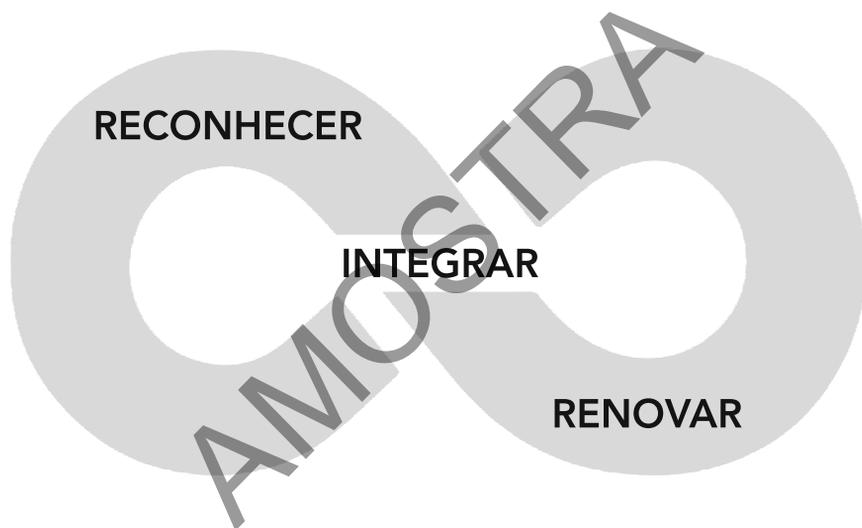


OS PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES VIVAS

AMOSTRA

OS PRINCÍPIOS DAS ORGANIZAÇÕES VIVAS



Um caminho para
empresas humanizadas
que geram resultado

HÉLCIO C. PADRÃO

Consultor de planejamento e governança



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

AMOSTRA

*Esse livro é dedicado a todo Ser Humano
que busca atuar em liberdade para
construir um mundo melhor!*



Agradecimentos

Agradeço aos meus filhos, Gustavo e Sofia, fontes de inspiração e aprendizagem.

Aos meus pais, que sempre foram pessoas fortes e referência para minha vida.

À minha amada esposa Luciana, companheira de jornada, pelo incondicional apoio nos meus projetos.

Aos meus grandes amigos e sócios, José Luiz Ferreira, grande parceiro na construção do Phi, e ao Alexandre Alves, pelo tempo e dedicação para ouvir, provocar reflexões e trazer contribuições.

Ao Samir Trad, Bruno Solferini e Alberto Moraes Barros pelo apoio em vários aspectos do livro, assim como todos os consultores e coaches que passaram pela nossa formação, com quem muito tenho aprendido.

À minha querida amiga Alexandra Mettrau, que trouxe muita luz para as nossas conversas.

Ao Rodrigo Ventre e Elmo Modeneis, pelos diversos momentos de diálogo e trocas.

A Berenice von Rückert, minha querida amiga que me introduziu aos conhecimentos da Antroposofia.

Ana Paula Curi, pelos diálogos e preciosas indicações de leitura.

À minha querida amiga, Alice Pena, que muito me apoiou e incentivou a ir adiante.

À Carolina Messias pela luz na arte de escrever e todo apoio na elaboração desta obra.

Não posso deixar de agradecer especialmente a Rudolf Steiner e Goethe, fontes de luz para o conhecimento, que figuram entre as principais referências do conhecimento da humanidade.

E a todos aqueles que, de alguma forma ou de outra, contribuíram para a conclusão desta obra.

AMOSTRA

SUMÁRIO

Apresentação	1
Como utilizar este livro	3
Prefácio 1	4
Prefácio 2	6

PARTE 1

01	Há algo além...	13
02	O propósito	39
03	A visão concreta de resultados	51
04	Princípios e Políticas: o fim contém os meios	69
05	Estratégia	90
06	Arquitetura organizacional	115
07	Processos	137
08	Reprodução e recursos	161
09	Governança	172

PARTE 2

10	Os Fundamentos do Phi	193
11	O papel da Governança e a fisiologia das organizações	216
12	As forças da Visão Concreta de Resultados e da Reprodução das Organizações expressos na fisiologia humana e na mitologia	225
13	As forças dos Princípios, Políticas e os Processos das Organizações expressos na fisiologia humana e na mitologia	239
14	Estratégia e Arquitetura Organizacional: forças dos empreendimentos em relação a fisiologia humana e a mitologia	253
	Posfácio	271
	Referências bibliográficas	283
	Índice	288



Apresentação

Este livro nasceu após longas reflexões sobre alguns incômodos que surgiram na minha carreira, primeiro como executivo e posteriormente como consultor de organizações. O primeiro era ver as pessoas na empresa celebrarem a chegada da sexta-feira e, de outro lado, ficarem deprimidas no domingo à noite. Esse incômodo me levou a outras questões, como por exemplo: por que as pessoas são pouco criativas e participativas nos negócios dando indicações de que elas não se realizam ao cumprir suas atividades no ambiente organizacional? E por que todo o talento que as pessoas têm, que poderiam proporcionar melhores resultados, é negligenciado pelas organizações?

Um outro tema que tem me ocupado todo esse tempo está associado a outra pergunta: por que as organizações poucas vezes levam em conta sua identidade e seu posicionamento estratégico em seus processos decisórios? Por que esses aspectos têm sido tão ignorados?

Ainda existem tantos outros aspectos, alguns muito relevantes. Por exemplo, o tema da crença dominante que ainda prevalece no mundo dos negócios, de que a promoção do bem-estar social e a obtenção de bons resultados econômico-financeiros não pode coexistir, o que é uma grande falácia, pois uma coisa está intimamente atrelada a outra quando pensamos em resultados não só de curto, mas também de longo prazo.

O que consegui perceber em todos esses anos é que temos uma tendência para enxergar as coisas de maneira fragmentada, o que tem gerado muitos desentendimentos e sofrimentos. Tenho dedicado minha vida a encontrar respostas a respeito de como as diversas polaridades — como por

exemplo espírito e matéria, individualidade e social, forma e movimento e propósito e resultado — interação entre si, para que possamos construir obras cada vez mais incríveis, aproveitando o que cada uma delas oferece de melhor, sem excluir uma ou outra qualidade.

O resultado de toda essa pesquisa está expresso nesta obra, que revela a essência dessas buscas que ocuparam uma parte significativa da minha história de vida e que agora tenho o prazer de compartilhar com todos que têm interesse pelo tema. O objetivo deste livro é proporcionar aos profissionais, consultores, coaches e mentores, o desenvolvimento dos ecossistemas que envolvem as organizações a partir de uma visão completamente nova, percebendo-as não como algo plano e limitado, mas como um organismo vivo que se integra com o todo. E também é um convite para que todo ser humano possa ser o protagonista e, portanto, o empreendedor de sua própria biografia.

AMOSTRA



Como utilizar este livro

A primeira parte é orientada para aqueles que querem compreender e desenvolver seus empreendimentos. Aqui cada aspecto do empreender é descrito a partir da compreensão de como eles se relacionam entre si, proporcionando uma visão completamente diferenciada de como cada um afeta os demais. Essa compreensão trará muitos subsídios para o leitor estruturar melhor seus projetos. Entre eles, há ao final de cada capítulo perguntas que tem o intuito de provocar reflexões e fortalecer iniciativas e empreendimentos.

A segunda é para aqueles que querem ir mais além para se aprofundarem nos pilares desse conhecimento, numa visão multidisciplinar, demonstrando como essas mesmas leis que regem as organizações também podem ser encontradas na vida. O domínio desses princípios, que podem ser observados em outros âmbitos da vida, proporcionará uma maior compreensão e capacidade para apoiar o desenvolvimento dos indivíduos e seus empreendimentos.

Definitivamente, esta é uma obra que está apenas no início, mas nunca acabada. Essas leis são parte de um conhecimento profundo, do qual eu apenas retirei mais um véu. Espero que muitas outras pesquisas possam trazer cada vez mais luz para esse precioso tema, uma vez que todo ser humano é um empreendedor de sua própria carreira. Aqueles que avançarem nos estudos e quiserem compartilhar perguntas e/ou descobertas, podem fazê-lo através do e-mail contato@phiassessment.com.br. Toda contribuição será muito bem-vinda.

Desejo a todos uma excelente e prazerosa leitura.



Prefácio 1

Dedico a minha trajetória profissional ao conhecimento e à vida em abundância dentro das organizações. Descubri que a vida em abundância depende tanto das pessoas que atuam na organização, quanto do modelo que elas se propõem a seguir. Existe sempre um caminho árduo e um caminho leve a serem seguidos para que as pessoas e as organizações expandam sua consciência e compreendam este conjunto “pessoas”, “organizações” e “desenho organizacional” de forma plena.

Por isso, o interesse em expandir a mente deve sempre ser muito maior que a nossa zona de conforto mental. É a curiosidade que nos guia fortemente a caminhos antes nunca pensados. Grandes pensadores são aqueles que têm a ousadia e conhecimento em propor um óculos diferente para a realidade que vivemos, então chamo o Hércio de um grande pensador dos tempos modernos. Àquele que tem o inconformismo dos modelos atuais e que pensa com a cabeça sistêmica para a solução dos desafios atuais das organizações e também da humanidade.

Com ousadia, o Hércio conseguiu desenhar um caminho claro de pensamentos e práticas para a materialização do empreender, seja empreender nossos negócios ou empreender nós mesmos. O conteúdo nos leva a uma viagem sem volta ao mais profundo conhecimento sobre como as coisas realmente são.

Humanização, prosperidade e propósito são palavras usadas por Hércio e se lidas rapidamente parecem simples e até leves demais para um mundo em plena aceleração, mas está exatamente aí a quebra que o Hércio nos traz, ele acelera com tremenda profundidade o caminho a ser percorrido

para que as empresas encontrem o seu sentido, viabilizem a operação de seus negócios e implementem uma estratégia robusta de sobrevivência no sentido mais amplo da palavra.

Sobreviver deriva do latim, *SUPRAVIVERE*, que nada mais é do que viver além da expectativa. Assim, a empresa que sobrevive é aquela que entende o porquê de existir, que entende que tudo que se realiza é um espelho de como as pessoas trabalham. A empresa que sobrevive tem plena consciência dos seus porquês e dos seus caminhos e faz isso com afinco, conhecimento, disciplina e perseverança.

Os obstáculos sempre aparecerão, a vida organizacional é feita deles, por isso entender as leis que regem os empreendimentos humanos é tão necessário pois o conhecimento é luz e facilita o nosso caminho. Está aqui como eu defino este livro, um acelerador de vida para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham, um entendimento sem limites sobre o desenho organizacional e como devemos atuar através do conhecimento.

Muito mais que um livro, o Hércio escreveu um marco divisório para o nosso entendimento, servindo tanto para os apaixonados por organizações, como aqueles que são apaixonados por como as coisas funcionam e o impacto de nossas decisões na vida dos nossos negócios.

O conteúdo desta obra é para você que quer expandir o seu conhecimento na luz, com muita profundidade. Também é para você que não julga o novo, mas que desfruta cada gota de sabedoria que escorre em sua face.

Finalizando, quero deixar aqui registrado a minha profunda satisfação e diria que até um polimento na minha vaidade feminina ao prefaciara uma obra de tamanha profundidade e assertividade.

Obra brilhantemente profunda!

Hércio, um pensador da modernidade!

Livia Mandelli

PhD. Psicologia Organizacional, Mestre em Liderança,
Consultora, Autora e Apaixonada por conhecimento



Prefácio 2

Encontrar uma finalidade para tudo que existe é um impulso natural e até mesmo o primeiro da nossa alma. Diante de uma experiência, a mente racional logo busca evidências que confirmem algum conceito que já tenha apreendido e se dá por satisfeita. No momento seguinte parte para uma nova experiência e assim prossegue consumindo informações e buscando uma finalidade prática que coadune ao que se mostra como tendência daquele momento, nutrindo uma visão utilitária, consumindo informações.

Admitindo que essa atitude é realmente comum em nossas vidas, seria absolutamente válido inferir que muito do que conhecemos como métodos e práticas de gestão e governança nas empresas seguem a tendência homogeneizada, majoritariamente. Para quem viveu as últimas décadas testemunhando o surgimento de modelos, ferramentas e técnicas que trouxeram contribuições valiosas no sentido de aprimorar o planejamento, implementação de programas e controles de processos nas empresas, fica difícil deixar reconhecer o valor de muitos desses recursos. Embora na maioria dos casos o elemento que impulsiona a utilização de tais recursos é aquela mesma atitude utilitária mencionada acima.

Ao deixarmos-nos encantar com a praticidade de tais ferramentas ou modelos, na maior parte das vezes abstraímos-nos e não indagamos a respeito dos conceitos que fundamentam tais técnicas, deixando-nos levar apenas pela finalidade. Eu poderia listar aqui uma centena de modelos eficientes, mas para não ser totalmente injusto, quero reconhecer ao menos o valor das recentes **metodologias ágeis**, que reúnem qualidades que

respondem às necessidades dessa nossa época de grande volatilidade. E, olhando do lado dos processos sociais de construção, planejamento e mesmo de tomada de decisão, devo mencionar a **Teoria “U”**, que para mim tem um destaque absolutamente inquestionável por ser algo muito vivo e por especialmente atribuir um significado mais humano em cada passo do processo.

Todos nós, pessoas razoavelmente inteligentes e instruídas, fomos intensamente impactados por uma forma de pensar dualista à qual raramente foi superada e elevada para além da percepção das formas acabadas. Portanto, foi dessa maneira que aprendemos a lidar com o conhecimento dos objetos e fatos — os quais podemos também denominar “fenômenos” — submetidos aos nossos órgãos perceptivos. Diante da experiência, recorreremos aos conceitos aprendidos e estes tornam-se os únicos recursos para solução dos enigmas e nos damos por satisfeitos. Indagar aos sistemas e plataformas oferecidas pela tecnologia só ampliam a nossa incapacidade de compreender. Juntamos apenas fragmentos e as partes permanecem desconexas. Dessa forma, jamais compreenderemos o todo. Sem compreender ou ter a visão do todo ficamos limitados em nossas pesquisas, sem jamais perguntar sobre quais foram as forças que atuaram dinamicamente para criarmos formas ou produzirmos os dados que nos são apresentados. Muito menos poderemos conhecer quais as leis atuam por trás dessas forças.

Se Newton, diante da queda da maçã também tivesse indagado sobre as forças de vida que levaram a maçã a aparecer na ponta do galho — em vez de apenas ater-se às forças da morte que levaram a maçã a submeter-se à gravidade — talvez a ciência tivesse caminhado em outra direção.

Jamais ousaria questionar ou diminuir o feito de Newton, inclusive quero colocá-lo ao lado de outras personalidades, às quais, para mim, foram grandes observadores e deram contribuições monumentais, porém, em muitos casos não foram totalmente compreendidos ou considerados. Por essas pessoas terem sido mais notórias no campo das artes e da filosofia do que da ciência. Dentro da minha alma ingênua tenho a esperança de que essas diferenças entre ciência e arte desaparecerão no futuro e reintegradas como um todo, surgindo assim algo que poderíamos chamar de uma ciência do vivo.

Tenho tentado entender as relações entre diferentes épocas da história, àquelas que para mim foram momentos marcantes da humanidade. Embora não seja este o espaço adequado para aprofundarmos o tema, quero chamar a atenção para alguns períodos que são verdadeiros *milestones* da história da evolução da consciência: séculos III/IV (a.C.) auge do helenismo, II/III (d.C.) período dos santos Pais da igreja, VIII/IX período do arabismo e da escolástica, XIV/XV período do renascimento e XIX/XX período das grandes invenções. Lembrem-se do que aconteceu no renascimento, em Florença. Quero aqui destacar Luca Pacioli, um frade amigo de Leonardo que deu contribuições para a geometria na mesma época em que Brunelleschi mostrou como se poderia empregar a ideia da perspectiva geométrica na arquitetura. Todas essas e inúmeras outras personalidades estão na origem do que recebemos como legado cultural e que foram incorporados às nossas vidas e que hoje sequer nos damos conta.

Por exemplo: a contabilidade com o seu método das partidas dobradas foi criada por Pacioli quando este observava os banqueiros e mercadores de sua época. Ainda hoje esse método é empregado universalmente. No início do século XX, o mundo foi sacudido pelas grandes descobertas e invenções científicas de Einstein, Tesla e tantos outros. Esses cientistas foram grandes observadores, assim como foram Spinoza e Goethe que os antecederam. Todas essas grandes personalidades jamais tiveram diante do fenômeno, numa atitude meramente utilitária e dicotômica entre “sujeito e objeto”. Eles foram muito além e se entregaram ao ato de observar o fenômeno colocando-se numa relação viva com o objeto da observação dos fatos e processos de um modo vivo: permaneciam na observação até alcançarem a compreensão da atuação das forças e contra forças que produziram um fenômeno determinado. Iam além da forma que se mostra, a priori, como objeto pronto e formado. É nessa dinâmica que o essencial se revela como Leis universais, as quais estão presente em tudo que é vivo.

As organizações, empresas, empreendimentos em todas as suas diferentes manifestações, âmbitos, estruturas e tipos são em si organismos vivos. O ser humano é o fundamento e matriz de todas as coisas que ele próprio cria no mundo. Uma organização é viva e não um mecanismo ou um sistema, por mais complexo que possa parecer. Enquanto estivermos na atitude perceptiva sujeito-objeto, jamais compreenderemos as Leis Gerais