral, muita consciência de como se dá este processo. Por sua vez, o mesmo acontece com boa parte das relações entre as organizações com a sociedade e com o meio ambiente como um todo. Logo, o indivíduo, que significa não divisível, ou o que não pode ser dividido, ele próprio é o portador da sua própria história, sonhos e intimidade, da sua organização, da sua sociedade e da própria natureza como um todo. Só para lembrarmos, este é o significado da logomarca que definimos para o nosso curso. Melhoramos o homem, melhoramos o mundo! Talvez, complementar ao indivíduo, fosse o termo diluído.

Em pesquisa que realizamos no início da década de 90, envolvendo instituições nacionais e internacionais, ao procurarmos compreender quais as principais dificuldades na adoção de modelos de gestão e como superá-las, todas, todas aquelas encontradas foram devido a fatores humanos. Não havia problemas com tecnologia, com matéria prima, ou problemas financeiros, sempre por trás de cada um deles, havia essencialmente fatores humanos regendo-os. Alguns dos principais encontrados foram: resistência às mudanças; falta de um planejamento global que integre as diversas iniciativas estratégicas com as de recursos humanos e as de gestão operacional; imediatismo como prática gerencial rotineira; descrédito do real engajamento da alta administração; barreiras entre as áreas; etc.

Gostamos sempre de lembrar, meio ironicamente, que não estamos nos referindo a sua empresa e, sim, a outras.

Ficou evidente que por mais que escutemos algumas declarações tais como "nós somos uma grande família", "o capital humano é o nosso principal patrimônio"... Foi, é e sempre será a principal dificuldade em organizações, a compreensão e o relacionamento com o seu "principal patrimônio".

Também quando listamos a quantidade de tecnologias de gestão a que as lideranças vêm sendo submetidas ao longo das últimas décadas, algumas conflitantes, outras redundantes, ficam evidentes os "programas motivacionais do ano". O quadro é mais ou menos assim: um evento de lançamento, discursos de apoio e a esperança de que "este programa" vai promover uma abundância de entusiasmo. "Leva o boné e a camiseta, toma a caneta, o bloco e não esquece o 'chaveirinho'! Já penduraram as faixas?..."

Com o tempo as vozes vão baixando, da fogueira inicial sentimos apenas o cheiro da fumaça,

impregnada em alguns responsáveis designados e ainda não resignados com a morte prematura da iniciativa. O pessoal vai "calejando" e começam a surgir frases deste tipo: "eu já vi essa história..." É muito comum as canetas e camisetas durarem mais que os programas!

Surpreendentes foram os resultados de uma pesquisa publicada por uma revista de negócios nacional, feita com 480 executivos (de 28 a 52 anos) de 328 empresas envolvendo 9 Estados brasileiros. Alguns deles são: 95% declaram não ter visto os filhos crescerem; 89% têm insônia; 89% estão frustrados com a carreira; 91% tomam calmante; 75% sentem falta de lazer; 85% não tiram férias regulares e 97% temem perder o emprego. Apenas 10% se disseram bem casados. Apresentamos estes dados aos executivos de uma das melhores empresas do mundo dentro do setor que atua, e eles disseram que aqueles 10% estavam mentindo, o que gerou muitos risos no evento!

A verdade é que nunca se investiu tanto em motivação e a questão fundamental ainda continua e continuará sendo a mesma... A motivação.

Incluindo-se a este fato, os desafios sociais e ambientais em níveis nacional e global com que as organizações se deparam atualmente (que já vimos no Módulo1), fica claro que também aqui deixamos de perceber algo essencial: a própria vida presente nelas.

Há algum tempo vêm surgindo iniciativas para amenizar esta situação, variando o nível de profundidade abordado em função do nível de conhecimento e intenções dos condutores dos processos, mas é evidente que estamos nos esforçando para conviver em comunidades mais saudáveis.

Esta é uma questão crucial para termos a necessária sensibilidade, e desenvolvermos a compreensão dos argumentos que nos impelem a praticarmos o "olhar" da vida nas organizações. Abaixo destacamos alguns deles:

- ✓ Melhores resultados - quanto mais aguçamos nossa percepção da realidade, mais eficazes são nossas respostas aos desafios encontrados. Uma vez que as organizações são literalmente organismos vivos, se desenvolvermos observação, análise, planejamento, ação e acompanhamento das iniciativas valendo-nos dos referenciais da vida, temos a possibilidade de obter resultados mais significativos;
- ✓ Longevidade das iniciativas - atentarmos para as forças presentes na natureza dos organismos nos dá condições especiais para criar e cultivar empreendimentos mais duradouros, nos habilitando a focarmos aspectos vitais dos mesmos, e das suas relações nos ambientes nos quais estão inseridos;
- ✓ Responsabilidade corporativa - facilita a identificação das funções e *stakeholders* vitais das organizações e suas interações essenciais, favorecendo o desenvolvimento do processo de gestão responsável para a sustentabilidade;
- ✓ Consciência e qualidade de vida - como estimula o aprofundamento da compreensão do que seja a vida e o homem, reforça o exercício da consciência humana, o comportamento pró-qualidade de vida e o surgimento de uma legítima motivação.

Abordando a vida nas organizações

Mais recentemente, vem se intensificando o esforço para explicar o fenômeno da vida nas organizações, inspirados pela biologia, ou pela psicologia, ou pela cibernética ou pelas teorias do caos e da complexidade, ou ainda pela espiritualidade.

Este movimento faz parte de um processo evolutivo de concepção organizacional que compreende, resumidamente, as seguintes abordagens:

- ✓ Visão Mecânica - acredita no pleno controle dos organismos e eventos;

- ✓ Visão Sistêmica - enfoca as relações entre organismos e eventos;
- ✓ Organização Viva - faz paralelos do comportamento da vida com os das organizações;
- ✓ Organizações Conscientes – percebe as organizações literalmente como organismos vivos.

De fato, a realidade é sempre mais complexa que a teoria da complexidade, ou qualquer outra. Sempre, o que alcançamos é apenas a realidade observada, que por sua vez, sempre dependerá do repertório, da história do observador. Portanto, para chegarmos cada vez mais próximo da compreensão dos fenômenos da vida, devemos incrementar o nosso repertório de olhares de como percebê-la.

Por exemplo, alguns comparam a identidade da organização com o seu DNA. Neste caso, ainda não estão percebendo a organização como um ser vivo, estão simplesmente transpondo o conhecimento de uma área (a biologia, no caso) para o mundo organizacional. Só para esclarecermos, o DNA (ácido desoxiribonucleico) é composto por fosfato, açúcar e uma base de nitrogênio.

Também não tem sentido dizer que uma organização é viva por utilizar esta ou aquela metodologia e as demais não seriam. Na realidade, podemos falar de organizações com personalidades distintas, jeitos de ser e interagir diferenciados.

Em suma, toda organização que está operando, existe, é viva, estando ela ciente disto ou não. Por esta razão, preferimos o termo "Organizações Conscientes", ou seja, que conhecem os padrões que regem a natureza, o "espírito humano" e suas comunidades, e procuram se gerir de maneira coerente com os mesmos, observando e obtendo como resultados, um critério amplo de eficiência e eficácia que abarque o compromisso com as gerações futuras.

O que é uma organização e para que serve?

Esta questão permite uma série de definições e abordagens.

Poderíamos dizer que uma organização é um conjunto de pessoas, ou uma comunidade, que interagem entre si e com outras comunidades, a fim de cumprir um objetivo comum, valendo-se para tanto de recursos diversos, tais como materiais, financeiros, tecnológicos, etc. Porém, vamos procurar sair do academicismo e exercitarmos uma observação direta sobre a realidade das organizações, para percebermos a vida nas mesmas.

Imaginemos agora o escritório central de uma corporação. Vai chegando o horário do término do expediente, as pessoas vão se despedindo, entram nos elevadores e deixam o prédio. Com o avançar das horas as luzes dos andares vão se apagando, em alguns ambientes ainda percebemos alguma iluminação, devido à permanência de poucas pessoas que ficam trabalhando até mais tarde. Chega um determinado horário e percebemos todo o prédio apagado. Nesse instante, aonde é que está a empresa?

Literalmente, ela foi para casa dormir, ou foi ao shopping, ao cinema, etc.

Em uma outra situação, vamos considerar que tivéssemos um poder mágico, e que naquela mesma empresa, durante o horário de trabalho regular, estalássemos os dedos e as pessoas paralisassem em seus postos de trabalho, deixando de realizar os seus afazeres. O telefone toca e ninguém atende, o cursor no computador ansiando por um *input* e não é correspondido. Fornecedores e clientes na recepção não sendo atendidos. Neste caso, onde está a empresa? De fato, ela encontra-se latente em seus integrantes, na intenção do que deve ser feito e no conhecimento para fazê-lo. Confrontando com o Conceito SER, encontramos aqui as dimensões da sensibilização e a da educação, suprimimos nesta experiência a realização.

Convém relatar, que em um evento comemorativo de uma empresa, seu presidente agradeceu a

todos os presentes por retornarem todos os dias pela manhã ao trabalho, pois seu maior receio é que em algum dia resolvessem não voltar...

Com estas experiências, vai ficando claro que as pessoas são suas organizações, mas não totalmente. Vamos investigar um pouco mais...

O que é um time tradicional de futebol, uma vez que os técnicos e jogadores mudam com muita frequência? Quando estudamos organizações com grande longevidade, até centenárias, o que é passado de uma geração para outra? Se pegássemos todos os brasileiros e os levássemos para o Japão, simultaneamente trazendo os japoneses para o Brasil, onde estariam Brasil e Japão? Em suma, sendo uma empresa, uma instituição ou uma nação, uma organização é uma idéia viva operante, disseminada por seus portadores, que se identificam como membros de uma mesma comunidade. Essa idéia viva promove comportamentos adequados à mesma, definindo intenções futuras, histórias e interações, reforçando o senso de pertinência.

Nós somos essencialmente "portadores" de comunidades, de problemas e soluções em vários âmbitos. Quando temos consciência de uma organização viva, não tem mais sentido denominarmos seus integrantes de funcionários, empregados, colaboradores ou mesmo de sócios, pois a depender do estilo de administração, desde a mais autocrática até a mais democrática, as nomeações variam de funcionário a sócio respectivamente. Os integrantes são "portadores".

Ocorre, com certa frequência, uma pessoa estar de corpo presente no trabalho, mas seus sentimentos e pensamentos estarem vivendo outro mundo, outro ambiente, dentro de um campo de preocupação que, por exemplo, pode ser financeiro ou familiar. Por outro lado, após um mal olhar recebido do chefe, o subordinado em casa não dorme direito. Sem falar naquelas perguntas desconcertantes das esposas: "Onde você está com a cabeça, que eu estou falando há 3 horas e você não me escuta?".

Vida é interação pura, convivemos em vários mundos simultaneamente.

A concepção das idéias como entidades vivas não é recente, vamos encontrá-la nas tradições da humanidade tanto do ocidente como do oriente. Se pensarmos bem, quantas vezes não somos "possuídos" por idéias alheias que nos podem trazer bons ou maus estados psicológicos? E a música que escutamos pela manhã, fazendo-nos passar boa parte do dia cantarolando-a? O biólogo americano Richard Dawkins vai sugerir o termo *memes* (compreendendo padrão, competência e comportamento), sendo estes uma espécie de *genes* mentais. Neste caso, assim como passamos informações genéticas para as próximas gerações, passamos também informações culturais, de jeitos de ser. Confrontando as dimensões de o Conceito SER com a composição dos *memes*, caracterizando estes como seres vivos, vamos encontrar a seguinte relação: *sensibilização* como *padrão*, *educação* como *competência* e *realização* o *comportamento*.

Uma vez que já definimos o que é uma organização, vamos a outra questão voltada para a finalidade de uma empresa. Proprietários, executivos e integrantes em geral, muitas vezes acreditam que o principal objetivo da mesma é o lucro. Na realidade, o fator financeiro, o dinheiro, eqüivale ao sangue do organismo. É a energia que permite viabilizar sonhos e intenções. Nós não vivemos para o nosso sangue ficar dando "voltinhas" em nosso corpo, ir para o dedão do pé, passear pelo estômago e dar um "pulinho" no cérebro. De fato, temos um dever, um talento, um papel a cumprir para conosco mesmo e com as comunidades nas quais estamos inseridos. Nosso sangue nos dá energia para isto.

Da mesma forma, em uma organização, o lucro é a energia que permite viabilizar sua razão de ser, ou seja, atender a uma demanda humana! Ela é um dos principais espaços para se identificar, cultivar e promover talentos a serviço do humano!

Com relação às nomenclaturas de organizações com ou sem fins lucrativos, pela ótica da vida

ambas devem ter meios lucrativos para viabilizarem suas finalidades.

O SER e as organizações

Como as dimensões do Conceito SER surgiram do resultado de uma pesquisa transdisciplinar, ao investigarmos diversas teorias e tecnologias de gestão, vamos encontrar também aqui a emergência das três dimensões fundamentais do conceito, fechadas em um ciclo vital. Relembrando seus conteúdos, resumidamente, são elas: a da sensibilização / sentido (S - identidade, padrão autopoietico, querer); a da educação / elucidação (E - cognição, percepção, saber); e a da realização / reação (R - estrutura, comportamento, fazer). Estas dimensões que se encontram presentes do macro ao microcosmo, ao passar pelas organizações assumem a caracterização a seguir:

- ✓ Na sensibilização, vamos encontrar a visão de futuro do empreendimento, sua missão, seus referenciais de conduta ou valores e suas estratégias;
- ✓ Na educação, nos deparamos com o conteúdo, o repertório de conhecimentos pertinente ao organismo, que possibilita a longevidade do mesmo. Esses conhecimentos se referem à tecnologia específica do negócio, pessoas, administração (gestão dos recursos) e holismo;
- ✓ Por último, a dimensão da realização inclui os símbolos organizacionais, a estrutura e os diversos sistemas e processos funcionais. Apenas para esclarecer, os símbolos são reflexos no comportamento das pessoas e nos espaços físicos, de valores e crenças da organização. Podemos citar como exemplos tamanhos de salas e uniformes em função dos níveis hierárquicos.

Todo o grande SER organizacional se dilui em cada um de seus integrantes, sendo eles um fractal do organismo maior, com suas dimensões específicas do SER em cada uma de suas atividades.

É muito interessante percebermos essas dimensões em um trabalho de grupo. Encontramos um líder (*sensibilização*), representando a vontade aclamando aos demais membros, pela iniciativa de se realizar o intento. Logo aparece um pensador lógico (*educação*), querendo detalhar o caminho, o método. "Outra reunião? Quando é que nós vamos começar a trabalhar?" Este é o "mão na massa" (*realização*).

Para a idéia acontecer no mundo concreto, sairmos do falar para irmos de encontro ao fazer, é fundamental que as três personalidades consigam minimizar antagonismos e interagir, pois são de naturezas distintas. Articular essas diferenças é um desafio para as lideranças.

Finalmente, em uma organização como um todo, é fundamental se promover a gestão dessas três dimensões de maneira articulada interna e externamente com o seu meio ambiente.

Os Princípios Vitais e as Organizações

Como vimos no Módulo II, os *princípios vitais* (*identidade, integridade, potestade, inventividade, potencialidade, viabilidade e produtividade*) são leis universais da natureza que estão presentes em qualquer organismo saudável, pois o não atendimento aos mesmos traz risco à vitalidade de qualquer biossistema. Nas comunidades humanas, a intensificação de um ou mais deles sobre os demais, em função do contexto, provoca "personalidades" e comportamentos distintos. Inclusive temos alguns preferenciais em nós mesmos. Aprendermos a utilizar uns "óculos especiais" para podermos enxergar os princípios atuando e interagindo, nos dá melhores condições para identificarmos e encaminharmos desafios, dentro de um senso de complementaridade. Percebemos que cada um deles tem interpretações distintas de mundo e

situações, como se vissem cenários com cores próprias, nos permite evidenciar as causas dos conflitos intra e inter nações, organizações e indivíduos. Em uma empresa, projeto que retorna ou que não “caminha” bem, é devido a algum *princípio vital* não atendido. A Tabela 1 traz questões preferenciais e alternativas para cada um deles. É muito interessante, em uma reunião qualquer, trazê-los como amigos, experimentá-los e percebermos o resultado. Neste processo, podemos identificar pessoas com posturas preferenciais, e uma boa maneira de interagirmos com elas é procurarmos compreender a cor de seus mundos, nos tornando políglotas da empatia.

Tabela 1 - Questões Preferenciais dos Princípios Vitais

Entidade Arquetípica (Princípio Vital)	Orientação Natural	Questões Preferenciais
REI (Identidade)	Finalidade	O que? Por quê? Para quem? Qual a causa?
RELIGIOSO (Integridade)	Pertinência	Como interage com as comunidades interna e externa? Como interage com o planeta? É justo? É seguro? É saudável? E a harmonia? É ético?
HERÓI (Potestade)	Poder	Quem dirige? Quem define? Quem aprova? Quem controla? Quem é o responsável? Qual o poder envolvido? Quem é a favor? Quem é contra? Quem é o inimigo? Qual o resultado esperado?
INVENTOR (Inventividade)	Criatividade	É inovador? É revolucionário? Vai promover um "salto quântico"? É o futuro? Nunca mais será como antes?
PROFESSOR (Potencialidade)	Conhecimento	Quem sabe fazer? Quem sabe ensinar? Quem vai ensinar? Quem tem que aprender? Qual o método de ensino? Qual o conteúdo a ser ensinado?
EMPREENDEDOR (Viabilidade)	Energia	Quanto vai custar? Quanto vamos faturar? Qual é o lucro? Qual é o retorno? Quanto vamos ganhar? Qual a participação no mercado? Quem é a concorrência? Qual o diferencial competitivo? Vamos superar a concorrência?
ARTESÃO (Produtividade)	Serviço	Quem faz? Para quem? Com quem mais? Qual a qualidade? Qual a especificação? Quanto? Onde? Como? Com qual desempenho? Com qual recurso? Quem fornece?

Para termos uma sensibilidade sobre a interação dos princípios, vamos considerar alguns exemplos:

De nações:

- ✓ O evento de 11 de Setembro – Quando vimos aterrorizados *boeings* mergulhando no World Trade Center em Nova Iorque em 2001, o que diferia as pessoas que se encontravam nas torres das que estavam pilotando os aviões? A natureza das idéias que elas portavam. As primeiras simbolizavam o mundo dos empreendimentos (arquétipo do *empreendedor* - neoliberalismo), o olhar da viabilidade. E os terroristas o da integridade (arquétipo do *religioso* - fundamentalismo);
- ✓ Abertura do mercado de Cuba – a fim de desenvolver sua economia e melhorar as condições de vida do povo cubano, aquele País vem abrindo o seu mercado (*viabilidade*), oferecendo uma série de vantagens para empresas que queiram se instalar na Ilha, como por exemplo, possibilitar a livre remessa de lucros para o exterior. Percebemos aqui, o mundo da potestade (*Herói* – ditadura) se abrindo ao mundo da *viabilidade*.

De organizações:

- ✓ Abertura dos segredos da Microsoft – um exemplo organizacional é o da justiça americana contra a Microsoft, forçando a empresa a disponibilizar para a sua concorrência seus planos tecnológicos dentre outras medidas. Nesse caso, é nítido o conflito da *integridade* com a *viabilidade*. De um modo geral, esse tipo de conflito é muito comum nos temas relacionados ao desenvolvimento sustentável, que incorpora a sociedade e o meio ambiente;
- ✓ Conflitos internos nas organizações – Decisões de investir grandes recursos para minimizar a emissão de poluentes do processo produtivo, são conflitos da *viabilidade* e da *integridade*, muito presentes no mundo empresarial. Desenvolvimento de novos produtos querendo testar processos negociando horários com o pessoal da produção ilustram exemplos de embates entre a *inventividade* e a *produtividade*.

De indivíduos:

- ✓ Lazer e trabalho – cada instante de nossas vidas estão sendo regidos pelos princípios vitais. Uma decisão entre tirar férias com a família, ou aumentar os rendimentos trabalhando, pode envolver os princípios da *integridade* e da *viabilidade*. Sempre dependerá dos motivos que inspiram o conflito;
- ✓ Estudo e trabalho – esta é outra decisão pessoal muito importante, que abarca os princípios da *potencialidade* em discussão com a *viabilidade*. Neste exato instante, a potencialidade está regendo a nossa interação.

Quando entramos na intimidade das organizações e analisamos suas funções internas, estas não surgem por acaso. Elas emergem para dar respostas aos desafios naturais, a fim de melhorar as condições de longevidade do empreendimento, considerando a sua adequação ao contexto ambiental. Também aqui, elas estão sendo regidas pelos princípios que determinam a natureza das funções empresariais, que geram conflitos e soluções em suas interações, ao se depararem com adversidades. A Tabela 2 relaciona os princípios vitais com as funções empresariais e agentes externos.

Tabela 2 – Princípios Vitais, Funções Empresariais e Agentes Externos

Entidade Arquétipica (Princípio Vital)	Funções Empresariais	Agentes Externos Relacionados (<i>stakeholders</i>)
REI	Estratégia / Missão / Visão/	Todos

(Identidade)	Valores	
RELIGIOSO (Integridade)	Meio Ambiente / Responsabilidade Social / Relações Institucionais	Governo / Sociedade / Planeta
HERÓI (Potestade)	Diretoria / Conselhos Internos/ Assessorias / Lideranças	Conselho Administrativo e outros / Federações de Classe / Sindicatos
INVENTOR (Inventividade)	Desenvolvimento de Processos e Produtos	Centros de Pesquisa /Inventores
PROFESSOR (Potencialidade)	Desenvolvimento Humano	Futuros Integrantes / Ex Integrantes
EMPREENDEDOR (Viabilidade)	Área Financeira / Marketing / Inteligência Empresarial	Investidores / Bancos / Concorrência
ARTESÃO (Produtividade)	Suprimentos / Produção / Logística / Qualidade	Clientes / Não Clientes / Fornecedores

Comentários finais

Para concluirmos, cabem ainda alguns comentários sobre as relações entre as dimensões de o Conceito SER e os *princípios vitais*. Observando as dimensões da vida e seus princípios, verificamos uma simbiose entre os mesmos. Cada uma das dimensões contém todos os princípios vitais, dentro do âmbito de sua especificidade. Isto é, na *sensibilização* encontramos as orientações para todos os princípios. A *educação* contém os “arquivos” de conhecimento necessários ao cumprimento das orientações para cada um dos princípios. Da mesma maneira, na dimensão da *realização*, nos deparamos com os processos vinculados à operacionalização de todos eles. Em outra forma de percebermos, como cada princípio tem as três dimensões, individualmente cada um deles é um SER.

Finalmente, com o movimento do desenvolvimento sustentável, que é uma das expressões organizadas da *integridade*, é nítida a influência deste princípio nos demais, fazendo com que eles incorporem às suas dimensões específicas do SER, conteúdos de ordem ambiental e social.

Esta é outra história a ser contada. As gerações futuras nunca precisaram tanto do nosso senso de integralidade natural e consciência de responsabilidade por eles.

Que sejamos bem sucedidos nesta empreitada!