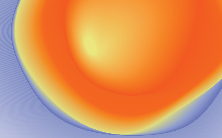


# A visão integrada do ser humano e da organização



## Introdução

*“Não vemos  
as coisas como  
elas são.  
Vemos as coisas  
como nós somos.”*

Talmude

Chegado o terceiro milênio da era cristã, verificamos em todo o mundo ocidental uma intensa busca por novos modelos de gestão.

Os modelos de gestão científica, inaugurados pelos engenheiros Frederick Taylor e Henri Fayol na passagem do século XIX para o XX, significaram uma verdadeira revolução, ocupando um papel fundamental na formação de nossa vida econômica e produtiva moderna.

Hoje, contudo, sentimos que ambos os modelos, baseados numa visão mecanicista, estão esgotados. O modelo mecanicista de gestão, por definição, é lento e reativo. Ainda que estejamos cercados de tecnologia, esses modelos não conseguem responder com excelência aos desafios da nossa época.

Ele respondia perfeitamente às necessidades de décadas estáveis e de crescimento contínuo, quando o futuro era mais ou menos previsível num âmbito de dez anos. Mas, nos dias atuais, ele não consegue mais dar respostas adequadas às mudanças cada vez mais aceleradas e ao crescente aumento da complexidade da sociedade e das organizações.

Podemos afirmar, com pouca chance de erro, que as organizações com um modelo de gestão tradicional não sobreviverão até o final deste século XXI. Provavelmente terão sucumbido antes e líderes que orientarem suas decisões pela mentalidade tradicional serão cartas fora do baralho. Verificamos, muitas vezes com pesar, como organizações que dez anos atrás pareciam sólidas fortalezas desmoronaram e acabaram por fechar suas portas, simplesmente por não terem conseguido adaptar-se às exigências dos novos tempos.

Investimos muito tempo tentando imitar a concorrência com seus métodos, novidades tecnológicas e instrumentos de ganhos de performance, pensando que a introdução destes nos salvaria da notória perda de competitividade.

Com esta imitação, contudo, cometemos o grave erro de acreditar que os processos de trabalho são as coisas mais importantes e que estes definem nossa identidade organizacional. Tentamos implementar mudanças de processos e sistemas isoladamente, deixando o resto como está. Demoramos para perceber que foco em ganhos de performance e maior interação com clientes implicam numa profunda mudança cultural na organização. Por exemplo, a ética no trabalho e nas relações com quem trabalha com clientes e na cadeia de suprimentos é uma premissa fundamental para poder falar de processos de transformação significativos.

# A visão integrada do ser humano e da organização

Nosso primeiro desafio é de ordem conceitual:

- >> Substituir a visão mecanicista da organização por uma visão orgânica, que a vê como um organismo vivo que age e interage inteligentemente, colocando rapidez e flexibilidade em função do todo e do equilíbrio.
- >> Desenvolver metodologias que permitam conduzir os processos de transformação organizacional, a partir do conceito antigo para o conceito novo.
- >> Desenvolver formas que atendam às reais necessidades da organização moderna e aplicá-las na prática. Em muitos casos, verificamos que o discurso é modernizante, mas as práticas são arcaicas, assim como os instrumentos utilizados, nada contribuindo para o processo de modernização.

## A visão integrada do ser humano

Se quisermos transformar a organização em um organismo vivo, dentro de uma visão holística, surgem logo as questões: “Onde vamos buscar essa visão?” e “Onde existem modelos que deram frutos?”.

O mais coerente é procurar essa visão junto a outros organismos vivos que existem ao nosso redor. O organismo vivo mais ligado à nossa questão é o próprio ser humano. Criar organizações à semelhança do próprio ser humano, portanto, nos parece um caminho coerente.

Contudo, imediatamente defrontamo-nos com a próxima dificuldade: “Que visão do ser humano devemos buscar?” Existem muitas visões e escolas de pensamento, que enxergam o ser humano de maneiras diferentes.

Vamos detalhar a visão antropológica do ser humano em alguns de seus aspectos básicos, sobre a qual construímos os conceitos, modelos, métodos e instrumentos da Lumo Consultores, uma vez que, em nossa percepção, ela nos parece bastante abrangente, holística e esclarecedora a respeito do ser humano. Esta visão foi desenvolvida pelo filósofo e pensador científico austríaco Rudolf Steiner (1861-1925).

Na visão antropológica, o ser humano é apresentado em quatro níveis, qualitativamente diferenciados, a saber:

# A visão integrada do ser humano e da organização

## NÍVEL 1: O CORPO FÍSICO

O corpo físico é o que enxergamos quando encontramos uma pessoa.

Vemos o corpo físico somente quando nos defrontamos com um cadáver, sem vida e sem reações.

Tomamos emprestada do reino mineral a matéria para o nosso corpo físico e a devolvemos à natureza com a morte. O corpo físico obedece à lei da gravidade, tem forma e consistência.

## NÍVEL 2: O CORPO VITAL OU ETÉRICO

Quando dormimos, apesar de inconscientes, todos os nossos processos vitais estão funcionando, mesmo sem nossa participação consciente. Nosso corpo físico é permeado pelo nosso corpo vital ou etérico, que combate constantemente a tendência de decomposição do corpo físico e supera a lei da gravidade. Percebemos a atividade do corpo etérico de maneira mais visível na planta, que, vencendo a força da gravidade, cresce em direção à luz. A planta consiste de corpo físico (visível) e de corpo etérico ou vital (não visível). Quando estamos em coma, entramos em estado vegetativo.

## NÍVEL 3: O CORPO ASTRAL OU ANÍMICO

Quando acordamos de manhã, por algum estímulo externo ou interno, recuperamos a nossa consciência diurna. Nossa alma despertou. É no corpo astral que residem nossas emoções, simpatias e antipatias.

Se tivéssemos apenas os corpos físico, etérico e astral, seríamos animais. O animal selvagem obedece aos seus instintos e vive a sua vida em função de conseguir alimento e procriar. O animal pode ser condicionado a determinadas reações mediante estímulos externos, mas não possui o dom do livre-arbítrio.

O animal é altamente especializado. Ele sabe fazer certos “trabalhos” com grande perfeição, como a abelha que constrói a colmeia, a aranha que tece a sua teia e o castor que constrói diques para represar a água.

Nesse contexto, surge a questão: “O que acontece com um ser humano que aprendeu apenas a executar um serviço de rotina?”

## NÍVEL 4: O EU, A PARTE ESPIRITUAL DO SER HUMANO

Todos nós falamos EU. É a única palavra que existe que não podemos usar para apontar algo fora de nós.

# A visão integrada do ser humano e da organização

Cada individualidade é um ser espiritual único. Neste mundo, não existem duas individualidades idênticas. Cada uma delas tem sua biografia própria e única.

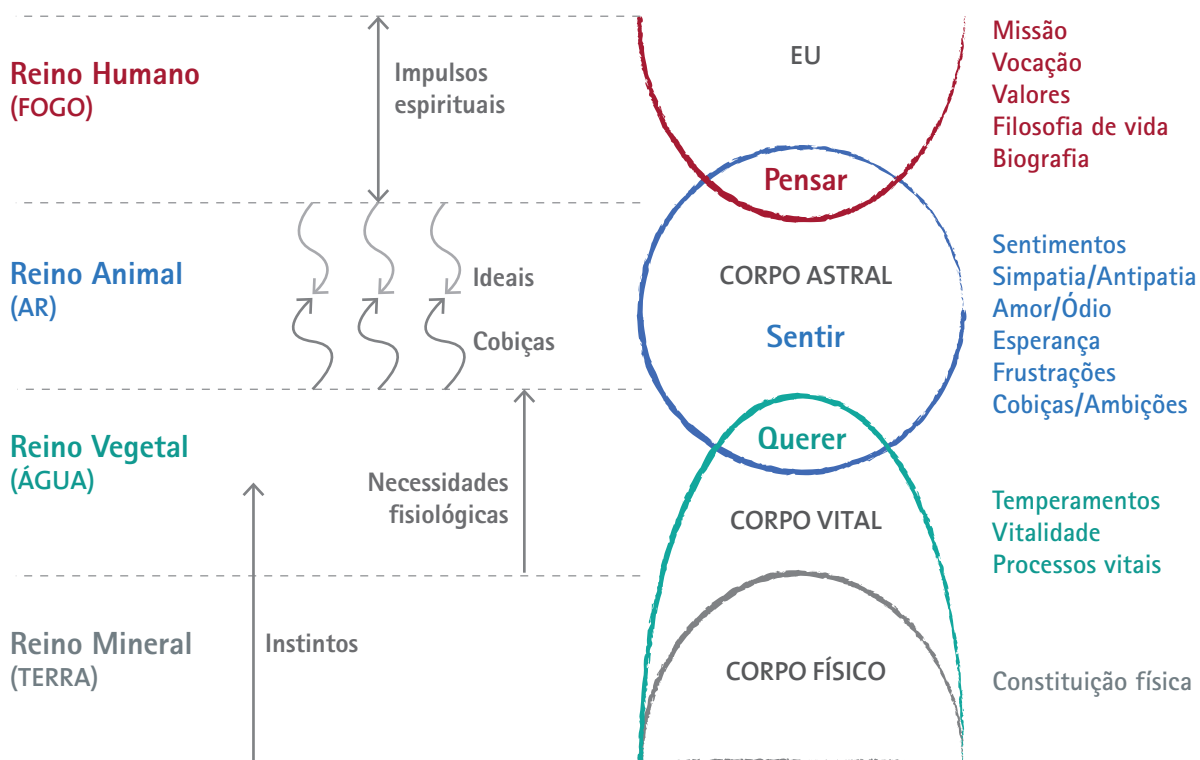
O animal já nasce com as suas habilidades instintivas. Ele nasce pronto. Ele cresce e envelhece. O ser humano, ao contrário, nasce totalmente indefeso, dependente e precisa aprender tudo “a duras penas”. Poderíamos dizer que o ser humano é “um parto precoce”.

Em compensação, evolui e aprende até o último dia de sua vida. Conforme amadurece, acumula experiência e sabedoria.

Missão de vida e valores como solidariedade, abnegação, altruísmo, ética e moral são manifestações da alma humana, que emanam de impulsos espirituais e confrontam-se com as cobiças existentes em nossos instintos e necessidades fisiológicas, residentes nos corpos físico e vital. O corpo astral é, portanto, o grande palco das confrontações entre os impulsos espirituais e a cobiça.

O ser humano primitivo seguia mais as cobiças, também características dos animais. O ser humano evoluído segue mais seus impulsos espirituais, dominando seus instintos e determinando sua conduta conforme seus valores.

A seguir, apresentamos uma síntese gráfica disso que foi dito.



# A visão integrada do ser humano e da organização

## A IMAGEM HOLÍSTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Apresentamos a seguir um modelo conceitual que provou ser de grande utilidade como ferramenta de diagnóstico de organizações para conduzir processos de mudança de forma eficaz. Ele deve ser usado como ferramenta básica para perceber as qualidades essenciais de uma organização, unidade, setor ou mesmo de um grupo ou projeto.

O modelo possibilita classificar tudo aquilo que existe dentro de uma organização em quatro níveis qualitativamente distintos.

### NÍVEL 1: RECURSOS

Neste nível, podemos incluir tudo o que é físico, material e que ocupa espaço, tais como prédios, instalações, máquinas, ferramentas, equipamentos, recursos financeiros e humanos, etc.

Este nível tem as seguintes características:

- >> Mensurável
- >> Palpável
- >> Físico/material

Quando visitamos uma fábrica, escritório ou consultório no fim de semana, estando tudo parado, deparamo-nos com o nível dos recursos ou, comparando com o ser humano, seu corpo físico. Mesmo organizações com muita tecnologia, tem seus recursos físicos.

### NÍVEL 2: PROCESSOS

Este nível permeia o nível dos recursos. Uma boa imagem para compreender isto é, por exemplo, quando as pessoas chegam para o trabalho, os portões da organização são abertos, os processos começam a fluir e as atividades são iniciadas. Este nível compreende todos os fluxos, sejam eles de matéria-prima, produtos, documentos, informações, pessoas ou dinheiro.

O nível dos processos tem as seguintes características:

- >> Não ocupa espaço como o nível anterior, mas decorre no tempo.
- >> Os fluxos são racionais, lógicos, calculáveis e previsíveis. É, portanto, o corpo vital da organização.

# A visão integrada do ser humano e da organização

## NÍVEL 3: RELAÇÕES

Este nível compreende tudo o que acontece entre as pessoas. É a alma ou “astral” da organização, que se expressa por meio do ambiente de trabalho.

A estrutura informal tira seus elementos deste nível, tais como:

- >> Expectativas e esperanças.
- >> Frustrações.
- >> Sentimentos pessoais.
  - >> Simpatias e antipatias.
  - >> Harmonia e conflitos.
- >> *Status*, prestígio e poder.
- >> Comunicação, tanto interna como externa – por exemplo, com clientes e cadeia de suprimentos.
- >> Estilo de liderança.

O nível das relações não é visível como o nível dos recursos, nem lógico e racional como o dos processos. Ele é sensível, não racional, sutil, e não pode ser controlado (ou sistematizado) e quantificado como os níveis de recursos e processos. Pode ser medido apenas qualitativamente.

É o corpo astral da organização.

## NÍVEL 4: IDENTIDADE

Este nível inclui os seguintes aspectos:

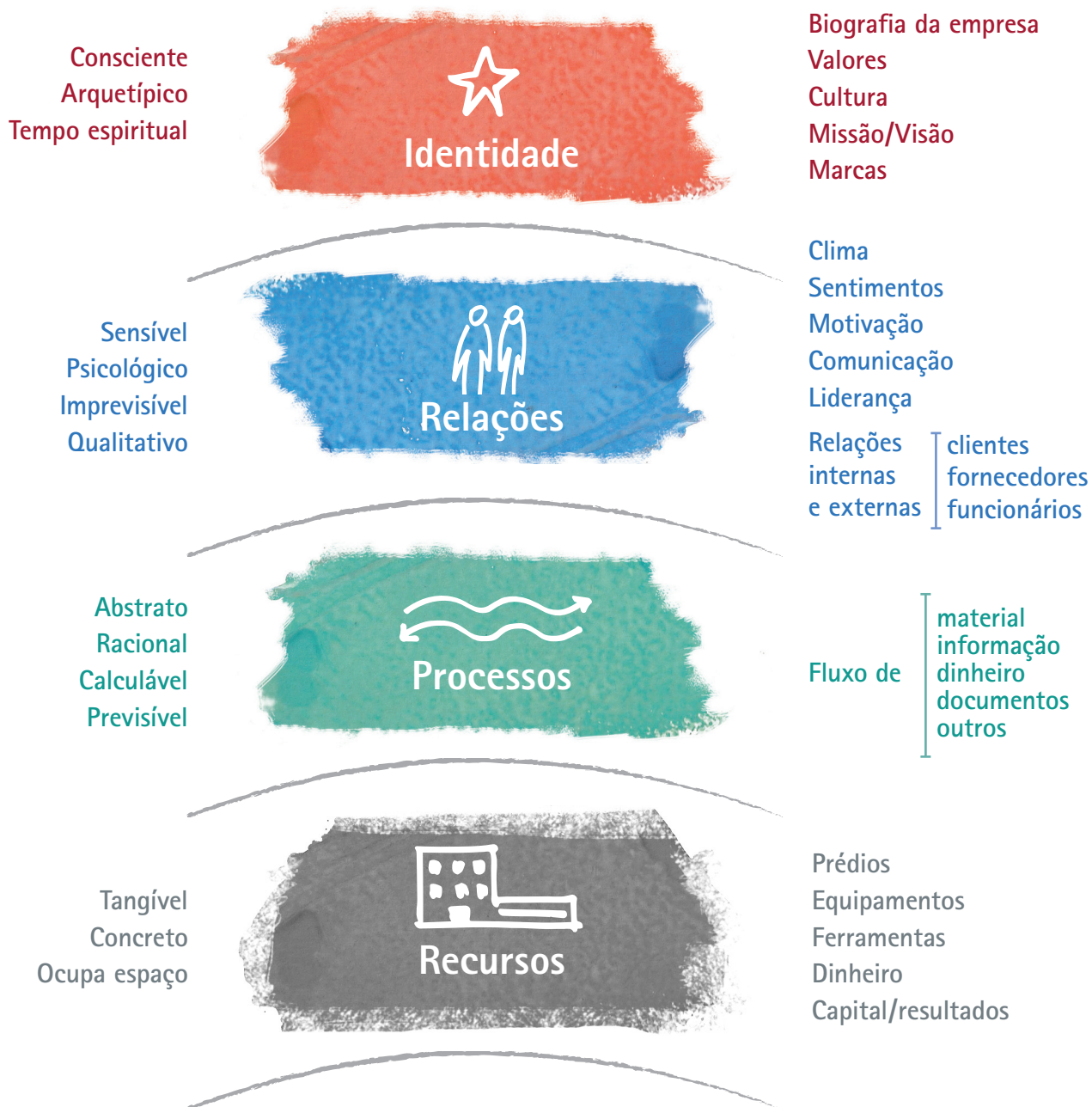
- >> A biografia da organização.
- >> Sua cultura e seus valores.
- >> A missão e o sentido de sua existência.
- >> A estratégia.
- >> Os objetivos organizacionais.
- >> Os princípios de ação.
- >> Visão de futuro.
- >> Atitude perante o mundo.

O nível da identidade nos revela outra qualidade de consciência. Ele não ocupa espaço, não decorre no tempo, não é sensível nem racional, mas é o nível onde trabalhamos com a consciência e a intuição. Em outras palavras, é a essência da organização, aquilo que a torna única no mundo.

Apresentamos a seguir um esquema resumido com esse modelo.

# A visão integrada do ser humano e da organização

## A Visão Integrada da Organização



# A visão integrada do ser humano e da organização

Ao analisar este modelo, podemos constatar, em termos de consciência, um limiar entre os níveis 2 e 3, ou seja, processos e relações. O nível dos recursos e o nível dos processos exigem uma abordagem científica, técnica. É a consciência dentro da qual nos acostumamos a raciocinar. A tecnologia nos oferece uma ajuda incrível para atuar nesses dois níveis. Os valores são quantitativos.

No nível das relações, a consciência necessária para poder atuar eficazmente poderia ser chamada de consciência social, artística, lúdica ou ainda da “inteligência emocional”. É o nível do diálogo entre indivíduos, grupos, departamentos, enfim, do espírito de equipe. É, também, o nível da estrutura informal que tanto influencia a eficácia ou não da organização. Neste nível, o sistema é aberto, pois as pressões e influências do ambiente invadem a organização constantemente, e de maneira pouco controlável.

Neste nível, os pensamentos científicos, cartesianos, encontram seus limites, pois lidamos com questões qualitativas para as quais eles são inadequados. Aqui, atuar com competência é mais uma questão de arte do que de ciência – e, antes de tudo, é uma questão de experiência de vida. A arte de negociar, de comunicar, de dar feedback, de engajar...

No nível da identidade, encontramos-nos com conceitos mais abrangentes. Sua compreensão exige uma consciência holística. Tal consciência holística, de natureza qualitativa, é oposta à consciência científica, que é reducionista. Com a consciência holística, procuramos compreender a essência de um objeto, buscando entender sua relação com os outros objetos dentro de um sistema maior. Com a consciência científica, analisamos as características e os valores quantitativos ou mensuráveis do objeto em si. Cada nível exige consciência e habilidade diferentes para podermos atuar de forma eficaz.

Uma pessoa recém-formada em engenharia, por exemplo, sai da faculdade com vastos conhecimentos científicos e tecnológicos, que correspondem aos níveis dos recursos e dos processos. É importante que, no início de sua carreira, se tenha a oportunidade de transformar esses conhecimentos em experiência concreta, fazendo, errando, corrigindo e aprendendo. Ela pode escolher uma carreira dentro de sua área e tornar-se especialista que conhece seu trabalho cada vez mais profundamente.

Para quem está em cargo de liderança, o desafio é tornar-se generalista. Nesse caso, torna-se imprescindível uma atuação segura nos níveis das relações e da identidade, pois, se a pessoa resolver os problemas correspondentes a tais níveis com a consciência científica e cartesiana, causará grandes estragos. O oposto também é verdadeiro: não podemos construir uma máquina com conceitos psicossociais, pois ela simplesmente não funcionaria.

No nível das relações, atuamos com sensibilidade, ponderação e equilíbrio emocional. No nível da identidade, atuamos com sabedoria e intuição. Resumindo:

# A visão integrada do ser humano e da organização

| NÍVEL      | EFEITO POSSÍVEL   | HABILIDADES NECESSÁRIAS  |
|------------|-------------------|--------------------------|
| Recursos   | Manutenção        | Técnicas                 |
| Processos  | Melhoria contínua | Técnicas e organizativas |
| Relações   | Desenvolvimento   | Sociais                  |
| Identidade | Transformação     | Conceituais e holísticas |

Com base nesses conceitos e princípios, podemos identificar algumas características ou sintomas que indicam a necessidade de mudança para cada um dos níveis qualitativos da organização, como vemos no quadro a seguir:



# A visão integrada do ser humano e da organização

## As pontes entre o indivíduo e a organização

Assumindo que as imagens quadrimembradas (em quatro níveis) do ser humano e da organização são consistentes com a realidade, podemos fazer algumas constatações. Se observarmos as invenções da humanidade verificamos que, em essência, elas visam expandir as qualidades e habilidades já existentes no ser humano. Por exemplo, da invenção da roda à do avião a jato, a busca é pela expansão da nossa capacidade de deslocamento no espaço, que já é própria das pernas humanas. Outra possível conexão é a do computador. O que é a memória de um computador ou a inteligência artificial (ou ampliada), senão uma expansão do cérebro humano, um *tablet* senão a expansão de nossas mãos e ouvidos no processo de comunicação e uma rede social senão a extensão de nossa capacidade de influenciar e ser influenciado por outras pessoas?

Por analogia, também podemos constatar que o ser humano é construtor ou co-criador de instituições sociais (grupos, organizações, associações, sociedades, países etc.) à imagem e semelhança de sua estrutura mais sutil.

Na organização, seu corpo físico está conectado ao nível dos recursos; o corpo vital está relacionado com o nível dos processos; o corpo astral, com o nível das relações; e a individualidade, com o nível da identidade da organização.

Um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da organização em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos). A organização só pode se desenvolver se as pessoas que a compõem se desenvolverem e vice-versa, porque há uma ligação entre essas duas individualidades. Essa ligação, por sua vez, se concretiza pela existência de pontes entre elas, que seriam:

- >> A ponte da identificação é feita entre a essência do EU, da individualidade de cada pessoa, e a identidade da organização, na identificação com os valores da organização. Quando há esse sentimento, a pessoa se vê cumprindo sua missão de vida por meio do trabalho.
- >> A ponte da motivação ocorre quando cada individualidade se sente bem no ambiente da organização, encontrando espaço e situações em que opina, participa e é escutada, que se percebe considerado como ser humano. Falamos aqui de motivação, comunicação, liderança e outros processos da mesma natureza. Isto ocorre quando o indivíduo tem espaço para manifestar o seu sentir.

# A visão integrada do ser humano e da organização

- >> A ponte da dedicação ocorre quando a pessoa se realiza profissionalmente na execução dos processos organizacionais da organização, da área onde trabalha. É nos níveis dos processos e dos recursos que acontece a qualidade dos produtos e serviços. É a esfera do fazer ou do agir.
- >> A ponte da segurança ocorre quando as pessoas vão trabalhar apenas pelas condições físicas, pelo salário que chega no fim do mês ou pelos benefícios materiais que a organização oferece. Aqui não devemos fazer juízo de valor – a pessoa pode ganhar seu sustento na organização, cumprindo seu papel e se realizar numa outra atividade fora.

Vale ressaltar que essas pontes se sobrepõem e são dinâmicas. Nas diferentes fases da vida podemos dar menor ou maior valor a diferentes pontes – início de carreira, quando nascem as crianças, quando alcançamos estabilidade financeira etc.

Acima de tudo, devemos entender que as pontes estabelecidas com a organização onde se trabalha são frutos do livre-arbítrio. Não há profissional de consultoria ou líder que obrigue qualquer pessoa a construir determinadas pontes. No entanto, líderes podem facilitar essa construção para quem lidera. Nesse sentido, se a liderança se preocupa em garantir condições dignas e adequadas de trabalho, com ergonomia, iluminação, equipamentos etc., assim como salários e benefícios justos e atrativos, está criando condições para a construção da ponte de segurança.

Se investe no desenvolvimento profissional de seu time, em dar oportunidades de aprendizado e carreira, e busca processos eficientes e modernos para sua área, está propiciando bases para a construção de pontes de dedicação.

Se se preocupa em manter um bom clima de trabalho, endereça questões de conflito, trabalha com ética e transparência, privilegia a comunicação e as boas relações internas e externas, está ajudando as pessoas de sua equipe a construir a ponte de motivação.

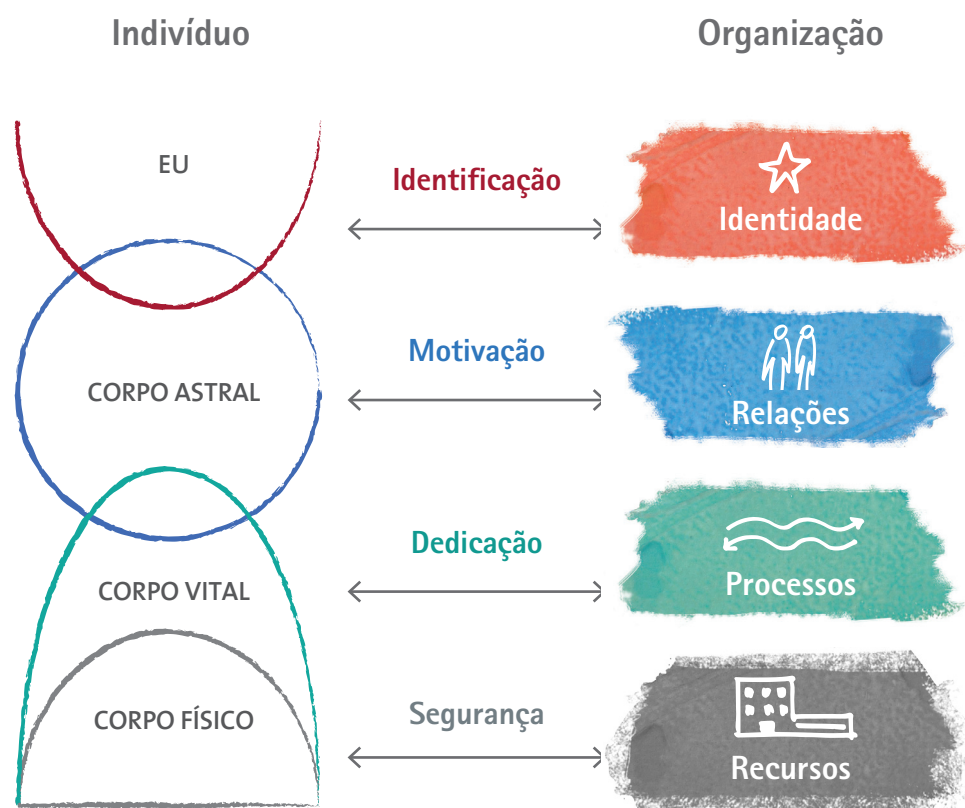
E, finalmente, se a liderança honra, divulga, convida a participar da construção e apresenta coerência entre discurso e prática no exercício dos valores, visão e missão da organização, está ativamente influenciando a construção da ponte de identidade para quem está ao redor.

Esses fenômenos acontecem de forma dinâmica e a qualidade de um processo de mudança está em saber conduzir tais aspectos com planejamento. O ser coletivo, a organização, tem dentro de si os valores e influências de todos os seres individuais que o formam. E esses seres têm atrás de si uma entidades maiores ainda que os condiciona, que

# A visão integrada do ser humano e da organização

são a sociedade e o mercado. Um processo de mudança eficaz é aquele que consegue colocar os níveis qualitativos da organização (identidade, relações, processos e recursos) sintonizados com essas entidades que condicionam o todo da organização, que são as necessidades do mercado e as do ambiente social.

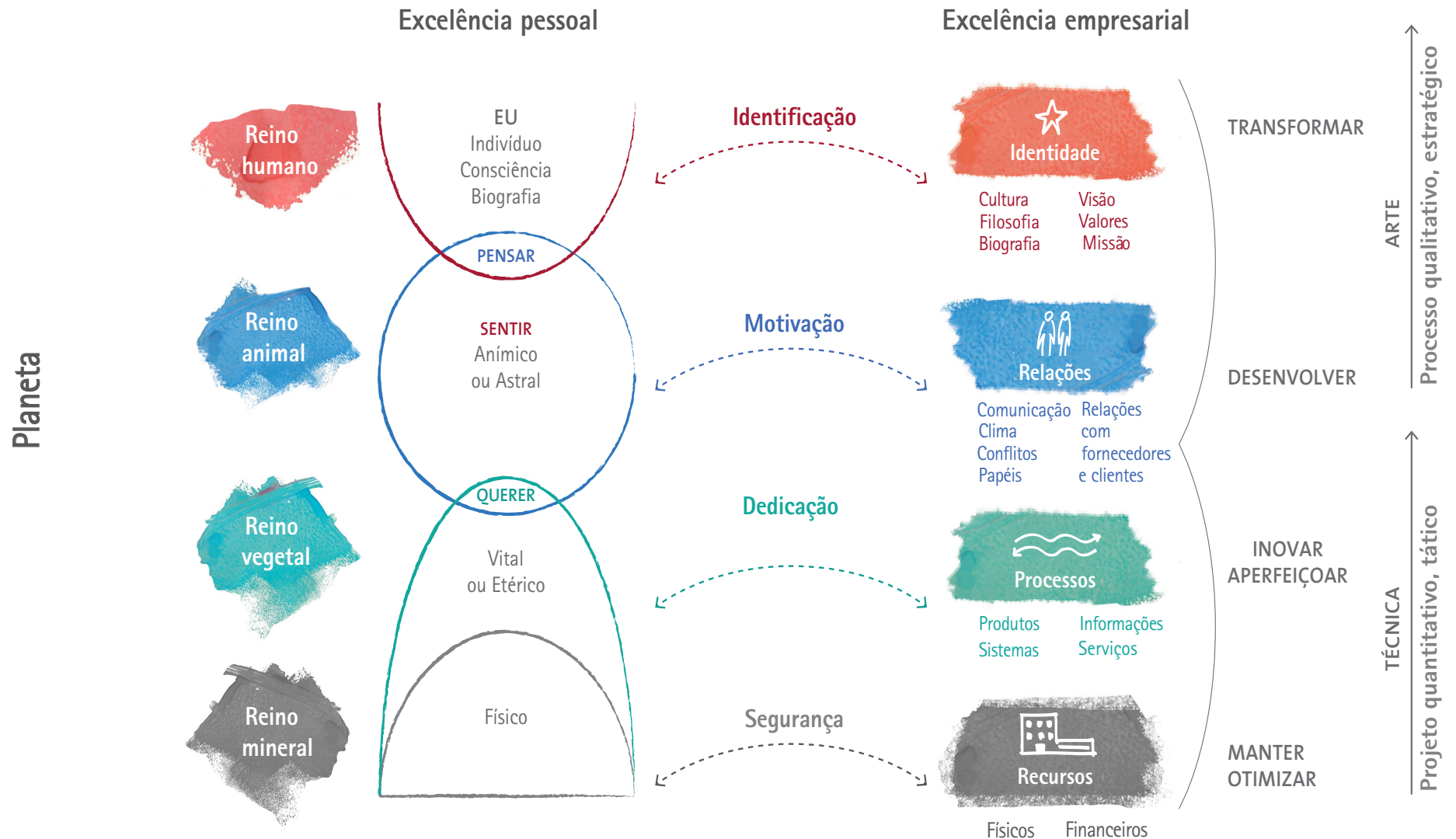
O objetivo principal de um processo de mudança é conectar esses níveis com as necessidades do mundo de forma planejada. A figura a seguir explicita melhor esses conceitos.



Se quisermos obter qualidade e ganhos de produtividade sustentáveis em todas as dimensões da organização é no ser humano que devemos investir, porque ele é a origem de tudo. Se obtivermos excelência nas pessoas, a excelência organizacional será consequência. No entanto, devemos entender que esta excelência vem a partir do atendimento das necessidades da sociedade e do mercado. Para tanto, é fundamental que a organização mude no sentido de ter o mercado como o direcionador de suas ações. Vistas dessa perspectiva, as organizações serão as universidades e as cate-drais do futuro porque elas, de fato, existem para atender necessidades humanas expressas no mundo e, também, necessidades humanas intrínsecas ao próprio indivíduo, que só podem ser manifestadas no grupo. As organizações têm, a partir desse princípio, o poder de se tornarem o grande motor de transformação da sociedade como um todo (clientes, cadeia de suprimentos, funcionários/as, sindicatos, governo etc.).

# A visão integrada do ser humano e da organização

## Sociedade



# Bibliografia

BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *O Espírito Transformador*. SP: Antroposófica, 2005.

GOETHE. *A Metamorfose das Plantas*. SP: Antroposófica, 2005.

HEYDEBRAND, Caroline von. *A Natureza Anímica da Criança*. Trad. Rudolf Lanz. SP: Antroposófica, 1991.

JAWORSKI, Joseph. *Sincronicidade: O Caminho Interior para a Liderança*. 5a Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

KAPLAN, Allan. *O Processo Social e o Profissional de Desenvolvimento. Artistas do Invisível*. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Fundação Petrópolis, 2005.

LIEVEGOED, B.C.J. *The Developing Organization*. London: Tavistock, 1973.