

Ambientes que geram inovações –

O indivíduo e suas relações – Parte 2

Representação do indivíduo em suas relações - necessidade de maior compreensão em relação ao comportamento individual

Carlos Augusto Riscado Chaves
cariscado@gmail.com – (21) 2715-1563, (21) 9617-4951

Resumo: em continuidade ao artigo “Ambientes que geram inovações – O indivíduo e suas relações – Parte 1”, a finalidade desta publicação é bem caracterizar o ambiente e as circunstâncias de vida das pessoas, envolvendo as suas relações e valores. Visando melhor entender a relação do indivíduo com o trabalho/Empresa, apresenta a ideia de “Organizações que inovam”, onde os conhecimentos são matérias correntes de uso, e alerta que não basta aí existir “bem preparadas” infraestruturas tecnológicas, “ótimas” instalações físicas, “excelentes” ferramentas e metodologias de gerência se os indivíduos, que neste local atuam, não se relacionam e se harmonizam devidamente, ou seja, não se entendem de modo equilibrado e construtivo... Finaliza expondo as razões, as necessidades e a importância de se desenvolver um modelo que simule o comportamento do indivíduo objetivando melhor compreender e, conseqüentemente, viver nesta conjuntura.

1. A busca pelo equilíbrio dinâmico nas relações humanas

“... há pessoas que passam a vida dedicadas ao culto de um valor e, quando envelhecem, se dão conta de que não era esse o único nem o melhor, nem o maior nem o que mais lhe convinha, e que ao mesmo tempo que rendiam culto a esse valor, poderiam tê-lo feito com muitos outros ...”. (PECOTCHE, 1951).

PECOTCHE (1951), em sua observação acima, alerta para a importância de praticarmos a vida de um modo mais abrangente, principalmente nos dias atuais onde as transformações ocorrem em uma velocidade muito grande e, por isto, as “oscilações” entre as situações de “acerto” e “erro” são frequentes, e, para aqueles em que na sua vida possuem poucas alternativas de escolhas, quando advir os ditos “fracassos”, que é provável com o desenrolar do tempo acontecer, sobrevém à decepção, se fazem presentes as sensações de pessimismo e de perda de razão pela vida.

GOLEMAN (2001), logo no início de seu livro, ao falar do funcionamento da sociedade nos “países desenvolvidos”, relata: *“a tendência é para um individualismo exacerbado, o que acarreta, conseqüentemente, uma competitividade cada vez maior – isso pode ser constatado nos postos de trabalho e no meio universitário. Essa visão de mundo traz consigo o isolamento e a deterioração das relações sociais. A lenta desintegração da vida em comunidade e a necessidade de autoafirmação estão acontecendo, paradoxalmente, num momento em que as pressões econômico-sociais estão a exigir maior cooperação e envolvimento entre os indivíduos.”*

Francisco Varela, em seu artigo “O caminhar faz a trilha” (THOMPSON *et al.*, 2000), logo no início faz uma “confissão”, segundo suas palavras: *“Para mim, a possibilidade de sobreviver dignamente neste planeta, depende da aquisição de uma nova mentalidade. Esta nova mentalidade precisa, entre outras coisas, ser talhada em uma epistemologia radicalmente diferente que irá orientar as atitudes relevantes.”*. Mais à frente, em seu texto, ao falar de evolução, adaptação e otimização, relata: *“a seleção natural nunca teve como objetivo a otimização de característica por característica. Ela exprime, ao invés disso, condições mínimas, as quais serão satisfeitas sob as circunstâncias da reprodução diferencial entre membros de uma população... há muitas formas de mudanças, todas as quais são viáveis se houver uma linhagem ininterrupta de organismo. Não é uma questão de sobrevivência do mais apto; é uma questão de sobrevivência da adaptação. Não é a otimização o ponto central, mas a preservação da adaptação...”*

Usei estas três citações de Pecotche, Goleman e Varela, para conectar e gerar reflexões sobre a importância atual do assunto desta seção, “A busca pelo equilíbrio dinâmico nas relações humanas”, ao considerar os contextos de vida para os indivíduos geradores de inovações. Chama-me atenção, nos trechos dos artigos indicados, as ressalvas sobre a necessidade de escolha consciente de valores, a ação da natureza ao tratar da adaptação – sem otimização de um ponto específico –, referência sobre a forte competição existente entre indivíduos, gerando a deterioração das relações sociais e, por fim, a necessidade da aquisição de uma nova mentalidade ao visar uma vida mais digna...

Pela importância, voltarei a tratar destes assuntos em outras publicações mais adiante envolvendo a pesquisa que resultou neste trabalho.

Levando em conta as considerações anteriores, volto à atenção ao homem, em suas relações, ao desenhar a Figura 7.

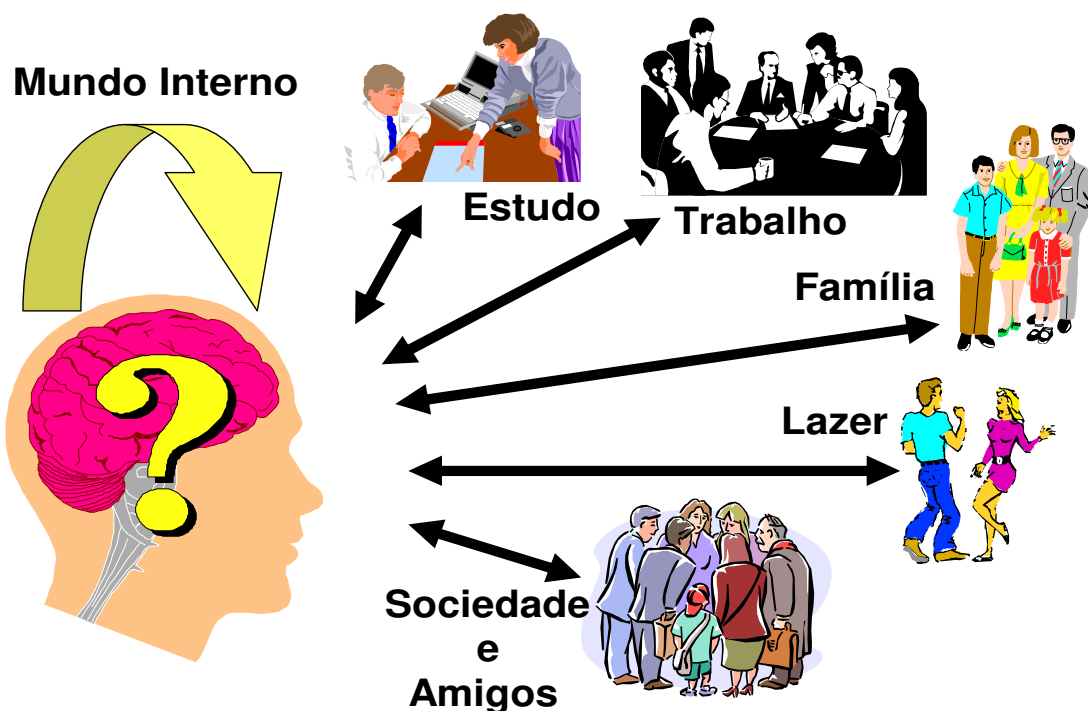


Figura 7: Relações Humanas - Abrangência

A intenção ao criar a Figura 7 foi procurar melhor entender o comportamento do indivíduo, pois como ele é o gerador e usuário dos conhecimentos, deve-se intensamente, a este bom entendimento, um melhor controle e produção das inovações. Pelo que já vimos anteriormente, um adequado entendimento sobre o comportamento do homem irá levar, também, para melhor gestão daqueles segmentos da nossa sociedade onde mais se criam riquezas nos dias de hoje, ou seja, aqueles direcionados a trabalhar com conhecimentos.

Ao observar e analisar a figura 7, alguns questionamentos podem ocorrer em nossa mente em relação a alguns conceitos ou situações, como por exemplo:

1. O que é mundo interno?
2. Devo me dedicar apenas a um tipo de relação?
3. Como hierarquizo estas várias relações? Esta hierarquia deve seguir qual orientação?

4. Quais fatores podem levar as pessoas aos conflitos e, conseqüentemente, ao desequilíbrio entre as suas relações?
5. Quais conseqüências acarretam estes desequilíbrios?
6. Ao trabalhar com inovações, as ideias surgem em minha mente em diferentes instantes. Muitas vezes independem, naquele momento, diretamente de minha vontade. Como posso melhor definir ocasiões para trabalho e para lazer?
7. Em minhas relações com a empresa, no trabalho, em determinados momentos eu avalio e pondero os meus valores e interesses individuais, em outros instantes tenho que analisar e argumentar os da empresa, que podem ser, em algumas ocasiões, conflitantes entre si. Como me posiciono nestas relações? Em qual lado fico?

Nos tópicos seguintes abordarei as questões acima objetivando tentar esclarecer o que penso sobre estes assuntos e, também, como irei tratá-los ao longo do desenvolvimento do estudo, em outras publicações, fruto da pesquisa realizada.

Outra finalidade desta abordagem será melhor preparar o entendimento, com foco no modelo que irei desenvolver, a ser apresentado em publicação posterior, visando à representação do comportamento do indivíduo em suas relações.

1.1. Mundo interno

“Mundo. [Do lat.mundu.] ... 9. Fig. A totalidade das coisas que pertencem a um mesmo domínio, a mesma classe: o mundo físico; o mundo do pensamento...”
(FERREIRA, 1975).

PECOTCHE (1956) faz referência a este domínio, denominado de “mundo interno”, onde é formada a nossa parte comportamental, como: *“É o mundo dos pensamentos enquanto eles se mantêm sem manifestar-se fora da mente, ainda que atuando ativamente, já a serviço da inteligência, já com toda autonomia; é também o mundo dos sentimentos, com os quais convivemos em íntimo colóquio, do mesmo modo que com os pensamentos; o mundo das sensações de alegria e prazer, de sofrimento e de dor que se experimentam nas múltiplas variações da vida; o das reações positivas e negativas, que surgem como conseqüência das atitudes do semelhante ou de fatos que afetam o ânimo, as convicções, as ideias, o próprio conceito, etc., e é, em definitivo, o mundo de todos os movimentos e atos da vontade conscientemente dirigidos para a finalidade primordial da vida...”*

Ao longo do desenvolvimento do modelo, pretendido neste estudo e apresentado em posterior publicação, irei voltar várias vezes a fazer referência a este espaço, pois é nele onde a maior parte das minhas representações e análises irão ocorrer e se manifestar.

1.2. Valor humano consciente

“Valor. [Do lat.valore.] ... 4. Importância de determinada coisa, estabelecida ou arbitrada de antemão: Qual o valor do valete no pôquer?...12. Significado rigoroso de um termo; significância. 13. Econ. Maior ou menor apreço que um indivíduo tem a determinado bem ou serviço, e que pode ser de uso de troca...”
(FERREIRA, 1975).

CHIAVENATO (2005) ao falar da missão das organizações se refere ao conceito de valor para a empresa e pessoas e o faz da seguinte maneira: *“Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual.”*

Refletindo sobre o conceito dado por CHIAVENATO (2005) e as diversas definições emitidas para valor por FERREIRA (1975) e adequando-as para ao que pretendo, considero que: “valor humano consciente” pode ser conceituado, para o indivíduo, como uma característica em que o ser conscientemente adiciona importância, conteúdo, qualidade, substância ou significado, entre vários outros possíveis qualificadores, a algo. Quando me refiro ao termo “consciente”, quero dizer que o qualificador se origina do próprio conhecimento e vontade do indivíduo.

Observando a Figura 7, caracterizo como este “algo”, para o qual se está valorando, o resultado do relacionamento da pessoa com o seu em torno, sendo este o caminho por onde o indivíduo identifica cada valor.

É válido lembrar que considero que o mundo interno, do indivíduo, faz parte do espaço onde sua vida se desenvolve. Assim, eu incluo na “lista” de relações, do indivíduo com o seu em torno, a relação desenvolvida consigo mesmo, ao observar e analisar os resultados de suas atitudes em seu relacionamento com o ambiente.

A minha intenção ao apresentar o conceito para “valor humano consciente” foi tentar esclarecer, de modo indireto, o que penso a respeito das questões: “Devo me dedicar apenas a um tipo de relação?” e “Como hierarquizei estas várias relações? Esta

hierarquia deve seguir qual orientação?”, ou seja, os valores pessoais, conscientemente desenvolvidos, abrangendo a vida de um modo geral, é que irão auxiliar nas escolhas e decisões a serem adotadas pelo indivíduo.

Quando eu estiver desenvolvendo o modelo, ao qual me proponho para este estudo, e, bem como, a descrição do método visando a sua aplicação, farei algumas vezes referência a este conceito.

PECOTCHE (2005), em um artigo publicado abordando “A gratidão”, menciona o reconhecimento pessoal, por meio da gratidão consciente – que é uma das intensas maneiras de manifestação de valor humano – que para aplicá-la o indivíduo utiliza os seus valores: *“A gratidão consciente não necessita de expressões externas e contribui para fazer feliz a existência, porque mediante ela se acaricia intimamente a recordação, identificando-a com a vida. Como não guardar gratidão a tudo aquilo que cooperou para tornar mais fácil e feliz o transcorrer dos dias? Deter por um instante, pois, o pensamento naqueles que nos proporcionaram um bem é render-lhes uma justa homenagem, da qual a alma jamais se arrepende, especialmente porque nesses instantes a própria vida parece adquirir outro conteúdo, e o ser, como se uma força titânica, sublime e cheia de ternura o impulsionasse, sente-se disposto a ser mais bondoso e melhor.”*.

1.3. Alguns fatores que podem levar ao desequilíbrio nas relações

“... os gerentes que valorizam a variedade de estilos de pensamento entre os empregados muitas vezes não sabem gerenciar essa diversidade. Agem como se trancar um grupo de indivíduos diferentes na mesma sala resultasse necessariamente em soluções criativas, ignorando o fato de que pessoas com diferentes estilos quase sempre não compreendem ou respeitam umas às outras, e que essa mesma diversidade, por vezes, é causa de desentendimentos pessoais. O “detalhista” despreza o “visionário”; o “conceitual” deplora as análises infundáveis; e o individualista considera as demandas da equipe pura perda de tempo. Eles simplesmente são incapazes de trabalhar juntos sem ajuda... O gerente bem-sucedido no fomento da inovação descobre formas de promover o atrito produtivo entre diferentes abordagens...”. (DRUCKER et al.,1998).

Escolhi esta citação de Dorothy Leonard e Susaan Straus ao tratar o tema “Aproveitando Todo o Cérebro da Empresa” em DRUCKER et al. (1998), como abertura deste tópico, para uma vez mais chamar atenção da necessidade em se

atentar para o perfil de comportamento dos componentes de uma equipe, observar como se relacionam, pois depende deste entrosamento para obtenção do êxito do trabalho em grupo.

Listo, a seguir, alguns fatores que podem levar ao desequilíbrio nas relações, gerando a falta de cooperação entre as pessoas, a saber:

- Desrespeito;
- Intolerância;
- Não saber ouvir e/ou falar;
- Falta de tempo;
- Egoísmo;
- Impaciência;
- Veemência;
- Suscetibilidade;
- Presunção;
- Indiferença;
- Inércia;
- Crítica ferina;
- ...

Esta lista, certamente, pode ser muito, muito maior...

Penso que o importante é tentar identificar e entender o porquê destas manifestações, e conscientemente procurar não incorrê-las, ou quando acontecer, repará-las.

PINKER (2008) faz referência à obra do filósofo Paul Grice, onde realiza análises e propostas sobre o uso da língua na comunicação, ao levar em conta a cooperação, a saber: *"... ele propôs que o uso da língua na conversação possui uma racionalidade específica, enraizada na necessidade de os parceiros da conversação cooperarem entre si para transmitir a sua mensagem... Grice resumiu o Princípio da Cooperação em quatro "máximas" conversacionais, que são os mandamentos que as pessoas seguem tacitamente (ou deviam seguir) para fazer a conversa fluir com eficiência:*

Quantidade:

- *Não diga nada menos do que a conversa exige.*
- *Não diga nada a mais do que a conversa exige.*

Qualidade:

- *Não diga o que você acha ser falso.*
- *Não diga coisas para as quais não tem provas.*

Modo:

- Não seja obscuro.
- Não seja ambíguo.
- Seja breve.
- Seja organizado.

Relevância:

- Seja relevante.

À primeira vista as máximas podem parecer ridículas. Se as pessoas só pudessem dizer coisas para as quais tivessem provas, tivessem que evitar ser verborrágicas e obscuras, fossem obrigadas a se ater ao tema e a expor ideias de forma organizada, um silêncio mortal recairia sobre a academia, o governo e os bares do país...”. Mais adiante, em partes de seu texto, PINKER (2008) complementa seus comentários da seguinte maneira: “Não há dúvida de que as pessoas podem ser caladonas, prolixas, mentirosas, indiferentes, obscuras, ambíguas, verborrágicas, incoerentes e fugir do tema. Mas, analisando com mais atenção, elas são desse jeito bem menos do que poderiam ser, dadas as possibilidades.... Como os ouvintes humanos podem contar com pelo menos algum grau de adesão às máximas, eles conseguem ler nas entrelinhas, descartar ambigüidades casuais e preencher vazios quando ouve ou lêem... Os falantes muitas vezes driblam as máximas, contando que os ouvintes interpretem sua intenção de modo a torná-la coerente com o Princípio da Cooperação.”.

Continuando a referência, PINKER (2008) em seu texto, um pouco mais adiante, no tópico intitulado “Embaralhe as coisas: imprecisão, negação e outras estratégias de conflito”, quando trata da imprecisão, se expressa do seguinte modo: “O uso estratégico da imprecisão também tem uma longa história na diplomacia. De acordo com uma piada de outros tempos, aqui está a diferença entre uma dama e um diplomata: Quando uma dama diz “não”, ela quer dizer “talvez”. Quando ela diz “talvez”, quer dizer “sim”. Se ela diz “sim”, não é uma dama.

Quando um diplomata diz “sim”, ele quer dizer “talvez”. Quando ele diz “talvez”, quer dizer “não”. Se ele diz “não”, não é um diplomata.

O que gerou uma revisão feminista:

Quando uma mulher diz “sim”, ela quer dizer “sim”. Quando uma mulher diz “talvez”, ela quer dizer “talvez”. Quando uma mulher diz “não”, quer dizer “não”. Se o homem insiste, ele é um estripador.”.

Este assunto, “o uso estratégico da imprecisão”, pode ficar um tanto mais claro após refletir e aplicar ao tema a lista de “Algumas características do pensamento centrado na ideia dos sistemas vivos”, apresentada no tópico “1.5. Organizações que inovam”, e, bem como, a referência ao texto de Maturana e Varela, logo mais a frente no início do tópico “2. Por que modelar o comportamento do indivíduo?”, quando eles se referem ao “mundo de certezas”...

Analisando os diversos fatores que apresentei, logo no início deste tópico, os quais podem levar ao desequilíbrio nas relações, e, também, ao exposto por PINKER (2008), somos induzidos a concluir que o equilíbrio consciente nas relações está assentado nos valores humanos, que são um dos pilares deste alicerce que se repousa nos conhecimentos pessoais, ao formar a sua base. Pois, quem não busca se relacionar com aquela pessoa que seja ampla em suas ideias e correta em suas ações?

Uma das propostas da pesquisa que originou este trabalho é, ao tentar entender o comportamento individual, apontar para possíveis atitudes, que serão fruto da escolha pessoal, a serem adotadas pelo ser, que visam diminuir as manifestações de desarmonia em suas relações. Assim voltarei a este assunto, em vários pontos, ao longo do desenvolvimento do modelo, no desenrolar de outras publicações posteriores.

1.4. O lazer criativo

“A principal característica da atividade criativa é que ela praticamente não se distingue do jogo e do aprendizado, ficando cada vez mais difícil separar estas três dimensões que antes, em nossa vida, tinham sido separadas de uma maneira clara e artificial. Quando trabalho, estudo e jogo coincidem, estamos diante daquela síntese exaltante que eu chamo de “ócio criativo”. Assim sendo, acredito que o foco desta nossa conversa deva ser esta tríplice passagem da espécie humana: da atividade física para a intelectual, da atividade intelectual de tipo repetitivo à atividade intelectual criativo, do trabalho-labuta nitidamente separado do tempo livre e do estudo ao “ócio criativo”, no qual estudo, trabalho e jogo acabam coincidindo cada vez mais.”. (MASI, 2000).

Utilizo, para este tópico, a menção e ideia do tema do livro de MASI (2000), “O Ócio Criativo”. Porém, preferi chamá-lo de “O lazer criativo” e não “O ócio criativo”, para evitar um início de reação, ou mal entendido (apesar de que Masi, logo no começo de

seu livro, explicar o seu conceito), por parte do leitor. Pois, a palavra ócio me faz lembrar mais o sentido, de alguns de seus vários significados, dirigido para *“preguiça, indolência, gasto inútil de tempo...”*, apesar de, também, poder ser o “ócio” conceituado como *“descanso do trabalho, folga, repouso, trabalho mental ou ocupação suave...”*, entre diversas significações, segundo FERREIRA (1975). Outra razão de minha escolha, é que as atividades para as quais a minha pesquisa se dirige não se conectam a preguiça ou indolência e sim à inovação (de ideias ou processos), trabalho criativo e estudo. Assim, optei me referir ao lazer, que está ligado ao estado interno da pessoa, a algo prazeroso, que é, penso, ser uma das condições básicas para que o indivíduo consiga atuar com objetivo de produzir inovações e que, ao obtê-las, assim o sente.

MASI (2000) ao se dirigir ao tema “Palavras-Chave para o Futuro”, ele relata: *“Hoje, é claro que a necessidade de oferecer aos jovens uma formação ética permanece intacta, mas o princípio utilitarista de uma competitividade destrutiva deveria dar lugar a um princípio baseado na solidariedade de estímulos criativos. O trabalho também deve ser, obviamente, ensinado não mais como uma obrigação opressora, mas sobretudo como um prazer criativo estimulante. E a tudo isso se deve somar a necessidade, cada vez mais imprescindível, de ensinar também o não-trabalho, ou seja, as atividades ligadas ao tempo livre, aos cuidados e às atenções.”*

O autor, em seu último assunto no livro, ao tratar de “O Trabalho Não é Tudo”, expõe o que pensa sobre criatividade, a saber: *“Consiste em um processo mental e prático, ainda bastante misterioso, graças ao qual uma só pessoa ou grupo, depois de ter pensado algumas ideias novas e fantasiosas, consegue também realizá-las concretamente. Portanto, não se trata de simples fantasia, nem de simples concretude: trata-se de uma síntese entre estas duas habilidades... A criatividade, para mim, não é só ter ideias, mas saber realizá-las: é unir fantasia e concretude... A criatividade é, ao mesmo tempo, heteropoiese e autopoiese: isto significa que adquire materiais dos outros (heteropoiese), mas os reelabora dentro de minha mente até chegar a uma visão nova (autopoiese).”*

Observo que o conceito atual, corrente, para o verbo trabalhar ainda está muito ligado a sua origem, que, segundo CUNHA (1982), é: *“Trabalhar vb. ... Do lat. vulg. tripaliare “torturar”, derivado de tripalium “instrumento de tortura composto de três paus”; da ideia inicial de “sofrer”, passou-se à “esforçar(-se), lutar, pugnar” e, por fim, “trabalhar”. ”*

Realmente, nos dias atuais, o batente nos grandes centros urbanos, em sua modalidade tradicional, exige deslocamentos de ida e vinda, ao local de trabalho, atividade que provoca grande desperdício de tempo e vida, além dos vários riscos envolvendo acidentes e agressões, que o indivíduo fica exposto no trajeto de traslado. Não só estas temeridades agridem o ser, mas, também, é possível, ao chegar ao seu local do trabalho, se deparar, em suas relações, com a forte competição e os correspondentes conflitos daí advindos.

Sem dúvida que o significado do trabalho, para quem vive situações deste tipo, está mais próximo da aplicação do “tripalium”, da sensação desagradável, do que em relação a algo prazeroso... Mas, para este “novo ambiente” onde se procura inovar, baseado em tecnologia (informática e comunicação), aonde para se produzir, criar e trabalhar em grupo não é preciso estar, constantemente, todos da equipe em contato pessoal direto, o conceito de trabalho como algo prazeroso, que está ligado ao contentamento e lazer, cada vez mais deve ser considerado e desenvolvido. Pois, para o indivíduo criar é necessário que esteja com seu estado interno propício para tal, e este estado está conectado, sem dúvida, à tranquilidade e ao prazer de viver.

MASI (2000), já na parte final de seu livro, quando se refere à responsabilidade pela divulgação do conceito negativo para a palavra ócio (como sendo inutilidade, indolência, desaproveitamento etc...) relata que foi devido: *“a filosofia do ócio inculcada pela religião e a filosofia da eficiência inculcada pela indústria. Em coerência com a concepção católica (que nas igrejas luterana e calvinista é ainda mais severa), tanto a educação familiar como a escolar foram destinadas quase que exclusivamente, à preparação do jovem para o trabalho. A severidade da disciplina, o ritmo dos compromissos e deveres de escola e o conteúdo dos programas buscam obter cidadãos muito mais preparados para as 80 mil horas de trabalho do que para as 400 mil horas de ausência de trabalho.”*

Assim, constatamos que não basta apenas criar um novo ambiente, de vida e trabalho, ligado a parte física do indivíduo (conforto, tecnologia, metodologias e ferramental de trabalho), conforme já me referi anteriormente, mas também é necessário estruturar e aplicar uma diferente modalidade de educação, para que esta nova atividade de labor possa se expandir, via manifestação da criatividade, e, conseqüentemente, gerando inovações...

Penso que, no contexto de trabalho e vida onde ocorrem às inovações, os significados das palavras trabalho e lazer, ou seja, o sentido dos seus valores, para os indivíduos que participam destas atividades, se aproximam muito, quase se fundem.

A vida do indivíduo, para que aconteçam inovações, deve ser vivida com satisfação e alegria, e, para isso, temos que nos entender e educar de uma outra maneira, diferente, da tradicionalmente realizada, e ser complementada por uma atitude e visão de cooperação e entendimento entre os indivíduos...

Espero ter apresentado, talvez em parte, esclarecimentos para a questão 6, ou seja, “Ao trabalhar com inovações, as ideias surgem em minha mente em diferentes instantes. Muitas vezes independem, naquele momento, diretamente de minha vontade. Como posso melhor definir ocasiões para trabalho e para lazer?”.

1.5. Organizações que inovam

“O gerenciamento científico de Taylor apoia-se na divisão do trabalho, hierarquia de controle, autoridade centralizada e departamentalização fragmentada...”

As Teorias Modernas são baseadas nas linhas mestras da Teoria Geral dos Sistemas. Olham para as organizações fazendo indagações, buscando relações e analisando os sistemas e subsistemas. Organizações matriciais, organizações em rede, organizações virtuais são exemplos de organização nas teorias modernas.

A evolução das organizações e até mesmo sua sobrevivência depende da forma como se prepara para perceber tratar as manifestações do ambiente.”. (RITTO, 2005).

RITTO (2005), em parte de seu livro, se refere à Teoria Geral dos Sistemas e representa a organização como um sistema vivo, visando a sua própria sobrevivência, onde ela, como tal, está sempre se modificando através da criação permanente. Identifica e lista diversas características importantes ao tratar dos ambientes organizacionais, por meio de analogia com sistemas vivos, as quais considere válidas e oportunas replicar, objetivando o contexto do presente trabalho, conforme seguem, a saber:

“Algumas características do pensamento centrado na ideia dos sistemas vivos são:

- 1. Tudo está ligado a tudo;*

2. *O mundo natural é constituído de opostos ao mesmo tempo antagônicos e complementares;*
3. *Toda ação implica um feedback – todo feedback resulta em novas ações;*
4. *Vivemos em círculos sistêmicos e dinâmicos de feedback e não em linhas estáticas de causa-efeito imediato;*
5. *O feedback pode surgir bem longe da ação inicial em termos de tempos e espaço;*
6. *Todo sistema reage segundo sua estrutura;*
7. *A estrutura de um sistema muda continuamente;*
8. *Os resultados nem sempre são proporcionais aos esforços iniciais;*
9. *Uma parte só pode ser definida como tal em relação a um todo;*
10. *Não há fenômenos de causa única no mundo natural;*
11. *As propriedades emergentes de um sistema não são redutíveis aos seus componentes;*
12. *É impossível pensar num sistema sem pensar em seu contexto (seu ambiente);*
13. *Os sistemas não podem ser reduzidos ao meio ambiente e vice-versa.*

Neste sentido, as organizações estão continuamente adaptando-se nos ambientes mutantes, sem nunca alcançar uma forma definitiva, sempre na jornada.”.

Preparei este tópico visando tentar esclarecer a questão 7, presente nesta seção 1., ou seja, “Em minhas relações com a empresa, no trabalho, em determinados momentos eu avalio e pondero os meus valores e interesses individuais, em outros instantes tenho que analisar e argumentar os da empresa, que podem ser, em algumas ocasiões, conflitantes entre si. Como me posiciono nestas relações? Em qual lado fico?”.

Referindo-me a Figura 2 (presente na publicação “Ambientes que geram inovações - O indivíduo e suas relações – Parte 1”), onde ao apresentar as relações entre os sistemas vivos “Organismo Ser Humano – Organismo Empresa”, coloquei ao lado de cada ser (indivíduo e empresa) a representação das correspondentes e respectivas “pirâmides individuais de hierarquia de valor”, irei fazer algumas reflexões baseadas na lista de características, identificadas por RITTO (2005), e centrada na ideia dos sistemas vivos, a saber:

- A organização é composta por pessoas que a constitui e a representa.
- Quando o ser está se posicionando como a empresa, neste momento, o indivíduo deve assumir, em suas negociações, a hierarquia de valores dela (empresa), ou seja, o indivíduo está negociando “para” a empresa.

- No caso em que ele está como indivíduo negociando com a empresa, ele deve assumir os seus valores, ou seja, o indivíduo está negociando “com” a empresa...

Como o presente trabalho se pauta na cooperação entre os seres vivos, penso que, o que deve regular as negociações dos indivíduos, independentemente de que posições estiverem, é o seguinte princípio: “fazer ao outro o que gostaria que fizessem a você”. Este princípio pode levar a existência de possíveis conflitos de interesses, pois o mesmo indivíduo – quando o “representa” e quando “representa” a organização – pode ter que assumir “posições antagônicas” ao fazer uma escolha e tomar uma decisão, em determinados momentos, ou seja, por exemplo: é o caso dos seus valores e hierarquias individuais não estarem “sintonizados” e compatíveis com os da empresa.

Nesta situação, como o presente trabalho se dirige aos ambientes e aos geradores de inovações, e por ser o indivíduo o centro gerador destas inovações, por meio de suas atitudes e ideias, penso que devem prevalecer os valores do indivíduo, mas sem haver prejuízos para a organização. Caso esta situação não seja possível de ser obtida, apesar de existirem tentativas visando negociações e flexibilizações dos valores, com harmonização de posições entre as partes envolvidas, o indivíduo deve se afastar da representação da organização. Esta atitude é recomendada, pois o indivíduo deve visar à importância de manter sua liberdade de agir e pensar e, também, sua ética, que entendo como sendo a representação dos seus valores humanos e conhecimentos no cenário do ambiente externo de sua atuação e vida.

Visando esclarecer, um pouco mais, o modelo da organização e as relações pessoais nas empresas que utilizam a inovação como matéria corrente, volto a me referir a RITTO (2005), já em sua parte final, onde expõe sobre formas de modelagem para estas organizações, a saber: *“As constantes e aceleradas mudanças, ocorridas nas dimensões política, econômica, social, cultural e tecnológica determinam uma profunda reflexão a respeito de novas formas de modelagem para as organizações, bem como de novas perspectivas para percebê-las. Daí a pertinência de se cogitar organizações que aprendem constituídas como redes de pessoas que ensinam e aprendem umas com as outras, o tempo todo e onde líderes e liderados constituem um todo indivisível em contínua evolução. Quanto melhor os grupos humanos conseguem construir-se em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu entendimento e suas melhores inserções nos ambientes mutantes. Inteligência coletiva deve ser compreendida além do exclusivamente cognitivo e alcançar o “trabalhar em conjunto”. As relações entre seres humanos produzem, transformam e*

administram constantemente espaços heterogêneos e entrelaçados onde é criado o conhecimento.”.

2. Por que modelar o comportamento do indivíduo?

“Tendemos a viver num mundo de certezas, de solidez perceptiva não contestada, em que nossas convicções provam que as coisas são somente como as vemos e não existe alternativa para aquilo que nos parece certo. Essa é a nossa situação cotidiana, nossa condição cultural, nosso modo habitual de ser humanos... toda experiência cognitiva inclui aquele que conhece de um modo pessoal, enraizado em sua estrutura biológica, motivo pelo qual toda experiência de certeza é um fenômeno individual cego em relação ao ato cognitivo do outro, numa solidão que (como veremos) só é transcendida no mundo que criamos junto com ele.”. (MATURANA, VARELA, 1984).

Este assunto encerra esta publicação. A minha intenção é bem caracterizar as necessidades e benefícios de melhor conhecer a dinâmica de funcionamento do comportamento do indivíduo e as suas relações com o seu em torno, e partir para o desenvolvimento do modelo em si, que é um dos objetivos deste estudo.

Como abertura deste tópico, escolhi a citação de MATURANA, VARELA (1984) devido a sua referência a respeito da tendência de vida em nosso “mundo de certezas”, de solidez perceptiva não contestada...

Esta verificação pode ser complementada pela observação feita por PECOTCHE (1963) que chama atenção para uma das falhas de formação do indivíduo, em nossa cultura, quando lembra: *“o fato de não ter ensinado ao homem a conhecer sua vida interna, plena de recursos e energias para aquele que sabe aproveitar tão imponderável riqueza, tem sido a causa que o fez ceder, sem maior resistência, à tentação de fundir-se na multidão anônima, consumando-se assim a perda de sua individualidade.”.*

Penso, que esta “certeza”, referida por MATURANA, VARELA (1984), possui como uma de suas causas esta falha, na formação do indivíduo, onde não aprendemos a pensar, refletir, questionar devidamente, visando um preparo mais consistente de ser, como indivíduo, que constrói a sua própria condição de opinar, de modo a desprender-se e livrar-se da condição de homem-massa. Neste contexto, de fraca “individualidade”

e fortes “certezas”, os processos de inovação, nos quais o indivíduo está envolvido, certamente, ficam mais difíceis e comprometidos de serem realizados.

SENGE (2005), na parte final de seu livro, no capítulo “Reescrevendo o código” se refere à influência da aprendizagem no indivíduo. Retirei alguns trechos, do seu texto, os quais considero elucidativos para o que me proponho, e que são: *“Na verdade, toda aprendizagem envolve uma interação entre a mente consciente e a subconsciente, que resulta no treinamento do subconsciente... Existem muitas formas de programar o subconsciente. As culturas programam o subconsciente. Se você cresce em uma sociedade que discrimina radicalmente certas raças ou castas, você literalmente verá e interagirá com pessoas diferentemente da forma que agirá se crescer em uma cultura que tenha menos consciência de raça ou casta. As crenças também programam o subconsciente... Embora talvez de forma mais sutil, a linguagem também programa o subconsciente... Se tudo que temos é a linguagem linear, então pensamos de forma linear e compreendemos o mundo linearmente – ou seja, como uma cadeia de eventos... Entretanto se começarmos a dominar uma linguagem sistêmica, tudo isso começa a mudar. O subconsciente é treinado novamente de forma sutil para estruturar dados de forma circular, e não em linha reta.”*. SENGE (2005) termina este capítulo expondo: *“O desenvolvimento de organizações que aprendem envolve o desenvolvimento de pessoas que aprendem a ver da mesma forma que os pensadores sistêmicos, que desenvolvem seu próprio domínio pessoal, e que aprendem a trazer à tona e a reestruturar modelos mentais de forma colaborativa...”*. SENGE (2005), neste texto, chama atenção para a necessidade de nos livrarmos dos preconceitos, ideias preconcebidas, e da importância de “pensarmos” de maneira “não linear”, o que pode ser auxiliado, por exemplo, por uma reflexão no conteúdo da lista, apresentada no tópico 1.5. anterior, abordando “algumas características do pensamento centrado na ideia dos sistemas vivos”.

Como já foi assinalado anteriormente, o modelo em estudo se propõe a ser uma ferramenta de representação do comportamento pessoal. A ideia é que ele (modelo) seja um instrumento de auxílio ao indivíduo que pretende melhor entender o fluxo de suas relações e dos com quem ele se relaciona. Este pensamento, nos dias atuais, se mostra uma necessidade para todos aqueles que operam em ambientes onde os conhecimentos são matéria de criação, troca e uso corrente e, bem como, de trabalho.

Um outro objetivo, deste modelo, é servir de ajuda para o indivíduo desenvolver o seu processo de evolução consciente como pessoa, ou melhor, diminuir as possíveis percepções de “sorte” ou “azar” que possam estar impressas, em seu interno, como

resultado de suas relações e ações. Certamente, estas percepções estão ligadas à falta de conhecimentos e entendimentos dos processos envolvidos na geração de seus momentos vividos... Pois, quando conscientemente, o ser, melhor entende o seu próprio comportamento e dos outros indivíduos, com quem se comunica e relaciona, poderá melhor arquitetar o seu caminho de afinidades, ao considerar o estilo de vida que propõe para si.

O presente momento de vida e trabalho, com o desenvolvimento e a grande utilização das tecnologias da informação e comunicação, com o contexto da globalização vivido pelos mercados (finanças, criação, produção e comércio), faz com que a grande fonte produtora de riqueza, como já referimos anteriormente, esteja direcionada para o homem, pois é ele o grande criador de bens. O tempo e o espaço são categorias alteradas por estas tecnologias, por um outro e novo comportamento dos indivíduos.

Nesta atual conjuntura de vida, faz-se necessário o preparo e formação de uma ética, estética e modo de pensar, que são diferentes daquelas correntemente usadas no segmento do labor tradicional, produtor de bens tangíveis.

A cultura do conhecimento, dirigida para o novo, leva ao indivíduo, que, por sua vez, desenvolve uma estrutura de relacionamentos em forma de rede, com um grande número de “nós” e malhas, onde para haver a criação de ideias não é preciso existir hierarquia, e sim o acordo e o respeito, obtido por meio da ordem (via regras) e disciplina (atendimento as regras), ficando claro que tudo isto é definido e negociado pelo conjunto. Nesta cultura a agressividade não se faz necessária, quando se compara com aquela presente na sociedade agrícola – utilizada na defesa para com os animais –, ou na industrial – aplicada nas competições –, porém está fortemente presente a cooperação.

Acredito que a nova “feição” a ser criada, para o indivíduo, seja de um ser mais seguro e independente psicologicamente, com liberdade de pensar, sentir, criar e desenvolver valores próprios, com capacidade de se expressar, onde expõe a sua própria opinião e vontade.

Seguindo esta linha de pensamento, ao desenvolver o modelo proposto, irei utilizar conceitos de origem sistêmica. Procurarei traçar maneiras de entendimento, percepção, sentimento e comunicação do indivíduo com os seus correspondentes mundos interno e circundante.

Referências Bibliográficas

CHAVES, C. A. R., 2009, *Trabalhando e Inovando em Ambientes Complexos*, Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

CHIAVENATO, I., 2005, *Gestão de Pessoas*. 2 ed. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda.

CUNHA, A. G. da, 1982, *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. 2 ed. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira S/A.

DRUCKER, P.F., NONAKA, I., GARVIN, D.A. *et al.*, 1998, *Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review*. 6 ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.

FERREIRA, A. B. de H., 1975, *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 1 ed. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira.

GOLEMAN, D., 2001, *Inteligência Emocional*. 1 ed. Rio de Janeiro, Objetiva.

MASI, D. de, 2000, *O Ócio Criativo*. 10 ed. Rio de Janeiro, Editora Sextante (GMT).

MATURANA, H. R., VARELA, F. J., 1984, *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. 6 ed. São Paulo, Editora Palas Athena.

PECOTCHE, C. B. G., 1951, *Introdução ao Conhecimento Logosófico*. 1 ed. São Paulo, Editora Logosófica.

PECOTCHE, C. B. G., 1956, *O Mecanismo da Vida Consciente*. 6 ed. São Paulo, Editora Logosófica.

PECOTCHE, C. B. G., 1963, *Curso de Iniciação Logosófica*. 13 ed. São Paulo, Editora Logosófica.

PECOTCHE, C. B. G., 2005, *Coletânea da Revista Logosofia Tomo 2*. 1 ed. São Paulo, Editora Logosófica.

PINKER, S., 2008, *Do que é feito o pensamento*. 1 ed. São Paulo, Companhia das Letras

RITTO, A. C., 2005, *Organizações Caórdicas – Modelagem de Organizações Inovadoras*. 1 ed. Rio de Janeiro, Editora Ciência Moderna.

SENGE, P. M., 2005, *A Quinta Disciplina*. 20 ed. Rio de Janeiro, Editora Best Seller.

THOMPSON, W. I., TODD, J., ATLAN, H. *et al.*, 2000, *Gaia – Uma Teoria do Conhecimento*. 2 ed. São Paulo, Editora Gaia.