



## PENSAMENTO

"A liberdade não consiste em fazer o que queremos, mas em ter o direito de fazer o que devemos"

Karol Wojtyla -1995

## EDITORIAL

O tempo não pára e nem as mudanças que ele nos trás.

Passamos pela mudança de produzir o nosso Boletim via site da Associação de Pedagogia Social. Uma mudança que poderia trazer maior rapidez, pois sumiu o papel e várias tarefas manuais. Uma quase verdade, pois não foi bem assim que aconteceu.

Nosso trabalho é voluntário, baseado na vontade, dedicação e disponibilidade (mais dedicação do que disponibilidade) das pessoas e do grupo que somos. E a vida cisma em reforçar que a vontade não é tudo, como alguém que já disse que criatividade é 5% de imaginação e 95% de transpiração. Por isso o Boletim do Semestre chega agora.

Estes acontecimentos têm servido de reflexão ao Círculo de Divulgação, no momento que estamos discutindo nossa missão frente à APS. O que somos e o que a Associação necessita de apoio deste Círculo. Está cada vez mais claro que somos instrumento do lidar e levar a informação, interna e externa à Associação.

Hoje temos o recurso de ter contato eletrônico com 100% dos associados. Uma grande mudança em 2 anos, quando surgiram as primeiras idéias de se criar um site. Assim já sedimentamos o Informativo Mensal distribuído eletronicamente para todos os associados, mantendo-os atualizados sobre a dinâmica interna da APS, iniciativas, grupos de trabalho e acontecimentos.

Este será o 1º Boletim em meio eletrônico. Ele deixou de ter algumas seções, como agenda e aconteceu, e passa a contar com mais textos e reflexões sobre Pedagogia Social.

Todos os associados, amigos e outras iniciativas serão avisados por e-m sobre sua disponibilidade no site da APS. Quem precisar do Boletim em papel poderá imprimi-lo diretamente do site. Após algum tempo ele passará a residir como material de consulta no site, junto com os Boletins anteriores.

Enquanto Círculo de Divulgação estamos dando mais um passo, colocando mais um "tijolo" na construção da nossa rede de Pedagogia Social.

Hoje contamos com mais apoio de meios eletrônicos mas isso não dispensa o contato humano que tem o poder de criar e de somar, pois continuamos humanos. Esse é nosso destino, por isso não perca o contato e amplie esse tato social.

Valter Gobbo

## Boletim de Pedagogia Social

Esta é uma publicação da Associação de Pedagogia Social de Base Antroposófica no Brasil. Todos os artigos podem ser reproduzidos, desde que citada a fonte. Endereço para correspondência: Rua Cancioneiro de Évora, 125, CEP 04708-010, São Paulo - SP • Redação (responsáveis): Christian Folz, tel./fax (16) 3307-4166, folz@linkway.com.br • Johnny Fonseca, tel. (11) 5041-4674, johnny\_fonseca@hotmail.com • Jos Schoenmaker, (11) 5183-8869, nucleomaturi@uol.com.br • Leila Scaff, tel. (16) 3911-1306, leilascaff@uol.com.br • Marise Lopes, tel. (11) 6981-4672, mariselopes@terra.com.br • Valter Gobbo, tel./fax (11) 5686-2700, valtergobbo@uol.com.br • Arte: Marcelo Girard • Diagramação para Word: Johnny •

## ASSOCIAÇÃO DE PEDAGOGIA SOCIAL DE BASE ANTROPOSÓFICA NO BRASIL

Presidente: Regina Barros Erismann  
Secretário: Lúcia Sígolo  
Tesoureiro: Valter Gabo



## Organização e Comunidade; em busca de novos princípios organizacionais.

por Adriaan Bekman

### 1. Novos princípios de organização

Nos últimos dez anos foram dados novos passos na reflexão e na prática da organização e do gerenciamento. Vimos desenvolvimentos como a reengenharia de processos, gerenciamento de qualidade e gerenciamento de recursos humanos, e podemos constatar que esses desenvolvimentos foram introduzidos e gerenciados com a ajuda de sistemas de informação, qualidade e planejamento desenvolvidos para isso e através de processos de mudança.

Segundo Boonstra (Oratie: Lopen over water), até 80% desses processos e programas de mudança falharam parcial ou totalmente, de forma que não tiveram a influência sobre o funcionamento das organizações como os especialistas que estavam ligados a esses temas nos querem fazer acreditar com suas publicações. O desenvolvimento chave das últimas décadas foi e é, a meu ver, o desenvolvimento da tecnologia e, ligado a isso, o mundo dos sistemas. Esses dois abriram nossos olhos para o lado invisível da organização - o lado em que eles a tocam é o do 'processo'. Fomos por muito tempo fascinados por estruturas organizacionais e modelos, mas tivemos poucos olhos para a dimensão de processos das organizações. Queremos citar aqui três exemplos mundialmente difundidos de inovações de processo no pensar e no fazer, que representam essa evolução.

Uma ruptura no pensamento de processo encontra expresso no livro "The machine that changed the world", de Jones, Womack e Roos. Nesse livro eles nos mostraram a diferença fundamental entre a forma de organização da indústria automotiva existente e como a Toyota realizava isso em suas fábricas. Eles chamavam isso de produção enxuta ("lean production"). Na verdade, nesta forma de produção, eram concretizadas algumas velhas idéias de Ford. Elementos como evitar desperdício, produzir exatamente em tempo, atender aos desejos do cliente e o encadeamento da linha de produção, foram redescobertos pelos japoneses. O que me tocou especialmente neste livro foi a forma excepcionalmente inteligente com que a Toyota cooperava com seus fornecedores. Nasceu a idéia de um fluxo completo no processo e com a ajuda da tecnologia moderna ela efetivamente se concretizou. Mais tarde Womack e Jones desenvolveram a idéia de "pensar enxuto" ("lean-thinking"). As empresas foram contagiadas por essa idéia e tentaram realizá-la nos processos produtivos.

Infelizmente muitas delas fizeram isso unicamente motivadas pela redução de custos e pela esperança de poder, assim, diminuir seu pessoal. Ali houve igualmente muitos fracassos, segundo Jones e Womack e também segundo Witteloostuijn em seu livro "A estratégia da anorexia" ("De anoxeriestrategie").

A idéia chave de "lean thinking" é a seguinte:

- Crie valor para o cliente e elimine desperdício;
- Melhore a capacidade de infra-estrutura e de processo;
- Transforme os passos do processo num fluxo;
- Use o cliente como um mecanismo de puxar;
- Aspire por perfeição.

Esses princípios, em casos de sucesso, levaram a uma diminuição do tempo de reação, a uma diminuição dos erros e a custos mais baixos. Mas o processo dentro de uma empresa faz parte de um todo maior. O processo na empresa é parte de um processo de criação de valor mais amplo que é realizado por diferentes empresas numa cadeia. Isso nos leva ao próximo passo em "lean". Como as empresas podem sintonizar seus processos entre si de forma que não haja desperdício de material, assim como perda de energia e tempo?

Uma dimensão específica de "lean" é o processo com o cliente. O cliente é a razão de existência de uma empresa. Como é que a empresa cuida do seu cliente? Ford, na sua época, já dedicava bastante tempo a essa questão. Ele chamava isso de "como posso servir o cliente oferecendo-lhe um carro que ande por anos sem apresentar problemas e cuja manutenção possa ser feita sem dificuldades?" É somente na nossa época que começa a surgir uma nova consciência sobre o significado dos clientes para a organização. É justamente a partir do cliente que vêm impulsos para mudanças e melhorias profundas em produto e processo (veja também a minha tese "Bewogen Organisaties").

Uma segunda ruptura em direção ao pensar e agir organizacionais voltados a processos é o conceito da empresa que aprende, introduzida por pessoas como Peter Senge (A quinta disciplina). Esse conceito enfatiza o significado do aprendizado e da excelência (meesterschap) para uma organização. Permite ver a organização como um organismo que aprende e nos dá novas idéias sobre como as organizações podem se desenvolver. Os colaboradores dão passos no seu desenvolvimento pessoal e crescem na qualidade da ação e na autoconsciência. Em continuação a isso se desenvolveu o conceito de empresa criadora de conhecimento. São o conhecimento e as habilidades dos colaboradores que fazem a diferença e é o processo de criação de conhecimento que torna uma organização forte e apta para o futuro.

Uma terceira ruptura no pensamento de processo é o conceito da empresa viva. Nesse conceito nos é mostrado como uma organização adquire longevidade quando seus dirigentes são capazes de integrar novas gerações de colaboradores na organização e são capazes de transformar junto com eles os produtos e formas de trabalho, em interação com as necessidades do mercado e do cliente. Arie de Geus em seu livro "A empresa viva", descreveu alguns fenômenos



marcantes que nos mostram que poucos dirigentes têm consciência do fato de que uma organização é uma comunidade viva e, portanto, mais do que um meio instrumental para um objetivo financeiro. Os clientes e colaboradores estão insuficientemente no centro. Toda a atenção se volta para o capital, o valor das ações e a participação no rendimento de uma organização.

Dirigentes podem se ocupar com interesse com tais rupturas no pensamento de processo sobre organização. Isso lhes dá uma imagem inspiradora e realista daquilo que realmente importa nas organizações.

Através de lean thinking eles se tornam conscientes do fato de que uma organização é mais processo do que estrutura, e que processo é o que constitui a realidade sócio-econômica da organização.

Através da idéia da organização viva, eles se tornam conscientes do fato de que são o conhecimento e as habilidades dos colaboradores que carregam a inovação e o desenvolvimento de uma organização e introduzem o futuro.

Através da idéia de uma organização que aprende, eles se tornam conscientes de que uma organização é uma comunidade de pessoas, que forma uma rede única de relações e interações. Através dessas interações a organização está relacionada com o seu ambiente e a organização é ligada com suas fontes, que são as várias partes interessadas (stakeholders) como clientes, fornecedores, colaboradores e fornecedores de capital.

## 2. Rupturas de fronteira

Na Holanda, nos anos 60, Bernard Lievegoed introduziu a sua imagem da organização de processo. Com isso, foi o pioneiro nesta área. Ele denominava esta imagem da organização de processos de "organização trevo" e descreveu essa organização em seu amplamente lido livro "Organizações em desenvolvimento" ("Organisaties in ontwikkeling"). O pensamento central da organização de processo era "a pessoa que sabia agir à luz do todo" e "a organização que está voltada para os seus clientes, para o processo do cliente, e que rompe a sua fixação voltada para dentro". (Lievegoed: *Organisaties in ontwikkeling*) A organização de processo ou organização integrada precisava dar uma resposta à crise da organização diferenciada, racional.

Um passo para a criação da organização de processo na prática era o passo para o trabalho com projetos. Tinha que ser uma resposta clara para a experiência e observação de que as estruturas e funções tradicionais não eram capazes de resolver bem os problemas existentes em diferentes partes da organização. A criação de um projeto era uma solução limitada para esse problema. Era uma concentração de recursos dentro de um determinado tempo, e voltado para um objetivo concreto. Depois da realização os recursos disponíveis

podiam se diluir na estrutura existente. Projetos não raro fracassavam devido à forte resistência das estruturas existentes à implementação dos resultados dos projetos.

Isso levou a uma idéia subsequente da organização de processo que é a organização em matriz. A partir de então não se trabalhava mais somente através de linhas hierárquicas verticais, mas também com uma coordenação de processo horizontal. A partir de uma base permanente, colegas de diferentes partes funcionais da organização trabalham em cima de um problema concreto, sob a liderança de um coordenador. Mas essa estrutura dupla de processo gerava problemas, especialmente no campo da lealdade. Trabalhar com mais de um chefe parece ser difícil para as pessoas, não raro elas entram num conflito de lealdade. Definitivamente essa estrutura dupla pode levar a circuitos de interação complicados, lutas de poder e falta de transparência quanto a responsabilidades. Para lidar com essa problemática foram desenvolvidas e implantadas coisas como gerenciamento por objetivos, procedimentos de tomada de decisão, sistemas de gerenciamento de informação, gerenciamento de recursos humanos e desenvolvimento gerencial. Mas se com isso se concretizou uma boa forma de organização a prática do dia-a-dia permite questionar. Elas aparentemente não evitam que as organizações se percam e lhes seja reservada uma existência curta.

Um influente passo em direção a princípios organizacionais voltados para processos é encontrado nos conceitos de business-unit e profit-unit. Em muitas organizações esses dois conceitos foram introduzidos. O conceito de business-unit tem sua origem na idéia de que a organização é uma combinação de produto e mercado que pode ser mais bem liderada e dirigida como uma unidade própria. É um conceito com o qual diferenças em mercado e produto são traduzidas em diferentes processos de trabalho e estruturas gerenciais. O dirigente da unidade de negócio é o líder/empreendedor da unidade e tem que dirigir a unidade para clientes e mercados como uma empresa independente. Dessa forma o topo da organização pode se concentrar mais em questões estratégicas para o todo. Portanto, com as unidades de negócio, podem ser trabalhados determinados grupos-alvo e grupos de cliente e podem ser oferecidos a esses clientes produtos e serviços específicos.

O conceito de profit-unit nasceu da idéia de que as diferentes partes de uma organização precisam segurar suas próprias calças, e que uma parte não existe para apoiar a outra parte com os seus lucros. Os fluxos financeiros devem ser mantidos separados para as diferentes partes da empresa. Dessa forma as partes podem ser dirigidas orientadas para capital ("capital-driven") e representam administração financeira autônoma que têm que concretizar elas mesmas seu sucesso no mercado.

Nesses dois conceitos reconhecemos duas dimensões econômicas dominantes das organizações, que são a organização como administração de capital ("kapitaalhuishouding") e a organização como administração de mercado ("markthuishouding"). O que não volta nesses dois conceitos é a dimensão sócio-econômica da organização, que



é a organização do trabalho. A organização é afinal, com efeito, também uma comunidade de pessoas que realizam processos de trabalho e dentro disso trabalham juntas e aprendem umas com as outras. Os três exemplos anteriormente citados de rupturas no pensamento de processo – lean, living e learning, são possivelmente respostas a essa falta de princípios organizacionais sócio-econômicos.

Exemplo Kiwa (veja Bekman: De organisatie als gemeenschap, página 73-79).

A Kiwa construiu uma reputação internacional no campo da pesquisa sobre a água. Especialistas da Kiwa trabalham junto com diferentes grupos de trabalho internacionais, participam de congressos e realizam trabalhos em muitos países fora da Holanda. De origem, é um clube verdadeiramente técnico, com muitos colaboradores de formação técnica. Os dirigentes são recrutados a partir dos próprios quadros. Ao longo dos anos, esses dirigentes, sob liderança do diretor geral, se apoderam de toda espécie de aspectos de administração. Assim se trabalhou sistematicamente numa postura de trabalho mais voltada ao mercado e ao cliente, transparência financeira, automatização e informatização consciente, política de pessoal mais humana, instalações e facilidades modernas, e um jardim silvestre natural.

Kiwa Certificações e Aferições (Kiwa CenK) é uma business-unit e profit-unit da Kiwa e tem um faturamento de mais de 40 milhões oriundos de mais de 4600 certificados de qualidade e de produto. Trabalham lá 224 colaboradores. A CenK era organizada em 4 departamentos, abaixo dos quais funcionavam seções. Ao lado disso havia unidades de apoio que apoiavam os departamentos principais.

A direção da CenK, num certo momento, decidiu ir em busca de uma outra estrutura organizacional e forma de trabalho, visando em parte poder responder melhor a oportunidades de mercado, assim como obter uma visão melhor das seções não rentáveis ou em mau funcionamento. Para isso desenvolveram um plano sob o título "Blueprint".

Nesse plano plurianual cuidadosamente elaborado, foi definido um curso em direção à eliminação dos departamentos e à criação de unidades com gerentes de unidade co-empresendedores. Os departamentos seriam eliminados e os chefes de departamento, junto com o diretor, se transformariam em uma unidade de gerenciamento na qual cada membro da equipe de gerência seria orientador (coach) de um número de gerentes de unidade e, ao mesmo tempo, dirigiria um ou mais processos para o todo.

Depois de uma cuidadosa preparação dentro de um grupo de projeto, se experimentaram durante um ano com duas seções como unidades independentes. Os dois gerentes de unidade eram orientados a dirigir com base em três linhas:

Desenvolver um mercado e um trabalho voltado para o cliente (business-unit)

Dirigir para objetivos e resultados financeiros (profit-unit)

Desenvolver colaboradores e o trabalho em equipe (comunit)

Num processo dirigido rigidamente, essas duas unidades foram transformadas em unidades de funcionamento independente. Os gerentes de unidade eram regularmente orientados na sua busca por boas formas de trabalho onde sua responsabilidade de liderança podia ser concretizada. O processo de mudança era monitorado num encontro mensal de uma comissão de transição. Assim os chefes de departamento desenvolviam gradualmente alguns processos centrais no campo do desenvolvimento de produtos, dados de gerenciamento financeiro e políticas de pessoal. Outras seções podiam acompanhar esse processo de desenvolvimento à distância. A meio caminho desse ano de experiência se interveio num departamento existente, do qual duas seções não lucrativas foram abrigadas em uma nova unidade.

Depois de um ano de experiência, num processo formal de decisão e em acordo com o Conselho de Administração (ondernemingsraad) foi decidido pela mudança da organização para a nova forma. Surgiram 14 unidades, formadas por profissionais e unidades de apoio que podiam trabalhar independentemente. Os chefes de departamento formavam, juntos, a unidade de gerenciamento e dividiam questões de direção central de acordo com capacidades pessoais. Ao mesmo tempo cada um dos membros da unidade de gerenciamento orientava um número de gerentes de unidade. Os departamentos centrais se tornaram unidades de prestação de serviço e ganharam um papel de conselheiros.

Como apoio para essa mudança foi elaborado para os gerentes de unidade, e percorrido durante um ano e meio, um intensivo trajeto de coaching. Dentro deste trajeto os velhos chefes de departamento atuavam como professores e orientadores. Eles treinavam a arte do gerenciamento e do coaching voltado para a tarefa tríplice: serviço ao cliente/mercado; resultados financeiros; desenvolvimento do trabalho em grupo e crescimento pessoal dos colaboradores.

Desta forma uma empresa de estrutura piramidal e voltada para tarefas, com fortes traços burocráticos e padrões de trabalho fixos, foi transformada numa organização de funcionamento horizontal com variação na extensão da unidade e uma forma de trabalho voltada para processo.

Nesse processo todo também se considera com a situação pessoal de gerentes e colaboradores. Dessa forma chefes de departamento mais antigos podiam passar seu conhecimento e experiência para a nova geração, colaboradores ambiciosos ganhavam perspectivas de crescimento e podiam tomar parte no empreendedorismo, colaboradores especializados demais em serviços de apoio vinham trabalhar mais perto das atividades centrais da organização, o staf central podia aplicar melhor suas competências. Para cada um, de diretor a colaborador administrativo, se tornou possível um passo pessoal no próprio desenvolvimento.



Desta forma o diretor podia delegar mais aos membros da unidade de gerenciamento e assumir mais tarefas para a Kiwa como um todo (como a criação de unidades no exterior). Os antigos chefes de departamento podiam não somente passar seu conhecimento e experiência aos gerentes de unidade através do coaching, mas também, com base em talentos específicos, gerenciar um trajeto e processo para toda CenK. Assim um membro da equipe de gerenciamento (Management Team) coordenou todo o trajeto de coaching e treinamento, outro gerenciou a atualização da tecnologia de informação e automação, um terceiro coordenou a padronização de procedimentos de trabalho na implementação da ISO.

Nesse processo de desenvolvimento organizacional, a organização dos processos foi modelada em três dimensões. Cada unidade tem uma combinação própria de produto e mercado (business-unit), um resultado próprio (profit-unit) e um grupo próprio de colaboradores em desenvolvimento (comunit). A unidade pode crescer ou encolher. Novas unidades podem surgir, unidades podem desaparecer.

Um aprendizado importante relativo à formação de comunidades que pode ser tirado desta situação prática é o papel que o responsável final pela organização desempenha nisso. Chamou minha atenção que aquilo que vive internamente no responsável final, aquilo que em termos de desenvolvimento é permitido internamente por ele ou ela, também pode se materializar externamente na organização. Aquilo com que o responsável final se ocupa é fortemente determinante para aquilo com que a organização pode trabalhar. O diretor da Kiwa CenK desenvolveu ao longo dos anos uma visão própria sobre o desenvolvimento organizacional a partir de impulsos que outros, dentro e fora da organização, lhe davam. Através de uma abordagem conseqüente das questões de desenvolvimento junto com gerentes e colaboradores da Kiwa CenK, surgiu neles uma plataforma comum para permanente mudança.

Um segundo aprendizado no contexto da formação de comunidades é que os líderes têm capacidade de afinar seu funcionamento ao todo maior quando têm uma responsabilidade e competência triplíce, a saber, quando respondem por cliente, resultado e desenvolvimento das pessoas, e dentro disso podem atuar de forma independente, c.q., podem trazer estes três numa relação saudável para a sua unidade. Isso vale, no entanto, especialmente para dois níveis de liderança, que são a liderança de uma unidade e a liderança do todo. Um líder que fica entre o responsável final da organização e o responsável de equipe, na verdade não tem um campo de atuação próprio. Por isso é importante que "gerentes intermediários" sejam acolhidos em um time gerencial e dentro dele carreguem uma responsabilidade por um ou mais processos para o todo. Quando os gerentes dirigem um ou mais processos para o todo, por exemplo, o ciclo de planejamento ou orçamento, ou a política de pessoal, ou a informação gerencial e automação, são mais ou menos obrigados a afinar seu processo com o de outros

gerentes no time gerencial. Pelo fato de ao mesmo tempo treinarem os líderes de equipe, eles têm condições de experimentar a problemática concreta da base e de ajudar a solucionar essas questões. Através dessa disposição surge uma estrutura gerencial de duas camadas. A organização funciona mais como uma organização de processos, onde os líderes de equipe dirigem o trabalho operacional e a equipe gerencial o desenvolvimento do todo, e ao mesmo tempo harmonizam esse todo com totalidades maiores. Assim também há menos necessidade da separação entre linha e staf. Existem unicamente equipes com tarefas específicas. Pode haver unidades de mercado, unidades de especialistas que têm mais uma tarefa de apoio interno e há uma equipe gerencial.

Um terceiro aprendizado olhando para a formação de comunidades nas organizações é que a organização de processo é mais um organismo de tempo do que uma estrutura funcional e hierárquica. Através da criação de acordos nas quais constelações de pessoas, em determinados horários, discutem determinados aspectos da empresa e através da organização dessas reuniões de natureza diversa, com diferentes constelações de pessoas num ritmo diferente, surge uma totalidade de funcionamento rítmico que, em momentos precisos, está conectada a outras totalidades organizacionais. Dessa forma os processos podem fluir e as interações se tornam férteis. Deve-se fazer uma distinção entre reuniões operacionais, onde são tratadas em conjunto questões operacionais juntos, e reuniões de desenvolvimento, onde são tratados os temas de mudança.

Um quarto aprendizado é que aprender a conduzir processos de mudança exige um trajeto de acompanhamento dirigido, dentro do qual os gerentes de unidade podem combinar experiências práticas com visões conceituais. Quando, por exemplo, líderes de equipe aprendem em grupo como podem dirigir sua equipe de forma autônoma, com olhos no cliente, no resultado da empresa e no desenvolvimento dos seus colaboradores, surge uma ligação mais profunda entre eles e também a disponibilidade de ajudar uns aos outros. Nesse trajeto na Kiwa foi marcante que todos os líderes de equipe que receberam essa tarefa tiveram êxito, cada um à sua maneira, sendo que o diretor, de início, tinha suas dúvidas se todos dariam conta dessa tarefa de co-empredimento. Líderes e colaboradores tendem antes a falhar se recebem uma tarefa que não está inserida organicamente na totalidade maior e na qual não se trabalha e não se aprende junto. Assim também tarefas de desenvolvimento se tornam possíveis para os colaboradores se estão inseridas num processo de desenvolvimento que não é dirigido através das linhas operacionais, mas através de ligações transversais e linhas de processo.

### 3. Três princípios de comunidade

As ponderações e experiências anteriores nos levam aos três princípios conceituais que podemos colocar como alicerce da criação e desenvolvimento da organização como comunidade. Ao mesmo tempo, com esses três princípios



conceituais, podemos dirigir o processo de formação de comunidades.

Esses três princípios conceituais são:

O indivíduo criativo

A comunit

A direção/liderança

O primeiro princípio: o indivíduo criativo

Um primeiro princípio de comunidade para organizar é que partimos do indivíduo que, como colaborador numa organização, realiza o seu processo de trabalho de uma forma autônoma, tem a regência sobre isso, trabalha em conjunto com outros e, e isso é essencial, sendo responsável pelas mudanças necessárias provenientes de impulsos de fora e iniciativas de dentro. Iniciativas podem ser esperadas de colaboradores e na prática também precisam ser tomadas pelos colaboradores, se eles e a organização quiserem se adequar a mudanças necessárias no processo de trabalho e no contexto social.

Colaboradores individuais participam em dois processos. No lado operacional da organização cada colaborador trabalha no contexto do mundo de sistemas e precisa apresentar um comportamento efetivo e eficiente enquanto ao mesmo tempo esses colaboradores, em relação a mudanças a serem necessariamente realizadas, são desafiados a colocar a própria personalidade e a escolher a própria abordagem.

O segundo princípio: a comunit

Um segundo princípio de comunidade para organizar é que a organização em si é uma totalidade delimitada em um macro-contexto e que, dentro dessa totalidade delimitada, outras unidades de funcionamento independente funcionam como pequenas comunidades. Onde denominamos unidades organizacionais com a combinação de produto e mercado de business-units e unidades organizacionais com um resultado financeiro próprio de profit-units, quero denominar essas unidades, à luz da comunidade, de comunits. Aqui se expressa a combinação de "unit" e "community", a junção da unidade organizacional funcional com a pequena comunidade de pessoas que ali atuam e que se relacionam entre si e com uma tarefa. A organização como comunidade é reconhecível no macro-contexto, dentro dele ela tem uma identidade. A comunit como comunidade é reconhecível no meso-contexto e dentro dele tem uma identidade. O indivíduo é reconhecível no seu próprio micro-contexto como lugar em ambos os outros contextos e tem dentro deles uma identidade.

As comunits são as unidades de comunidade ou agrupamentos diretamente reconhecíveis em que pessoas atuam e trabalham. Dar forma a organizações significa demarcar limites, segregar comunits. A organização trabalha como comunidade em comunits e a questão é como essas comunits são formadas e agrupadas. Na prática de uma organização podemos, usando esses olhos, reconhecer três tipos de comunits como sendo:

Comunits para clientes

Comunits de especialistas c.q. comunits de apoio  
Comunits de gestão

Uma comunit para cliente é um grupo de colaboradores que juntos trabalham para um mercado claro c.q. círculo de clientes.

Uma comunit de especialistas ou comunit de apoio é um grupo de colaboradores que, a partir de uma especialidade específica comum, realiza seu processo de trabalho na maior parte das vezes para outras comunits na organização e que faz ou o trabalho prévio ou o posterior da comunit para cliente.

Uma comunit de gestão é uma equipe de gerentes que juntos dirigem a organização.

Comunits podem ser maiores ou menores em tamanho. A partir da experiência pode-se afirmar que uma comunit pode abranger no máximo por volta de 30 pessoas. Essa é a medida humana na qual ainda podemos nos encontrar uns com os outros de forma intensiva. Se a comunit se torna maior, por exemplo, de 100 pessoas, lá dentro podem ser distinguidas sub-comunits de agrupamentos de colaboradores. Quando uma organização é uma totalidade de comunits, dirigir uma organização torna-se principalmente a criação de relação entre as comunits e entre a organização como um todo e seu ambiente.

Na prática, os três conceitos de business-unit, profit-unit e comunit parecem muito úteis para elaborar o mapa. O que quero dizer com isso?

Quando a questão é demarcar fronteiras quanto ao que pode ser uma unidade, é muito útil demarcar esses limites através dessas três linhas: business, profit e community. Isso significa que uma unidade possui um mercado e grupo(s) de cliente próprio que ela atende com produtos específicos, que ela precisa atingir um resultado que podemos designar como lucro e que ela é uma comunidade de pessoas e de equipes que podem se desenvolver junto.

Ao mesmo tempo isso oferece bons ganchos para a tarefa do líder da unidade, que é dirigir voltado para o cliente, o resultado e o desenvolvimento do colaborador e da equipe.

O terceiro princípio: a direção

Isso nos leva ao terceiro princípio de comunidade para organizar.

Em uma organização como comunidade existem apenas dois pontos de direção. O primeiro ponto de direção está com o responsável final de uma organização. Esse lidera a comunidade de gestão, que são aqueles que estão à frente da totalidade da comunidade. O segundo ponto de direção está com o gerente de comunit. Ele ou ela acompanha o grupo de colaboradores que juntos realizam uma tarefa. Tanto o responsável final da organização quanto um gerente de comunit, acompanha uma equipe, dirige um órgão com um campo de ação próprio, um campo de influência próprio, uma tarefa de direção própria.

Estes que conduzem - responsáveis finais e gerentes de comunit, tem uma tarefa triplíce, uma competência triplíce para



dirigir a comunidade. Primeiramente a comunit trabalha para um cliente (interno ou externo) e a comunit tem clientes que ela serve. A comunit está voltada para fora e não para si mesma. Quando uma comunit não consegue servir um cliente de forma independente, ela não é uma unidade independente e, portanto, faz parte do todo maior.

Em segundo lugar uma comunit tem um resultado a realizar, combinado com o(s) gerente(s) responsável final. Uma comunit cumpre uma ordem no contexto de uma totalidade maior. Um resultado se traduz não somente em dinheiro e números, mas também em indicadores de desempenho de natureza diferente como faturamento, rendimento, faltas, rotatividade, qualidade, etc. Um resultado se traduz também em encontros humanos e resultados de aprendizado. Um diretor ou gerente de comunit tem possibilidade de direção sobre resultados influenciáveis da comunit. Nesse contexto podem ser combinados objetivos para cada um dos colaboradores.

Em terceiro lugar a comunit tem a responsabilidade pelo desenvolvimento dos membros da comunit como pessoas, assim como pelo bom desenvolvimento do trabalho em equipe e do trabalho conjunto com outros.

Com estes três princípios de comunidade para organizar como pontos de partida centrais para a nossa convivência na organização, encontramos, a meu ver, uma base para uma convivência humanamente solidária.

Conseqüência dessa forma de organizar que, aliás, na prática de muitas organizações está mais perto do que se pensa ou vê, é sobretudo:

Colaboradores realizam seu processo de trabalho autonomamente, com a ajuda de sistemas. Eles mantêm a malha de relações para dentro e para fora da organização. Eles têm uma responsabilidade individual pelo atendimento ao cliente, pela realização de objetivos pessoais e pelo próprio desenvolvimento. Eles trabalham juntos numa equipe;

A separação entre linha e staff foi eliminada;  
Não existem mais diversos níveis hierárquicos;  
Dirige-se a partir de dois pontos; para a totalidade, a comunidade maior, e para a comunit, a comunidade menor;

Colaboradores fazem parte de uma comunit, uma comunidade pequena, e são parte do todo maior, a organização;

Os líderes têm uma responsabilidade de direção tríplice: servir mercado/cliente - resultado da comunit - desenvolvimento do colaborador e equipe da comunit;

Membros da comunit de gerenciamento ou da diretoria dirigem, todos, processos para a totalidade. Assim não são mais chefes com superiores e subordinados, mas ligados a tarefas reais;

A organização é estruturada principalmente orientada para processo. Cada comunit tem um processo dentro do todo e está num contexto de organização que tem força de comunidade;

A organização comunit voltada para processos parece um todo móvel, mas interligado de círculos, com em cada círculo um ponto de direção que cuida da sintonia com o todo.

Há um número de pré-requisitos de comunidade a se cuidar, assim descobrimos na prática, por meio dos quais líderes e colaboradores conseguem trabalhar bem nessa arquitetura da organização como comunidade:

Uma estrutura de reuniões clara, rítmica, na qual:

Há regularmente reuniões de comunit, coletivas e bilaterais entre líder e colaboradores;

Há regularmente reuniões conjuntas de gerência, para gerentes de comunit e comunit de gestão;

Há regularmente reuniões coletivas para todos os colaboradores;

Essas reuniões são bem sincronizadas umas às outras no tempo;

Um sistema de informação gerencial transparente é necessário, no qual comunits e a comunit gerencial possam ver regularmente e representando fatos, os seus dados de cliente, dados financeiros e dados de pessoal e, com base nisso, possam discutir com os envolvidos fenômenos que chamam a atenção e, caso necessário, fazer intervenções.

Uma visão organizacional claramente formulada, objetivos claros para o todo e diretrizes políticas expressivas com as quais se possa dirigir;

Processos permanentemente cuidados relativos à contratação, desenvolvimento e demissão de colaboradores;

Apoio moderno de informática e automatização através de sistemas interligados;

Um meio de comunicação aberto e transparente para todos os envolvidos;

Um trajeto permanente de coaching para todos os líderes e futuros líderes, no qual estes reflitam sobre suas habilidades gerenciais, conheçam novos desenvolvimentos relacionados a pessoas e sociedade, e possam adquirir informações técnicas profissionais sobre processos de trabalho essenciais dentro da organização.

A criação e recriação de organizações, devido à permanente questão da mudança é, assim descobrimos, um contínuo demarcar novamente os limites e reagrupamento de recursos humanos em comunits. Comunits podem ir e vir, podem crescer ou encolher. Constelações de pessoas se agrupam e reagrupam em comunits e isso exige colaboradores flexíveis, autodirigentes e móveis. Isso nem sempre dará certo. Em proteção a uma pressão muito grande sobre os colaboradores é necessária uma política social responsável, na qual estão acordados os direitos e deveres dos colaboradores.

Em meu recente livro "A organização como comunidade" ("De organisatie als gemeenschap"), além da Sparkasse e da Kiwa, são descritos outros casos práticos onde se trabalhou com os pontos de vista aqui oferecidos.





## A PEDAGOGIA SOCIAL POR UM PRISMA GOETHEANÍSTICO:

Hélcio de Castro Padrão  
Consultor da Ética Consultoria e Treinamento – BH -MG

As formas de liderança sempre foram uma incógnita para o meio empresarial. Qual é a forma ideal? Como devem funcionar as organizações? Para onde caminhamos? Para responder a estas e outras perguntas, gostaria de citar um pequeno trecho do livro “A Obra Científica de Goethe” de Rudolf Steiner, onde ele fala do conceito Goetheano da formação do ser humano e dos animais:

“... em cada espécie animal um sistema de órgãos ocupa unilateralmente o primeiro plano; o animal inteiro se realiza nele, e todo o resto passa para o segundo plano.” E mais adiante afirma: “Na formação humana, todos os órgãos e sistemas de órgãos se formam de *modo tal* que cada um deixa ao outro o espaço suficiente para seu livre desenvolvimento, mantendo-se dentro dos limites que parecem necessários para permitir a todos se manifestarem de maneira igual.”.

Quanto ao sistema de órgãos dos animais no primeiro plano, Steiner se refere à principal característica de cada um: a águia possui olhos poderosos, os cachorros o faro, os roedores a agilidade, o leão a força, etc., enquanto que, no Ser Humano, não existe um órgão que sobressaia, porque estão todos em equilíbrio.

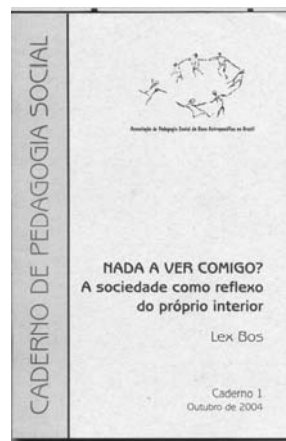
Levando em consideração que o ser humano é um microcosmo no macrocosmo, gostaria agora de estender estas observações aos **grupos sociais**:

Quando um indivíduo ou departamento se sobressai em relação aos demais, causamos um desequilíbrio, e isso dificulta aquele grupo de se desenvolver. Todo aquele “ser” (o grupo ou a organização) se realiza naquele que está num primeiro plano. É muito comum percebermos este fenômeno em líderes voltados apenas para si, para sua própria realização, onde as demais pessoas são relevadas ao segundo plano.

Em uma organização viva, que aprende e evolui, cada unidade (indivíduo, grupo, departamento, etc.) deve se esforçar para que **todos** estejam em equilíbrio, onde haja, como disse Steiner, “espaço suficiente para seu livre desenvolvimento, mantendo-se dentro dos limites que parecem necessários para permitir a todos se manifestarem de maneira igual.” E o interessante é que isso vai criar espaço, não apenas para a própria organização se desenvolver, mas também para aquele órgão que ocupa o primeiro plano.

Importante dizer que não podemos buscar o equilíbrio de um grupo diminuindo as partes fortes, mas fortalecendo as fracas. E isso requer um grande esforço na **capacitação** e formação de **consciência** de todo o grupo. E também que este desequilíbrio faz parte do processo evolutivo de cada um ou de cada grupo, **que cada instituição deve passar por suas fases de desenvolvimento**, até alcançar um nível mais elevado, ou seja, este processo deve ser gradativo e constante.

Este é um dos campos de estudo da Pedagogia Social com base Antroposófica: observar a organização como um organismo vivo, entender e criar condições sadias nos grupos, tornando esses locais ideais para o convívio social e o desenvolvimento de cada um.



## Agora já são 3 os Cadernos de Pedagogia Social:

- **CADERNO 0**  
Os Caminhos para a Formação do Pedagogo Social  
Autor: Lex Bos
- **CADERNO 1**  
Nada a Ver Comigo? A Sociedade como Reflexo do Próprio Interior  
Autor: Lex Bos
- **CADERNO 2**  
Comunidade e Comunhão  
Autor: Dieter Brüll

Preço: R\$ 5,00 / caderno  
Taxa de postagem: R\$ 2,00 / caderno.  
Os interessados devem entrar em contato com a Marise pelo  
e-mail: mariselopes@terra.com.br