

## **POR QUE PERCEBER A REALIDADE VIVA DAS ORGANIZAÇÕES? (Pensamento Biossistêmico)**

Prof. Raimundo Soares\*

### **Contexto global - “Isso não poderia acontecer”?**

Caro, chega mais! Vamos conversar um pouquinho...  
Às vezes parece que o mundo está de “cabeça para baixo”, né?!

Pois está mesmo...

Já escutou falar em desequilíbrios? Cruzes! Não me lembro de não ter escutado nos últimos anos.

Temos desequilíbrios econômicos, sociais, ambientais, conflitos nos quatro cantos do mundo e ainda para temperar tudo isso, estamos convivendo com uma pandemia sem precedentes, considerando o tamanho da população humana global.

Quando emergem desequilíbrios em quase todas as dimensões nas quais eles podem ocorrer, fica evidente que nos encontramos numa crise civilizatória...

Com relação a pandemia, alguns acreditam que sairemos melhores, mas não é bem assim. Nas crises que sabemos quem é quem, seja em sociedade, em uma organização ou mesmo em nossas famílias.

Certamente muitos sairão melhores, outros piores, alguns presos e, infelizmente, milhares não conseguirão sair.

Também costumamos escutar que “isso não poderia acontecer”, “tinha que ser diferente”. O fato é que se tivesse que ser diferente, teria sido e a questão que está por trás de todas essas atribulações é a nossa cegueira perceptiva de uma realidade viva e interconectada, como ela é. Boa parte das pessoas não atentam a vida nem nelas mesmas, como enxergar um entorno vivo?

As macro crises reforçam as micro individuais, representadas pelas demandas existenciais, distúrbios emocionais e psicossomáticos tais como depressão, ansiedade, pânico e “burnout”. Essas disfunções sinalizam uma outra pandemia mais sutil.

Claro que também vêm ocorrendo muitas iniciativas fantásticas no mundo, visando nossa evolução como sociedade, mitigação das adversidades sócioambientais, geração e distribuição de renda, inclusão socioeconômica de maiorias minorizadas, dentre outras. Neste sentido, evidenciamos três macro movimentos que cada vez mais ganham intensidade e articulação entre si: resgate de um senso de integralidade (visão interconectada da realidade); transdisciplinaridade (compreensão de fenômenos pela

síntese de distintas disciplinas) e sustentabilidade (um grande projeto de concertação global, que articula governos, ONG's, academias e empresas para reorientar um futuro mais harmônico).

Então temos futuros alternativos que estão exatamente aqui e agora! A maneira como convivemos e produzimos orienta e reforça um cenário desejado ou não...

## **Pandemia e o olhar biossistêmico**

O pensamento humano veio se desenvolvendo com contribuições cruciais do ocidente e oriente, passando pelos séculos e se estabelecendo em nossa contemporaneidade. Temos os pensamentos místicos (relação direta com a “inteligência da natureza”), filosóficos (reflexivo) e científicos (pragmático, experimental).

Seja qual for nossa ótica preferencial de leitura do mundo, há um bom tempo o que se faz primordial é percebermos a vida e seu sentido em nós e em nossos ambientes de convívio. Nos séculos recentes tivemos a predominância do viés tecnológico e mercantil, da natureza como um recurso para o homem. Até as relações organizacionais entre pessoas se estabeleceu como “recursos humanos”. As consequências desse enfoque estreito sobre a vida favoreceu aos desequilíbrios globais contemporâneos.

Com mais de duas décadas de aplicações em organizações nacionais e multinacionais, em distintos setores, de pequenas à grandes empresas, e ainda em movimentos sociais, o Pensamento Biossistêmico elucida os conflitos intra e entre indivíduos, organizações e nações.

Há uma série de conceitos, premissas e instrumentos para nos tornarmos hábeis na vivência biossistêmica. Por exemplo, nesse momento de pandemia em que experimentamos um eclipse social, ficam evidentes princípios naturais que estruturam qualquer organismo vivo, passando por indivíduos humanos, nossas organizações e sociedades. São entidades (entre parênteses) com olhares preferenciais de mundo. Seguem alguns exemplos:

- Identidade (Aristocrata) - nações fecham suas fronteiras para evitar a contaminação da sua população, ou ainda, reclamam da não priorização da entrega das vacinas pelos fabricantes.
- Integridade (Religioso) - defensores do lockdown argumentando sobre a essencialidade da preservação da vida. Também as diversas atitudes de solidariedade para atender urgentes demandas de saúde e subsistência de parte das comunidades.
- Potestade (Comandante) - as disputas políticas que se tornam mais acirradas, por defenderem distintas formas de poder e estruturas sociais.
- Inventividade (Cientista) - as pesquisas científicas para o desenvolvimento de vacinas, as diversas iniciativas de desenvolvimento de equipamentos de UTI mais acessíveis, para a manutenção da vida.
- Conhecimento (Professor) - disponibilidade de informações sobre protocolos de prevenção e enfrentamento à Covid-19, disponibilizados por especialistas da Organização Mundial da Saúde (OMS), de governos, academias e imprensa.
- Viabilidade (Empreendedor) - iniciativas para distribuição de renda à população e manutenção de negócios, e ainda, os movimentos empresariais que reivindicam a abertura de estabelecimentos comerciais.

- Produtividade (Artesão) - levante de trabalhadores reclamando sobre a perda de empregos e a necessidade de manterem seus postos funcionais.

Reforçando, cada princípio biossistêmico acima é, literalmente, uma entidade que “cohabita” em nós. Temos algumas mais fortes, referenciais, mas todas estão presentes.

Para ilustrarmos, quando vamos tirar férias queremos viajar para um lugar específico no exterior ou no País, com a finalidade de relaxar, interagir melhor com a família e outras culturas. Daí podem surgir algumas questões como: “quanto é que vai custar? Quanto temos? O que dá para fazer?”. Neste “teatro” biossistêmico da vida, temos uma “conversa” entre a *integridade* (Religioso) e a *viabilidade* (Empreendedor).

Essas e as demais “personagens” também induzem a formação e cultivo de ideologias políticas. Como não é o nosso assunto aqui, mencionaremos apenas as correlações de duas entidades que direcionam enfoques partidários: a *viabilidade* (Empreendedor) semeia os partidos liberais ou neoliberais, já a *potestade* (Comandante) provoca as ditaduras, estruturas sociais estabelecidas por um poder centralizado que reprime a individualidade e contraposições.

## **Gestão e longevidade das organizações**

Quem não entende de gente, não entende de negócio.

Biossistêmicamente, as organizações como um todo são um hábito, têm uma intenção, sabem como fazer e a realizam através das suas interações rotineiras. Elas vivem em cada um de seus integrantes, que de fato, são portadores dessa intenção, do conhecimento e interações específicas das funções que desempenham.

Uma agência bancária geralmente está fechada pela noite; onde se encontra? Na casa de cada um dos seus “portadores”, ou poderia também estar num shopping, num cinema, num bar ou restaurante. Em nossa existência incorporamos distintos organismos: famílias, regionalidades, times de futebol e nossas organizações de trabalho, podendo ser pública, privada ou do terceiro setor. Também aqui não é nosso intuito um aprofundamento de como essas incorporações acontecem.

Essa “conversa” objetiva provocarmos alguns “insights” para promovermos a longevidade de uma organização e/ou efetividade de realizações.

Um exercício rápido: reflita sobre um projeto pessoal ou profissional que você foi envolvido e não foi para frente, que não se concretizou. É importante que selecione o mesmo antes de continuar lendo.

Bem, não sabemos em qual iniciativa tem em mente, mas vamos colocar alguma das possibilidades do porque não aconteceu:

- Foco? - faltou uma visão clara de onde se queria chegar. Meta nebulosa.
- Engajamento? - faltou envolvimento das pessoas que seriam influenciadas pela iniciativa ou que poderiam influenciá-la. Ninguém faz nada sozinho.
- Hierarquia? - faltou engajamento das autoridades, da hierarquia, da articulação com o poder pertinente. Alinhamento com quem permite fazer é fundamental.

- Criatividade? - faltou criatividade para dar respostas as adversidades que apareceram, ou a própria iniciativa não tinha um argumento de novidade interessante que lhe favorecesse. Se propôs a “velejar”, encontrará ventos à favor e contra, pois a vida não flui em trajetória retilínea.
- Conhecimento? - faltou conteúdo, repertório para poder lidar com a execução da iniciativa. Aumentamos nosso conhecimento, ampliamos nosso mundo e capacidades de respostas aos desafios.
- Capital? - faltou recurso financeiro para realizar o intento, ou a atividade não era economicamente viável.
- Gente? - faltou pessoal para “arregaçar as mangas e colocar as mãos na massa”.

Encontrou possíveis causas?

Esses são alguns dos questionamentos feitos pelas entidades mencionadas anteriormente. Elas também regem o surgimento das principais funções organizacionais e colocam demandas específicas, legítimas que exigem respostas adequadas, pois caso não sejam atendidas intensificam-se os riscos à longevidade de um empreendimento ou concretização de um projeto. Suas correlações com as funções de uma empresa, são:

- Identidade - estratégica.
- Integridade - responsabilidade social e sustentabilidade.
- Potestade - governança.
- Inventividade - inovação.
- Potencialidade - desenvolvimento humano.
- Viabilidade - financeiro.
- Produtividade - operacional

Cada uma dessas funções tem interesses e linguagens distintas, exigindo que lideranças transformadoras sejam verdadeiros “políglotas organizacionais”.

Você já participou de alguma reunião na qual um participante colocou uma nova ideia, e alguém perguntou: quanto vai custar? Qual o retorno que vai dar? Aqui temos um diálogo ou confronto entre a *inovação* e a *viabilidade*.

### **Considerações finais**

Iniciamos nossa conversa abordando a necessidade de atentarmos à vida. As atividades de gerir e liderar trazem uma profunda responsabilidade sobre a saúde das pessoas, que extrapola o ambiente organizacional. As lideranças são coconstrutores da sociedade que estamos inseridos, com seus sucessos e mazelas.

Uma das maiores causas de insatisfação de um indivíduo é uma má relação com a chefia. Não precisa falar nada, um olhar mal dado pela hierarquia acabou o dia... Se for sexta-feira, lá se foi o fim de semana. Há casos de suicídios e doenças diversas atribuídas às relações profissionais.

Considerando que as pessoas em geral passam boa parte dos seus dias em ambientes de trabalho, por quanto você venderia um ano da sua vida?

Tenho feito esta pergunta em aulas e eventos com grandes públicos há muitos anos. A resposta final é que a vida não tem preço. Aparecem alguns querendo negociar... Perguntam sobre o que é para fazer, se podem escolher o ano ou ainda se pode ser o último ano da sua existência. Pena, pois o último pode ser o ano! Aquele que entendemos, solucionamos e encaminhamos uma série de experiências e compromissos.

Um dos maiores desafios da gestão é deixar claro a causa, a razão do porque os integrantes de uma organização estão dando suas vidas ali, pois se não tem preço, estão literalmente doando seus corpos, corações e mentes, seja lá o quanto estejam ganhando.

Finalmente, apesar dos desafios e sofrimentos que estamos enfrentando nesta pandemia, tudo passa...

Históricamente a humanidade vem encontrando respostas às provocações de cada época. Problema tem solução, diferentemente de fatos da vida. Nestes casos devemos aprender a conviver com eles.

Em se tratando de lideranças, as que mais necessitamos atualmente são daquelas sensíveis, empreendedoras e estadistas, que conduzam a efetividade dos seus “negócios” públicos ou privados, concomitantemente ao encaminhamento da sociedade que tanto desejamos. Uma sociedade economicamente próspera, socialmente justa, em um ambiente fértil e saudável.

*“Tudo parece impossível até que seja feito” (Nelson Mandela)*

\* Estudioso da filosofia clássica, engº mecânico, pós-graduado em desenvolvimento organizacional e sistemas, e máster em biossistema organizacional. Tem vivência como executivo de empresa multinacional, como professor e pesquisador do meio acadêmico e com as tradições da humanidade do oriente e do ocidente. Diretor do Instituto Orior, que há mais de duas décadas concebeu o enfoque biossistêmico para a concepção de organizações como "comunidades de desenvolvimento". A partir de 2000 vem certificando profissionais e lideranças nesta especialidade, como Agente da Transformação Global. Desde os anos 90 realiza projetos e centros de excelência em gestão junto a universidades federais. Foi cocriador do Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral. Conduz movimentos intersetoriais que articulam empresas, academias e sociedade visando o desenvolvimento nacional. Participou junto à ONU e outros organismos internacionais de iniciativas focadas no desenvolvimento sustentável global. Conferencista em eventos nacionais e internacionais, sobre a interferência do "pensamento biossistêmico" na produtividade, sustentabilidade e qualidade de vida das organizações. Autor de livros e artigos sobre o tema, que inclui a Harvard Business Review. Premiado no CLADEA 2006 em Montpellier, França.

Contatos: Whatsapp - 31 987430917 / rsoares@institutoorior.com.br