



A Arte da Administração ampliada pela Antroposofia

por Jair Moggi

A cada dia que passa as organizações se parecem mais com seres humanos em todos os seus aspectos. Cada vez mais se fala em empresas orgânicas ou em empresas vivas que conseguem reagir rapidamente aos impulsos do meio ambiente. Esse fenômeno não é novo; recente é a percepção que se tem dele à medida que as mudanças se aceleram, que a ciência avança e que percebemos que tudo está ligado a tudo e que não é possível puxar o fio de um novelo sem mexer com todo o novelo. A antroposofia oferece modelos e conceitos práticos para se lidar com esse novo paradigma.

A Antroposofia, que literalmente significa: sabedoria acerca do ser humano, vê o homem como uma entidade integrada com os reinos mineral, vegetal, animal e com o próprio cosmos. Um dos pressupostos é que as organizações, formadas basicamente por indivíduos são, também, entidades vivas, com pensamentos, sentimentos e vontade e, como as pessoas, têm possibilidade de crescer, desenvolver-se e realizar seus potenciais.

Nessa visão as empresas são entidades coletivas formadas por indivíduos que têm em relação as entidades coletivas que os abrigam uma relação ontológica ou existencial muito forte. Isto é: os indivíduos são co-criadores dessas entidades maiores, portanto ao se mexer num o outro sofre as conseqüências e vice-versa.

As empresas como entidades maiores oriundas de ações humanas em qualquer nível organizacional, do Presidente ao

pessoal operacional, repetem no mercado em que atuam e na sociedade em geral as virtudes e não virtudes das pessoas que as compõem possuem. Como por exemplo: inovação, questões éticas, inteligência, agilidade, flexibilidade, caráter, comunicação, velocidade, coragem, criatividade etc. Assim como as pessoas, as empresas também têm um ciclo de vida com suas crises nas etapas de concepção, nascimento, crescimento, desenvolvimento e morte, sendo que a diferença básica é que o ser humano tem uma finitude física, a empresa não, já que é fruto do mundo das idéias, podendo portanto transcender, se os problemas organizacionais forem tratados com a sabedoria adequada.

Alguém já disse que "a empresa são as pessoas, o resto são prédios, máquinas, sistemas, processos que apodrecem e se desatualizam constantemente". No momento em que essa verdade é assumida, muda-se completamente a abordagem ao tratar os problemas de uma organização e o fenômeno da relação empresa-pessoas, já que não se lida mais com um organismo frio, apático, distante da realidade e das pessoas.

A abordagem dada pela antroposofia ao trabalho com empresas se diferencia por olhar as organizações com base em conceitos holísticos práticos aplicáveis a qualquer tipo de organização empresarial. Os conceitos holísticos têm a vantagem de serem percebidos de imediato pelas pessoas em qualquer nível da organização, uma vez que são conceitos de essência oriundos de sabedoria eterna e não de modismos que mudam ao sabor dos ventos e da estação.

Quem faz acontecer as mudanças nas empresas são os indivíduos que as compõem. O trabalho de consultoria é apoiar esses indivíduos na tarefa de encontrar em si mesmos e dentro das organizações os recursos e os potenciais necessários à mudança, respeitando as culturas e as biografias próprias. A experiência mostra que, pesquisando a biografia da empresa e das pessoas e analisando as suas tendências, pode-se descobrir novos caminhos e construir um



futuro melhor para as pessoas e para as empresas.

Metodologia antroposófica pressupõe um trabalho com processos contínuos de desenvolvimento integrado, elaborados a partir da realidade de cada cliente (em vez dos tradicionais programas padronizados que têm início, meio e fim), o que traz benefícios por longos períodos, garantindo a auto-sustentação de um clima de mudanças contínuas a partir da cultura e dos valores da própria empresa, independentemente de apoio externo.

O Trabalho de consultoria empresarial numa abordagem antroposófica se propõe a caminhar junto com os clientes na realização desse processo, apoiando, incentivando e mostrando alternativas a partir de uma visão focada em resultados e atualizada da empresa, tendo como pano de fundo a economia globalizada e todos os seus efeitos.

Essa metodologia apoia-se em princípios holísticos e técnicas emancipadoras, enfatizando o "aprender fazendo", onde o consultor trabalha "com o grupo" e não "para o grupo", que leva as pessoas a conscientizarem-se, prepararem-se e comprometerem-se com ações planejadas de mudança, visando a excelência pessoal e empresarial a longo prazo.

Esse trabalho, concebido a partir da realidade brasileira - tem como cenário a economia globalizada, desenvolve simultaneamente os indivíduos, grupos, sistemas, processos, políticas e estratégias empresariais, criando condições para o aprendizado contínuo e consciente, tanto das pessoas como da própria organização, preparando a própria cultura interna a auto-sustentar o seu processo de transformação.

A seguir alguns resultados de empresas que têm passado por esse tipo de consultoria:

- Apresentam melhores resultados operacionais e tornam-se mais qualificadas para enfrentar a competição;
- Identificam claramente seus objetivos, as políticas e os padrões de ação para o futuro;

- Fazem a reengenharia dos seus processos de forma humana e consolidam novos paradigmas de gestão;
- Desenvolvem a qualidade total baseada na qualidade das pessoas;
- Voltam-se inteiramente para as necessidades e os desejos dos clientes;
- Integram-se melhor com o meio ambiente e com a comunidade a que pertencem, num processo de incentivo à cidadania;
- São transparentes nas informações e nas comunicações horizontais e verticais, internas e externas, tornando-se mais ágeis e melhorando a sua imagem;
- Conseguem a sinergia entre os colaboradores e estes se tornam mais conscientes e comprometidos com a empresa, integrando os objetivos organizacionais com os individuais;
- Desenvolvem processos decisórios baseados na participação e na delegação consciente de responsabilidades;
- Constroem estruturas baseadas em equipes multidisciplinares com atuação integrada;
- Aumentam o respeito humano e profissional, eliminando as fronteiras internas e externas e passam a trabalhar os conflitos na forma de confrontação positiva, caminhando rumo ao espírito da cooperação;
- Identificam-se com a inovação permanente e adotam atitudes de ousadia e criatividade;
- Criam estruturas organizacionais enxutas, flexíveis e orgânicas que reagem rapidamente aos impulsos do mundo externo;

A seguir algumas das empresas que tem-se utilizado desses conceitos no seu processo de desenvolvimento: Acesita, Aços Villares, Alcan, Andrade Gutierrez, Refinações de Milho Brasil, Cia. Suzano, Holambra, Gessy Lever, Método Engenharia, Panex, Seguradora Porto Seguro, Sabesp, Santa Marina, Shell, TecBan, Grupo Verdi .

*Jair Moggi, economista, advogado,
Mestre em Administração pela
FEA/USP e Diretor da Adigo
Consultores.*