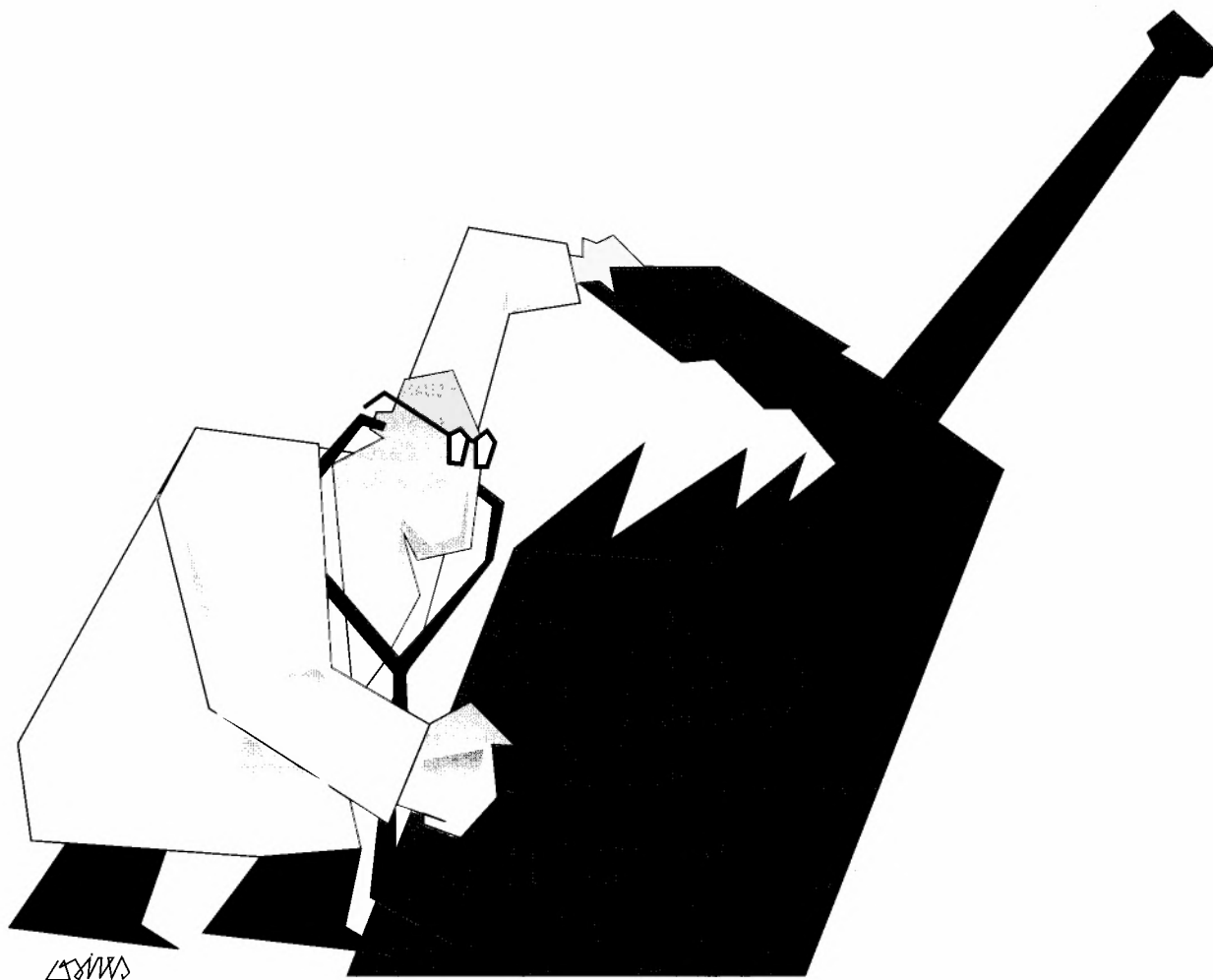


AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS SAUDÁVEIS

★ Alexander Berndt

☆ Raquel Coimbra



PALAVRAS-CHAVE:

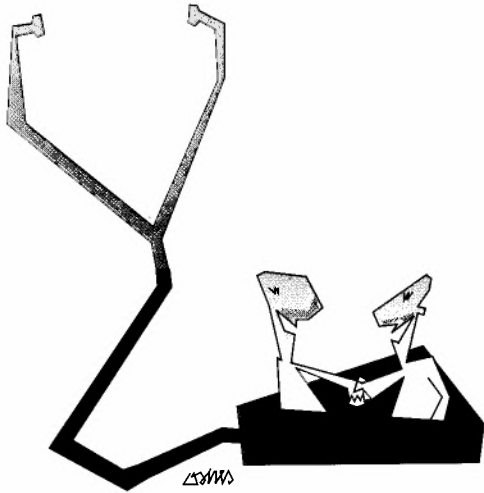
organizações saudáveis, qualidade de vida, mudança organizacional, sistema holístico-ambiental, Fritjof Capra, paradigmas, enfoque sistêmico, holismo, ecologia organizacional, qualidade total.

KEY WORDS:

healthy organizations, life quality, organizational change, holistic-environmental system, *Fritjof Capra*, paradigms, systemic approach, holism, organizational ecology, total quality.

★ **Presidente da Ad Homines - Associação Educacional e Professor Titular da USP.**

☆ **Vice-presidente da Ad Homines - Associação Educacional e Professora da UFLA- Universidade Federal de Lavras.**



Um paralelo entre sistemas vivos e organizações em direção a um novo paradigma de organizações saudáveis.

A comparison between living beings and organizations as a base for a paradigm of healthy organizations.

O momento pelo qual vem passando a área de Administração quanto às tentativas de revisões conceituais indica claramente que estamos diante da possibilidade de grandes inovações. Se consultarmos os escritos dos últimos dez anos perceberemos a quantidade de tentativas de novas conceituações na área. Este esforço vem na esteira do aumento da rapidez do acúmulo de conhecimentos que a humanidade vem experimentando.

Tomemos por exemplo o esforço isolado de algumas das antigas áreas funcionais. A de *Marketing*, depois de definir o "consumidor como o rei", ampliou seu referencial para o "social". Outras concepções que caminharam na direção de uma preocupação sistêmica mais ampla, como, por exemplo, o "marketing global" de Theodor Levitt, comentado na RAE¹, têm evoluído lentamente na incorporação da dimensão ecológica, ampliando ainda mais seu escopo de estudo. A de Recursos Humanos, anteriormente denominada Administração de Pessoal, além de questionar o termo "recurso", vai mais além, considerando atualmente o trabalhador como uma pessoa integral, especialmente no movimento do potencial humano nas empresas. A de Contabilidade, só para citarmos mais um exemplo, em diversos países já incorpora a dimensão ecológica, ao quantificar os gastos de restauração e preservação do ambiente —social e físico— no qual estão inseridas as empresas.

Outras áreas das ciências têm descoberto que seus paradigmas mecanicista-car-

tesianos não são mais suficientes para explicar e resolver os problemas atuais. Assim, também a Administração busca novos referenciais, mais abrangentes e globalizantes, para mais corretamente se posicionar e identificar sua atuação hoje. Dentre outras, decorre daí a preocupação sistêmico-holístico-ecológica, base para uma reflexão sobre organizações saudáveis neste artigo.

Parece-nos haver duas linhas gerais que vêm norteando revisões conceituais em todas as áreas. Uma diz respeito à ampliação do escopo das novas conceituações e outra refere-se a uma mudança de foco: dos objetos, das partes de um sistema, para os processos, para as relações entre as partes. A ampliação é claramente visível na abertura dos sistemas a ponto de incluírem seu ambiente externo e, mais recentemente, na adição da preocupação ecológica. Da mesma maneira, o movimento de Qualidade Total enfatiza a atenção nos processos existentes na organização e não nos setores ou subsistemas desta. Tanto o paralelo que se fará entre as organizações e os sistemas vivos quanto a proposição de um novo paradigma de "organizações saudáveis" seguirão essas duas linhas.

O PARADIGMA DE SISTEMA HOLÍSTICO-ECOLÓGICO

Quando Thomas Khun² escreveu seu livro *The structure of scientific revolutions*, a discussão de paradigmas ganhou um formato mais rigoroso. Da idéia geral de mo-

1. SALLES, Carlos A. Marketing global: conceito ou mito? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 32-9, jul./ago. 1993.

2. KUHN, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago, 1970.

delo, padrão, exemplo, sinônimos da palavra grega "paradigma", evoluímos para associar, a uma dada visão da realidade, um conjunto de pressupostos que nos auxilia a prever comportamentos dessa realidade. Recentemente, Joel Arthur Barker³ definiu "paradigma" como "um conjunto de regras e regulamentos (escritos ou não) que produzem duas coisas: 1. estabelecem ou definem fronteiras, e 2. informam como se comportar dentro destas fronteiras para obter sucesso". O conceito de paradigma de Barker pode erroneamente induzir a crer que as verdades são imutáveis. Mas a história nos prova que a quebra de dogmas tem sido uma constante na evolução do conhecimento. Novos paradigmas surgem quando os velhos já não abrangem mais todo o campo de soluções dos problemas existentes, principalmente quando estes são novos.

Já existe uma consciência maior, de muitos grupos, em diversas sociedades, da fragilidade do sistema global de vida sobre a Terra. Além das ações governamentais, como legislações e controles de emissão de poluentes, conservação de energia etc., os empresários entram na arena da qualidade de vida global por duas rotas básicas. Uma delas, a mais tradicional e freqüente, é a dos seguidores das transformações na sociedade. Esses empresários e suas empresas acompanham a direção das mudanças seguindo as tendências dos mercados. Outros empresários, estes em menor número, antecipam e prevêm estas tendências: são os inovadores. Entendem que o momento das mudanças é oportuno para novas formas de pensar o seu negócio. Isto é, passam a raciocinar baseados em novos paradigmas.

Capra demonstra em suas obras que o paradigma mecanicista-cartesiano já não é mais suficiente para explicar os fatos nem da Física nem das outras áreas do conhecimento. A visão mecanicista é uma perspectiva que isola partes do fenômeno para analisá-lo, considerando o todo como simples agregado das diversas partes. Esta é uma visão reducionista e parcial, que não abrange fenômenos mais amplos. O primeiro passo na tentativa de mudança do paradigma cartesiano foi a transformação das partes isoladas em partes interligadas,

Assim, também a administração busca novos referenciais, mais abrangentes e globalizantes, para mais corretamente se posicionar e identificar sua atuação hoje.

na forma de "sistemas". Atenção especial foi dada à maneira como as partes interagem. Falava-se em sistemas logísticos, sistemas de informações e hierarquia de sistemas, entre outros. Mas esta ainda era uma visão reducionista como a anterior por não abranger fenômenos mais amplos. Já o novo paradigma sistêmico-holístico tenta mais reunir as partes do que separá-las: o todo é muito maior do que a simples soma das partes. Ele tem um significado maior exatamente por estar inserido num contexto, do qual faz parte, formado por outros sistemas, com os quais interage.

Indo mais além, Capra propõe acrescentar ao paradigma sistêmico-holístico a abordagem ecológica. Sigamos seu raciocínio⁴: "(...) Uma percepção holística significa simplesmente que o objeto ou fenômeno que está sendo considerado é percebido como um todo integrado, como uma gestão total, em vez de ser reduzido à mera soma de suas partes. (...) Uma abordagem ecológica, por sua vez, lida com certos tipos de totalidades — a dos organismos vivos ou a dos sistemas vivos (...) Uma abordagem holística não precisa ir além do sistema sob consideração; uma abordagem ecológica, porém, é crucial quando se quer compreender como um determinado sistema está imerso em sistemas maiores."

A atenção à qualidade de vida no e do planeta é recente. Foi necessário chegar-se à compreensão da grande interferência que o ser humano conseguiu exercer sobre o frágil sistema de vida na Terra para iniciar-se rapidamente uma conscientização de que nossa existência saudável corre perigo. Basicamente as ameaças que pairam sobre nós são:

3. BARKER, Joel A. *Paradigmas: The business of discovering the future*. New York: Harper Collins, 1992.

4. CAPRA, Fritjof. *Sabedoria incomum*. São Paulo: Cultrix, 1988, p. 200.

- mudanças climáticas acentuadas, com aquecimento exagerado;
- redução na camada de ozônio sem uma explicação clara para o fenômeno;
- perda e contaminação do solo e água subterrânea;
- poluição do ar, água, mares e oceanos;
- perda da biodiversidade.

A abordagem holístico-ecológica da saúde também se apóia nos mesmos princípios desta: o homem já não pode mais ser tratado como máquina cujos órgãos são tratados como peças independentes entre si. A visão reducionista do tratamento das doenças, além de não considerar cada órgão como um sistema dentro de outro sistema maior, também não considera o ho-

A história nos prova que a quebra de dogmas tem sido uma constante na evolução do conhecimento.

mem como um sistema dentro de outro maior ainda, que é o seu ambiente. Como tudo está interligado, a saúde estará na interação equilibrada dos vários sistemas imersos em sistemas maiores.

Assim, também as organizações, vistas como sistemas integrados de pessoas, interagindo com outras organizações sociais e o meio ambiente, serão consideradas saudáveis conforme o padrão das relações que estabelecem em todos os níveis. Neste sentido, a discussão de paradigmas novos para a "saúde" de sistemas vivos pode trazer contribuições para o melhor entendimento destes e das organizações.

Para que ocorra mudança em um paradigma faz-se necessária a mudança de valores nos quais se baseiam os comportamentos. As pessoas necessitam conscientizar-se de que os novos valores são melhores do que os anteriores e devem passar a se comportar segundo essa nova maneira de perceber e atuar no mundo. Como foi referido por Barker anteriormente, al-

terando-se as fronteiras da percepção, como é o caso dos sistemas holísticos, há a necessidade de se alterar prioritariamente o sistema de valores para um que alicerce novos paradigmas.

A NECESSIDADE DE UMA MUDANÇA NOS VALORES

Iludem-se aqueles que pensam poder fazer ciência isenta de subjetivismo valorativo. Capra⁵ é enfático: "Os valores que inspiram a vida de uma sociedade determinarão sua visão de mundo, assim como as instituições religiosas, os empreendimentos científicos e a tecnologia, além das ações políticas e econômicas que a caracterizam. (...) À medida que o sistema de valores culturais muda, frequentemente em resposta a desafios ambientais, surgem novos padrões de evolução cultural."

Grande parte dos valores que nos serviram de guia até recentemente passam agora sob o crivo da análise crítica. Os grandes valores em que se alicerçou o estudo da economia, como competitividade, acumulação, crescimento e riqueza, não satisfazem mais dentro de uma visão holístico-ecológica. Em outras palavras, a economia não pode mais ser vista como uma disciplina isolada, que pensa exclusivamente em produção, distribuição e consumo de riquezas. A necessidade de uma visão mais ampla, principalmente a inclusão do fator de exaustão do meio ambiente e de uma preocupação com a qualidade de vida (e não apenas com a quantidade de bens), é um bom exemplo da necessidade de mudança nas concepções tradicionais desta disciplina.

O conceito de competitividade passa de conquista de mercado a qualquer custo para novas regras éticas, de cooperação e de respeito ao meio ambiente. O conceito de competitividade enquanto valor masculino (*yang*) e o seu complemento, a cooperação, valor feminino (*yin*), quando em equilíbrio, indicam um estado mais saudável da economia. A utilização do conceito "yang-yin", oriundo da filosofia oriental chinesa, como um valor a ser considerado no desejável equilíbrio dinâmico do processo de relações econômicas é um exemplo das novas buscas holísticas para o futuro estudo da economia. *Yang* e *yin* signifi-

5. _____, *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982, p. 182.

ficam características complementares existentes em qualquer todo. Assim, nenhum todo é completamente *yin* ou completamente *yang*, flutuando entre as características preponderantemente masculinas ou femininas. Em outras palavras, a competitividade e a cooperação podem ser vistas como dois pólos, *yang* e *yin*, significando alternâncias e flutuações em que um não existe sem o outro. Notamos uma tendência atual maior na direção da cooperação através de alianças, acordos, redes etc.

Além da possibilidade de utilização de conceitos que a princípio parecem muito distantes da nossa maneira de entender a economia, como *yin-yang*, o próprio significado da palavra "competição" está mudando. A nova competitividade, mais saudável, deverá estar ligada ao nível das idéias, das propostas de realização de potenciais das diversas organizações, substituindo a competitividade exclusivamente como disputa por maiores fatias de mercado e de lucro.

Para muitos empreendimentos, o crescimento como valor, sob a justificativa de economias de escala, de reduções de custo redundando em preços mais baixos para o consumidor final, não se mostrou como tal. A crescente demanda de recursos para novas tecnologias, muitas vezes altamente poluidoras, principalmente da água e do ar, deletéreas à saúde e à vida do planeta como um todo, mostrou que a expansão incessante, além de não produzir os resultados desejados pela economia de escala, deteriorou substancialmente o meio ambiente. Hoje os custos da sua despoluição mostram o erro de crescimentos quantitativos em detrimento da qualidade. Por isso, agora nos preocupamos com tecnologias brandas, desenvolvimento auto-sustentável e utilização preferencial de recursos renováveis.

Adam Smith, em sua obra *Riqueza das nações*, no início do século, discorre sobre o crescimento e a distribuição das riquezas geradas em um país. O valor "enriquecer", associado à doutrina (raramente aplicada) do "*laissez-faire*", compôs com o modelo competitivo a base para o acúmulo (e desperdício) de bens em uma sociedade. O extremo deste tipo de raciocínio tem

levado hoje alguns países a questionarem se "riqueza" é sinônimo de bem-estar social (sociedade em evolução equilibrada).

Desde o início da década de 50, Schumacher⁶ começou a publicar artigos propondo uma economia da não-violência, uma economia de cooperação com a natureza, em vez de exploração. Seu célebre livro *Small is beautiful* tem o sugestivo subtítulo "Economics as if people mattered". Ressalta a importância de uma escala humana de uma economia de permanência baseada em emergentes princípios de preservação ambiental. Numa época em que todos os recursos naturais pareciam ilimitados, ele já defendia o uso de recursos renováveis.

*Como tudo está
interligado, a saúde estará
na interação equilibrada
dos vários sistemas imersos
em sistemas maiores.*

Contrariando a corrente predominante do pensamento econômico, que busca atingir o nível máximo de consumo, Schumacher propôs um modo de vida que compatibilize certo nível de consumo (e não máximo) com o atingimento do máximo de qualidade de vida e qualidade de trabalho. Para ele, a teoria econômica deve partir de novos valores, em que crescimento e acumulação não podem se dar através de recursos não-renováveis e de um desenvolvimento tecnológico inconseqüente a longo prazo. Chamou a nossa atenção a questão da qualidade, da economia baseada em valores ecológicos e na humanização das relações entre os até então ainda chamados "agentes econômicos".

Ao mudar suas concepções da natureza humana e do trabalho, Schumacher afirma que todas as teorias econômicas devem mudar. Propõe a consideração de valores e metas humanos que extrapolem o acú-

6. SCHUMACHER, E. F. *Small is beautiful*. New York: Harper & Row, 1989.

mulo de bens materiais. Valores de realização humana, no sentido mais amplo, de crescimento interior da pessoa, devem ser considerados na proposta das novas teorias econômicas. Isto sugere profundas mudanças nos paradigmas básicos das teorias econômicas vigentes.

Foi ainda Schumacher que nos ensinou a cuidarmos do trabalho como atividade básica do ser humano, não um trabalho fragmentado e alienante, mas o "bom trabalho", cuja meta é atingir o máximo de bem-estar. A mudança do valor do "trabalho", de sacrifício ou venda de força física ou intelectual para uma atividade prazerosa de realização do potencial de cada ser humano, está na raiz da concepção de qualidade de vida, ao contrário da concepção pervertida do crescimento econômico destrutivo.

Além da mudança de valores na economia, outros valores, de natureza menos reativa e mais pró-ativas, estão surgindo. Assim como na medicina os valores de intervenção de cura da doença estão mudando para a manutenção da vida saudável, nas organizações as técnicas de gestão por exceção, de solução de problemas, cedem lugar para tipos de gestão mais gerais, de planejamento e operações de manutenção e desenvolvimento de ações mais compatíveis com o seu ambiente interno e externo.

Contribui para o arrefecimento da corrida de expansão a descoberta da fragilidade da vida sobre a Terra. Esta, na sua concepção holística natural, mostrou que não há fronteiras geográfico-políticas para chuvas ácidas, buracos na camada de ozônio etc. A partir de agora, todos os empreendimentos industriais precisam ter sua atenção voltada para os efeitos distantes de suas atividades no espaço e no tempo.

As mudanças de valores aqui referidas se dão lenta e gradualmente. Parece-nos que a adoção e o desenvolvimento de novos valores por diversos autores, nas mais variadas áreas, contribuirão efetivamente para mudanças mais substanciais no modo de compreender as novas relações que deverão se estabelecer entre todos os indivíduos, dentro das organizações e entre elas. Do ponto de vista ecológico-holístico, a velocidade de incorporação destes valores

*Grande parte dos valores
que nos serviram de guia
até recentemente
passam agora sob o crivo
da análise crítica.*

deverá ser mais rápida, se a degradação do meio ambiente continuar a caminhar a passos largos, como nos previnem os cientistas.

UM PARADIGMA DE ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL

Podemos agora propor, para reflexão, um paradigma para organizações saudáveis: uma organização será saudável enquanto estiver realizando seu potencial através de uma padrão de relações éticas - relações equilibradas, mutuamente confiáveis e não ameaçadoras.

Tanto o potencial a realizar como o padrão de relações a desenvolver devem ter um caráter de unicidade. Isto é, todos os subsistemas, pessoas e unidades da organização estarão buscando a mesma razão de ser. Por exemplo, quando um conjunto representativo de funcionários não comunga com o potencial que a empresa se propôs a realizar, ou vice-versa, há claros indícios de desequilíbrio, de situação não saudável. O mesmo acontece quando alguns setores de empresas não seguem os valores únicos da organização. Os exemplos aqui são inúmeros, quando lembramos as clássicas comparações de "objetivos" diferentes entre as antigas áreas funcionais: a de Produção pensando apenas em alguns poucos produtos padronizados, a de Marketing querendo diversidade e facilidade de pagamentos para os compradores, enquanto a de Finanças deseja boas garantias de recebimentos, no prazo mais curto possível. Somem-se a estas divergências as frequentes lutas internas, em que as áreas funcionais disputam o poder consumindo grande parte da energia que de-

veria ser canalizada para a realização do potencial maior da organização.

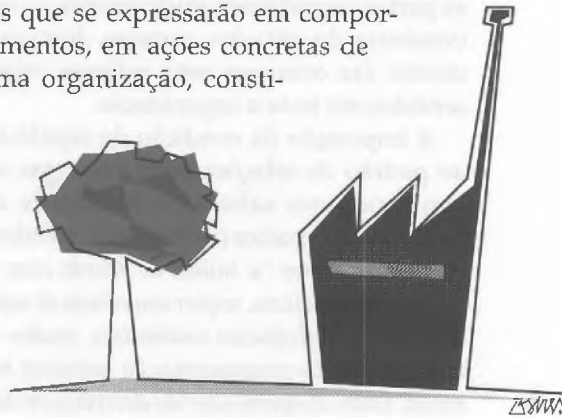
O potencial a realizar, além da unicidade interna à organização, deve sempre ter presente o ambiente global da vida sobre a Terra e ser compatível com ele. Podemos pensar o potencial a realizar deste ambiente global considerando-o em vários níveis. O nível mais genérico seria o do ambiente global do planeta. O nível mais restrito seria o da qualidade de vida das pessoas direta e indiretamente ligadas a cada organização. Estes níveis podem ser pensados por qualquer tipo de organização, desde uma ONU (Organização das Nações Unidas) até uma família. A ONU, teoricamente, deveria ter um papel normativo. A família, através de uma reorientação educacional de seus membros, seria o foco central de todo processo de mudança do paradigma de qualidade de vida saudável no planeta. Neste sentido, o potencial a realizar de uma empresa, um dos tipos específicos de organização, deve considerar também estes níveis e ser compatível com eles.

Um dos ingredientes comuns ao potencial de todas as organizações, de famílias a governos, inclusive das empresas, é a preservação da vida humana no planeta. Como diria Bateson⁷, este seria o padrão que une todas as organizações na Terra. Percebe-se a importância, para todas as organizações, da crescente necessidade de inclusão, nas suas missões, da preservação do meio ambiente. A grande diversidade de distribuição dos bens materiais acumulados no planeta até agora, com poucas nações "ricas" e muitas "pobres", dificulta a consecução deste potencial maior. É claro que estamos tratando dos elos de uma cadeia, em que nenhuma organização é completamente independente da outra. A saúde das pessoas é dependente da saúde das organizações e vice-versa. As organizações de todo tipo, não apenas as empresariais, fazem parte do sistema maior.

Tomando isoladamente uma organização, percebemos três momentos mais específicos da interdependência desta com outras organizações. Toda empresa, por exemplo na cadeia fornecedores-processadora-clientes, deve olhar não apenas a

sua função, por assim dizer a mais específica — a de processadora —, mas também as funções dos elos citados: a saúde dos fornecedores e a saúde dos consumidores. Ao ampliar a visão de saúde para os elos mais próximos da cadeia à qual pertence uma organização, também estará cuidando das relações equilibradas no sistema imediatamente mais amplo que ela.

Estando acordada, implícita ou explicitamente, entre os líderes de uma organização, a maneira de exercerem o relacionamento entre si e com os outros membros e outras organizações, fica estabelecido o *modus operandi*, que dará identidade e especificidade à forma de atuação na e da organização. Isto é, haverá características específicas no modo de trabalho de uma organização que corresponderá ao seu "padrão de relações". Mesmo não sendo de fácil categorização, o conjunto de valores que se expressarão em comportamentos, em ações concretas de uma organização, consti-



tuirá o padrão de relações que une seus componentes na busca da realização de seu potencial.

Percebemos que o ponto central do paradigma proposto reside no estabelecimento de um padrão de relações, isto é, na forma como todos os componentes do sistema se relacionam. Ainda que exista um potencial comum a realizar na organização, o processo adotado para trabalhá-lo também deve ser comum a todos os seus membros. Isto é, todos os processos, comportamentos, fluxos etc., devem ter por base os mesmos valores.

Um exemplo atual de padrão de novas relações que vem sendo adotado em organizações pioneiras é o da "Qualidade Total". A nova concepção, rapidamente di-

7. BATESON, Gregory. *Mind and nature - a necessary unity*. New York: Bantam Books, 1979.

fundida a partir do célebre trabalho de Deming, passa a ser adotada nas organizações, que acreditam ser a garantia da satisfação das necessidades dos consumidores o foco central das suas atividades. A preocupação com a qualidade das relações, principalmente com os consumidores dos serviços de uma organização, mostram estarem estas desejosas de relações "saudáveis", em oposição a relações do tipo "dominadoras" ou "exploradoras".

Concomitantemente ao crescimento do movimento da Qualidade Total, parece estar havendo um despertar de consciência para valores éticos que mesmo não sendo "novos" sugerem sê-lo para os negócios e a sociedade. Comportamentos que obedecem certos padrões éticos têm por base interações que devem ser mutuamente confiáveis. A mudança de valores no sentido de estabelecimento de relações em que as partes reconhecem mutuamente a conveniência de atitudes corretas, francas e diretas faz com que seus reflexos sejam sentidos em toda a organização.

A imposição da condição de equilíbrio ao padrão de relações para que estas sejam saudáveis salienta a qualidade da interação das partes (na relação). Lembremos Capra⁸ que "a saúde, de acordo com os escritos hipocráticos, requer um estado de equilíbrio entre influências ambientais, modos de vida e os vários componentes da natureza humana. Esses componentes são descritos em termos de 'humores' e 'paixões', que têm de estar em equilíbrio". A ausência de equilíbrio, quando percebida no processo dinâmico de realização do potencial, resulta em disfunções ou doenças. Por exemplo, a ânsia de crescimento/expansão além das condições, das possibilidades da organização, resulta mais cedo ou mais tarde em formas de estresse. Este é claramente percebido na forma de "desequilíbrio", "des-harmonia" etc.

Curioso é verificar o papel de "médico" atribuído a consultores externos em momentos de desequilíbrio. Estes são chamados na esperança de ajudarem a organização a entrar novamente em sintonia, a se reintegrar nos processos de busca de realização do seu potencial. Estes momentos são oportunos para o redirecionamento da

organização tanto na revisão ou redefinição do potencial a realizar como nas mudanças de processos, das relações entre todos os componentes.

Sob certo aspecto a busca de equilíbrio é mais fácil e rápida nas organizações do que nos seres vivos. O processo de adaptação evolutiva das espécies é lento se comparado com a agilidade de transformação das organizações. Quando poderíamos imaginar, há duas décadas, que a tendência seria de grande crescimento de pequenas empresas. E mais, que o *downsizing* poderia atingir grandes multinacionais? Isto é, reduzir o tamanho de uma organização, ou desmembrá-la em unidades menores, passou a significar sobrevivência e principalmente melhor saúde para a organização-mãe.

A adoção e o desenvolvimento de novos valores contribuirão efetivamente para mudanças mais substanciais no modo de se compreender as novas relações que deverão se estabelecer entre todos os indivíduos dentro das organizações e entre elas.

O crescimento das pequenas empresas, como um processo de busca de saúde do agregado empresarial de um país, teve na terceirização um grande impulso. As empresas que perceberam poder funcionar melhor transferindo suas atividades secundárias para terceiros concentraram melhor suas atenções naquilo que lhes é essencial: a realização de um potencial restrito e específico à sua atividade principal. Complementarmente, como o número de relações entre as organizações aumentou, a questão ética passou a ser mais valorizada para a qualidade das relações entre as empresas desmembradas ou terceirizadas.

A terceira e última condição que expli-

8. CAPRA, F. *O ponto de mudança...* Op. cit., p. 305.

cita a "ética" proposta, salienta para as relações saudáveis a não-agressividade. O aspecto de não ameaça, tanto em relação ao meio ambiente como em relação aos demais subsistemas dentro e fora de uma organização, representa um valor construtivo em oposição aos valores destrutivos. Dificilmente uma organização conseguiria atuar com confiança e equilibradamente valendo-se de comportamentos agressivos.

A condição de relações não ameaçadoras, não agressivas, é uma decorrência natural da confiança mútua e do equilíbrio. Weil⁹, quando discorre sobre ética em tecnologia, sugere evitarem-se as aplicações tecnológicas que ele denomina "destrutivas". Exemplifica entre outras aquelas que ameaçam a existência e a saúde das pessoas, o equilíbrio mental e emocional, a harmonia social, o equilíbrio ecológico da natureza e a diversidade das espécies animais e vegetais.

As três condições impostas para o saudável padrão de relações representa apenas uma das formas possíveis de se perceber a busca da realização do potencial de toda organização. A ênfase em relações equilibradas, éticas e não ameaçadoras tem por objetivo salientar os aspectos considerados fundamentais para o conceito de "organizações saudáveis". Pode-se questionar a importância relativa de cada uma destas condições de acordo com o tipo e o momento de vida da organização. Partindo-se do pressuposto de preservação da vida sobre a Terra e descendo-se até o nível dos indivíduos, fica claro que as três condições impostas no paradigma podem ser consideradas como o mínimo necessário para o desenvolvimento do conceito de "organização saudável".

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho, ao discutir um novo e emergente paradigma para a área de saúde e ao propor um paradigma de organizações saudáveis, foi chamar a atenção para a conveniência de as organizações se perceberem à semelhança dos seres vivos. A condição de saúde parece ser a base para a vida. Da mesma maneira, podemos enfatizar as "vidas saudáveis" das diver-

*O potencial a realizar,
além da unicidade interna à
organização, deve sempre
ter presente o ambiente
global da vida sobre a Terra
e ser compatível com este.*

sas formas de organizações das sociedades.

Resta ainda perguntar que caminhos podem levar as organizações a pensarem em paradigmas da espécie aqui descrita. A nós, parece-nos que a maior conscientização dos cidadãos, na sua condição de inquilinos da Terra, poderá fazer que eles, no seu papel de consumidores, reflitam sobre as organizações. É claro que algumas organizações, governos, a mídia etc. podem assumir o papel de conscientizadores da necessidade de se cuidar da saúde em todos os níveis.

Às empresas está reservado um papel muito importante, principalmente na contribuição que podem dar à saúde da vida do planeta. Kinlaw¹⁰, em recente livro, argumenta que há pressões, de um lado (organismos financiadores exigindo preocupações ambientais), e motivações oriundas das exigências de consumidores conscientes da problemática ambiental, de outro lado, que se refletem na conveniência de as empresas buscarem a competitividade e o lucro dentro de novos padrões, padrões "verdes". Segundo o autor, serão essas as organizações que vão sobreviver a longo prazo.

É uma incógnita saber quanto caminharão no sentido de agir como sistemas saudáveis. A reflexão aqui realizada pode parecer para muitos um sonho ainda distante. Talvez seja. Mas a rapidez da disseminação da piora das condições de vida no planeta e de grande parcela de seus habitantes está indicando a necessidade de se encurtar esse tempo. □



0950404

9. WEIL, Pierre. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.

10. KINLAW, Dennis C. *Competitive and green: sustainable performance in the environmental age*. San Diego: Pfeiffer & Co, 1993.