Ser Total: uma perspectiva para as organizações/profissionais do novo milênio

O presente artigo tece considerações sobre questões relevantes para as organizações e para os profissionais do novo milênio. Visa aprofundar valores e fomentar a aplicação dos mesmos nas respectivas organizações.

Este aprofundamento - teoria - e sua aplicação - prática - são muitas vezes ignorados por executivos, empresários, líderes, chefes, consultores, auditores, professores e educadores, entre outros, pensando ser injustificável e até mesmo "irracional" levar em consideração tais aspectos para a conquista da excelência empresarial, educacional e/ou acadêmica.

Firmando-se como uma nova abordagem da Administração, a abordagem transdimensional do Ser Total e seu conteúdo reflexivo, embora ainda recente em alguns meios midiáticos, diminuta em outros meios acadêmicos-empresariais e até mesmo desvalorizada por alguns cientistas, pesquisadores e professores por motivos sem razão (pré-conceito e preconceito), tem como motivação minimal uma releitura das teorias administrativas para uma possível evolução acadêmica e literária, e mormente um repensar estratégico organizacional para práticas contínuas e progressivamente melhores obtendo, é claro e lógico, resultados concretos, permanentes e crescentes.

The present article deals with important issues to organisations and professionals of the new millenium. It intends to deepen values and stimulate their application in organisations.

The deepening of theory as well as its practical application are often ignored by executives, entrepreneurs, leaders, bosses, consultants, auditors, teachers and educators, among others, as they think it is unjustified and even irrational taking such aspects into consideration so as to conquer business, educational and/or academic excellence.

Estabilishing itself as a new approach in Administration, the transdimensional approach of Being Total, somewhat recent in the media s it is, tiny other academic and business groups and even undervalued by some scientists, researchers and teachers for groundless motives (pre-concept and prejudice), this approach and its reflective content have basically two goals: the re-interpretation of administrative theories aiming perhaps mainly a strategic organisational thinking over of continuous and better practices that will obviously engender concrete, permanent and growing results.

Este artículo presenta consideraciones sobre las cuestiones importantes para las organizaciones y para los profesionales Del nuevo milenio. Tiene por objeto profundizar valores y fomentar la aplicación de los mismos en las respectivas organizaciones.

Esta profundización teoría - y su aplicación práctica - es muchas veces ignorados por ejecutivos, empresarios, líderes, jefes, consultores, auditores, profesores y educadores, entre otros, pensando ser injustificable y hasta mismo "irracional" tenerlo en consideración tales aspectos para la conquista de la excelencia empresarial, educacional y/o académica.

Estabilizándose como una nueva visión de la Administración, esa visión transdimensional del Ser Total y su contenido reflexivo, sin embargo reciente en algunos vehículos de comunicación y expresión, diminuta en otros medios académico-profesionales y hasta mismo devaluada por algunos científicos, investigadores y profesores por motivos sin razón (prejuicio?), tiene como motivación mínimo una nueva interpretación de las teorías administrativas para una posible evolución académica y literaria, y sobre todo un repensar estratégico organizacional para las prácticas contínuas y progresivamente mejores obteniendo, claro está y lógico, resultados concretos, permanentes y crecientes.

Palavras-chave: Ser Total, gestão do conhecimento, holografia, holístico, organizações e profissionais do novo milênio.

Autor:

Prof. Ricardo Gaz

Professor da Universidade Estácio de Sá, Consultor Organizacional e Educacional, Auditor Interno para ISO 9000 (UFMG/FCO), Autor de dois livros publicados em nível nacional, Coordenador Geral de Congressos e Seminários sobre Educação, M.Sc. (PUC-Rio) e Doutorando em Engenharia de Produção (COPPE-UFRJ).

"Absoluto só o Ser Supremo, mas o Ser Humano pode Ser Total"

Apresentação

O presente artigo objetiva identificar fatores críticos de sucesso para organizações do novo milênio. Neste contexto, apresenta-se três reflexões com respectivos subtítulos, como método didático-pedagógico, para se poder chegar na idéia do Ser Total.

Este artigo não pretende esgotar o assunto Ser Total, nem tampouco torná-lo hermético aos leitores, pois além de não poder ser realmente fechado por qualquer autor, o tema requereria considerações várias necessitando haver um espaço tal que um tratado ou mais não caberiam em todos os sentidos.

Em outras palavras, é feita uma análise e reflexão simples, mas fundamental, procurando integrar conceitos aparentemente diferentes e diversos, sobre o conhecimento, sua gestão e a totalidade a ser buscada pelas novas organizações e novos profissionais, a fim dessas organizações e profissionais estarem razoavelmente bem atualizados e basicamente bem informados.

Isso se resume também na questão desses profissionais estarem, principalmente, bem formados, orientados, abalizados e preparados para a incerteza, complexidade, caos, entre outros fenômenos inquestionáveis e existentes, nos meios acadêmico-empresariais do mundo moderno.

Para tanto, evoca-se junto a esta análise e percepção tradicional acadêmica, uma visão holística, holográfica e sintética simultaneamente.

Introdução

Aprendemos dos Mestres que quando uma pessoa sabe vários assuntos, pode inter-relacioná-los sistematicamente e, ainda, pode compreender o modo pelo qual estão categorizados dentro de determinado campo do conhecimento, ela obtém um grande poder.

Esse poder, quando adquirido, gerenciado e aplicado para o Bem, tem a capacidade de transformar tanto o mundo interior quanto o da circunvizinhança, positivamente.

De outra forma e mais abrangentemente, este Bem é o que entendemos por Ser Total. Ser Total é portanto um processo educativo contínuo e progressivo do nosso próprio ser. Uma educação não somente visando um aprendizado de técnicas e ferramentas de construção de vida, mas um aprendizado visando entender o mecanismo da vida.

Isto tudo é algo que alcança profundamente o interior do ser humano.

E por que educação? Porque educação significa sensibilizar e conscientizar a nós próprios, o nosso próximo, a nossa família, a nossa vizinhança, o nosso bairro, a nossa cidade, enfim, todas as organizações as quais pertencemos.

É importante considerarmos que este presente artigo não tenciona esgotar conceitos, fundamentos ou métodos filosófico-científico-empresariais. Mas, procuramos sim oferecer uma alternativa com variados temas aparentemente diferentes e considerados difíceis de serem compreendidos e solucionados, fomentando integrar visões e melhorar técnica e humanisticamente as organizações do novo milênio.

Em outras palavras, desejamos auxiliar na conscientização, ao mesmo tempo motivar, aqueles profissionais que dedicam esforços para o bem-coletivo e que verdadeiramente reconhecem o caminho evolutivo do ser humano - profissional/organização - em Ser Total.

Portanto, faremos logo abaixo reflexões sintéticas com títulos para três temas correlacionando-os sempre ao tema principal deste artigo.

O compartilhamento das informações e sua relação com o poder organizacional

O início deste milênio traz características próprias em vários setores. Nas novas organizações, mesmo havendo níveis hierárquicos, estes deverão ser menores, uma vez que as informações circularão em todos departamentos, setores, profissionais etc., como instrumento de poderio empresarial.

As organizações que procuram potencializar seus profissionais para serem empreendedores, competentes e criativos, estarão sabendo gerir melhor seus processos e produtos, obtendo conseqüentemente resultados positivos.

Para tanto, faz-se necessário a circulação de informações fidedignas e preciosas em toda a organização. Sem medo de errar, perder e/ou prejudicar-se.

Esta realidade empresarial já é uma aproximação para que tais organizações sejam totais.

Mais especificamente, o conhecimento, por ser um subconjunto da informação, que é subconjunto de dado, está acoplado ao produto. Por definição produto é a resultante (não aritmética) de bem mais serviço (pelo menos um nível de serviço). Dado não existe se não estiver presente em algum meio material, físico. Por exemplo: os dados de meu cadastro de clientes estão em um banco de dados de meu computador. Meu computador, software e hardware, é físico. É um bem, um meio material.

Assim, afirmamos que dado, ou informação, ou ainda conhecimento, foi, é e estará sempre sob a forma material que por sua vez estará associado a um serviço que gerará um produto.

Pelo produto, poderá ser medido e conseqüentemente obtermos feedbacks quantitativos e qualitativos para melhorar nossos processos, os próprios produtos e fazermos contínua e progressivamente a gestão do conhecimento - o 'dx' do(s) produto(s) (em voga: o 'dx' é o diferencial que agrega valor ao produto).

Então, se fizermos a gestão do produto, certamente, por desdobramento, estaremos fazendo a gestão do conhecimento e buscando a totalidade organizacional.

Isso também implicará na concentração de profissionais especialistas em determinadas áreas do conhecimento humano que os tornarão natural e espontaneamente líderes seja nos processos, seja na liderança formal propriamente dita (dono da organização).

Alguns podem pensar também que não definimos, nem conceituamos processos. Mas processo tem a mesma definição tradicional bem como é resultado da parte do 'composto' produto.

Toda organização tem um processo que faz gerar alguma coisa. Esta geração resultará em um produto, de alguma forma. É importante considerarmos que em toda etapa haverá algum valor sendo agregado, pois do contrário não haverá um produto de qualidade.

Atualmente, o valor agregado está sendo conferido ao denominado valor intelectual. Mas, neste caso, deve-se também incorporar as dominâncias cerebrais, aproveitando-se inclusive uma noção tomada à teoria das inteligências múltiplas que explica melhor este assunto. Em outras palavras, o valor agregado é a geração de conhecimento para a organização e a geração de satisfação para alguém (cliente-mercado).

Neste contexto, não mais poderemos ter departamentos compartimentalizados, nem tampouco setores não-intercambiáveis ou organizações propriamente ditas estanques. Haverá a circulação de dados (informações) nos mais diversos tipos de canais e dos mais diversificados meios inimagináveis e incontroláveis.

O desafio atual e futuro será fazer a gerência dessas informações de modo que as organizações-pessoas-profissionais, através do alinhar de objetivos, consigam chegar em ações-metas concretas, específicas e globais ao mesmo tempo em que todos estiverem agregando valor, em que todos estiverem verdadeiramente ganhando.

Fazer com que todos ganhem, paradigma diferente dos modelos administrativos até então, é condição sine qua non para que as organizações sejam totais.

Servindo inclusive para computadores e sistemas computacionais *parrudos* para uma adequada gestão de negócios do novo milênio, é fundamental também percebermos que não está no volume de dados, nem tampouco na velocidade de processamento dos dados, o único e exclusivo diferencial organizacional.

Analogicamente, reportando-se à Peter Drucker (2000, p.19) citamos: "...os especialistas em informação não passam de ferramenteiros. Eles são capazes de prover as ferramentas necessárias ao estofamento de uma cadeira; mas precisamos decidir se a cadeira de fato precisa de reforma".

Estes conceitos devem ser difundidos em toda e qualquer organização que queira realmente gerir o conhecimento (gerir seus produtos).

Para tanto, faz-se necessário haver uma rede de comunicação eficiente de forma que todos profissionais da organização compreendam esta visão. E para compreender realmente esta visão é preciso que a tenhamos em nós a priori, isto é, que encontremos seus elementos comuns em nós de modo a que possamos identificá-los ao recebermos as informações, de 'fora para dentro'. Precisaremos igualmente semear a visão ciente de que deverá haver uma identificação do outro em relação ao que estamos emitindo, de 'dentro para fora'.

Em relação a esta visão e à rede de comunicação, perguntamos e facilmente todos poderemos (auto)responder: será que a existência do compartilhamento das informações com os pressupostos de que todos podem (e devem) ganhar, não causarão proporcionalmente o aumento de poder organizacional?

Outro ponto de vista, mas pertinente à questão desse poderio e dessa visão, é o da visão do total. Seja uma visão de uma atividade em um processo, seja em um macroprocesso na organização como um todo, pois isso torna-se crucial na medida que desejamos compreender o objetivo organizacional e o nosso objetivo simultaneamente para que possamos estar substancial e corretamente trabalhando em prol de todo o conjunto (sistema).

A visão total, holística, global, ou também podendo ser denominada de visão holográfica, deve então existir em todos os profissionais da organização. O seu compartilhamento com uma congruência de ações será função de todo e qualquer profissional especialista (que detém o conhecimento) que estiver gerenciando.

Conforme Peter Drucker (2000, p.21) ensina: "O segundo desafio com que se defronta a gerência é impregnar a organização de especialistas de uma visão comum, da percepção do todo". E continua Drucker (2000, p.22) asseverando que: "Ela (a empresa) precisa da visão do todo e do foco no todo, para compartilhamento entre a grande maioria dos especialistas profissionais, entre os quais decerto incluirão os seniores".

A formação e a existência de profissionais especialistas não impedem que os mesmos tenham visão-ação total da organização (intra). Muito menos ainda, não os impedem de ter visão-ação total dos processos inter e transorganizacional.

Um desdobramento da teoria holográfica e de suas experiências já corroboradas pelo método científico demonstra que mesmo na parte o todo se encontra. Em termos empresariais, o conceito pode ser assim enunciado: a parte (uma organização) contém em si mesma o todo-completo (intra-inter-transorganizações).

Para haver mais e melhor conhecimento - inteligência empresarial ('BI' - *Business Intelligence*) - nas organizações; organizações esta que sejam empreendedoras e triunfantes, holísticas e holográficas, certamente precisaremos fazer a administração desta inteligência (na ordem: Inteligência ou Sabedoria, Conhecimento, Informação, Dado - em teoria de conjuntos, em engenharia de software e inteligência empresarial: inteligência é subconjunto de conhecimento. Conhecimento é subconjunto de informações, que é por sua vez subconjunto de dados).

Em organizações do futuro, aplicando a gestão do conhecimento para Serem Totais será imprescindível que não haja 'cadeia-comando'. Profissionais especialistas, junto ou não à sua equipe, deverão perceber e agir independentemente.

Nas palavras do Professor Read, da McGill, citado por Toffler, (1978, p.115): "Os especialistas não se coadunam com o sistema de cadeia-de-comando e não podem esperar que seus conselhos de especialistas sejam aprovados a um nível superior".

Oportunizando o conhecimento e a competência para gerar riqueza organizacional

As organizações do novo milênio serão organizações "ensinantes-aprendizes" de conhecimento. Diríamos que desde o início desse milênio, já percebemos, independente do perfil organizacional - filantrópico ou não -, a busca teórico-prático (modelo-implementação) do conhecimento; conhecimento este que estará permeando de modo fundamental todos os projetos, processos e portanto, produtos das organizações.

Estas organizações, então, precisarão de profissionais especialistas, isto é, conhecedores do assunto, que irão atuar nas suas respectivas áreas-processos - dinâmicos no tempo e espaço.

Em termos empresariais, o conhecimento é definido como sendo um grupo de dados tratados, refinados e analisados (e/ou síntese) gerando informações que por sua vez, através de mais e melhor tratamento, refinamento e análise (e/ou síntese) determinarão o conhecimento.

Por isso, analisamos, no primeiro tópico, a necessidade e tendência natural das organizações compartilharem as informações, conforme tradicionalmente ainda não observamos.

Alguns pesquisadores e profissionais procuram inclusive medir o conhecimento (o *saber em construção permanente*) de modo que se possa melhor gerenciá-lo. Isto é possível, necessário e importante sim.

Entretanto, por mais que se faça medições do conhecimento, nunca se chegará próximo do que a realidade perfeitamente é (dado, informação, conhecimento, inteligência e/ou sabedoria).

As limitações vão desde o sistema de medição à própria definição e conceituação do que é conhecimento. Não há possibilidade (impossível e indeterminado) de haver um fatodado (origem-conjunto do conhecimento) puro, sem tendências e interpretações (hermenêutica). Isso vale para qualquer metodologia científica que desejar abordar e medir o conhecimento. Por isso, a ciência não é 'pura', 'cristalina' e 'absoluta'.

Por outro lado, a geração e a propagação do conhecimento dentro das organizações são essenciais para a realização pessoal-profissional-organizacional (intra-inter-trans) e um meio de conquista para tornarem-se Totais.

Esta realização diz respeito às camadas profundas da psique humana, valendo assim para todo e qualquer ser humano pertencente a uma organização e vice-versa - relação dialética entre o Homem e a Organização.

Por realização entendemos tudo aquilo que se refere às idéias, ideais, tendências e habilidades - positivas e construtivas - que o profissional/organização tem e deve ser concretizado.

Uma organização, que (re)queira criar novos conhecimentos para melhorar seus processos, produtos e naturalmente seu desempenho qualitativo e quantitativo global, precisará fomentar isso no seu cotidiano imediata e constantemente.

Conforme Nonaka (2000, p.32) afirma: "A criação de novos conhecimentos envolve tanto ideais quanto idéias".

A criação e o desenvolvimento contínuo e progressivo disso tudo de modo equilibrado e salutar promoverá certamente uma transformação organizacional do 'tipo' ter-fazer-tocar-receber-comandar-competir-vencer por uma organização do tipo 'SER-CRIAR-PERCEBER-APRENDER-COOPERAR-EMPREENDER'.

É muito fácil reconhecermos na história da humanidade o que os mecanismos de disputa e de conquista do 'primeiro tipo' organizacional fizeram com os próprios seres humanos.

A proposição universal reforçada sob a ótica da teoria de conjuntos é primordialmente válida neste contexto. Ela principia com o conjunto-origem dados (sem associatividade). Estes dados são tratados e gerenciados sem perda (prioridades e seleção - memória), alcançando o nível de informações (uma associatividade) que também serão tratadas e gerenciadas para culminarem em conhecimento (duas associatividades) e por fim em culminar em inteligência (sabedoria universal e em todas as qualidades humanas afins, independente de cultura, credo, cor e raça - 'n' associatividades).

Destarte fazemos três (auto)questionamentos:

1. para que finalidade utilizamos esta inteligência pessoal-profissional-organizacional?
2. será que realmente estamos alavancando estrategicamente a organização chamada humanidade?
3. numa visão de sistema (planeta Terra todo), estaremos contribuindo verdadeiramente para sua sustentação e (sobre)vida?

Pensamos que estas três questões já estão por si só (auto)respondidas no presente momento e sempre que realmente fizermos uma reflexão profunda.

Por desdobramento, não podemos mais nos deixar ser contaminados por conceitos-palavras tais como competição, concorrência e/ou guerra que são modelos-linguagens e formas pensamento (mensagens subliminares destrutivas) completamente contrárias aos próprios pressupostos das formulações modernas e verdadeiramente construtivas da Administração.

Por exemplo, não podemos coerentemente desejar que se faça uma política adequada em prol do 'verde' se há a competição inter-organizacional para o **domínio** do 'verde'. Não é possível fomentarmos melhoria da qualidade de vida se estamos contra alguma vida (pessoal-profissional-organizacional).

A organização que pretende 'matar' a outra organização (competir) não pode ser referencial de excelência, pois uma outra organização que fizer um benchmarking de processos, dos produtos, das melhores práticas ou estratégicos certamente também desejará 'matar' uma outra. Por um efeito 'dominó' todas se (auto) destruirão de alguma forma. É uma psicopatologia administrativa.

Então será que a definição tradicional de competitividade como sendo a capacidade de uma organização oferecer ao mercado globalizado produtos capazes de motivar os clientes a escolher fornecedores em detrimento de outras alternativas de suprimento disponibilizado por organizações concorrentes e que uma vantagem competitiva é um desempenho superior aos concorrentes nos critérios que os clientes julgam, estarão adequados e alinhados aos pressupostos atuais de estratégia organizacional abrangente, de parceria/redes, de MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA, de fluxo sincrônico sob uma visão sistêmica da logística, por exemplo?

Em essência, na verdade, cada organização produz sempre produtos diferentes. Entendemos que além de antipedagógico (destrutivo) é anti-científico (ilógico) compararmos produtos diferentes. (Para não sairmos do tema, neste presente artigo não iremos aprofundar esses conceitos).

Formularemos outra pergunta e deixaremos que seja respondida com sinceridade e objetividade ao longo da leitura: será que algum de nós encontra, trabalhando em um ambiente dito

(e verdadeiramente) competitivo, o fomento da competência sem que tentado a 'passar a perna no colega' (**destruição**)?

A ÉTICA na verdade está implícita neste caso, mas está mais implícita ainda a visão científica da organização que deseja criar **COMPETÊNCIA**.

Não é possível obtermos **TALENTOS** em ambientes onde um profissional olha para o outro como inimigo. Devemos mudar já, se quisermos nos atualizar mesmo (modernidade e realidade futura). Isso é uma proposição científica!

Afirmamos: a competição (intra-inter-trans) e seus graus variados (da concorrência à guerra) são inversamente proporcionais (exponencial) à **COMPETÊNCIA** e à **RIQUEZA ORGANIZACIONAL**.

A competência pessoal-profissional-organizacional atualmente pode ser medida pelo grau de conhecimento (quantificação) e sua gestão (gestores do conhecimento).

É fundamental considerarmos que o conhecimento (inteligência) seja ele pessoal, profissional e/ou empresarial não se dá por acúmulo, mas por **CONSTRUÇÃO**.

Inclusive o termo 'caçador de talentos' ('headhunters'), denotando o ser humano (ou animal?) que com alguma arma (instrumento de guerra) caça algo ('mata'), deveria ser trocado para *gerador ou construtor* ('headbuildings') de talentos (catalisação e compartilhamento do conhecimento).

Esse entendimento nos traz uma nova direção e sentido para o gerenciamento do conhecimento e conseqüentemente da MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (organizações futuras e totais).

Conforme I. Nonaka e H. Takeuchi (1996, p.287): "Nós acreditamos que o futuro pertence às organizações que podem aprender o melhor do oriente e ocidente e iniciar um modelo universal para criar novo conhecimento dentro das organizações".

Mais ainda, se estamos certos que **OPORTUNIZAR** tal **CONHECIMENTO** e **COMPETÊNCIA** nas organizações (elas não vivem isoladas) trarão resultados promissores e inimagináveis para o seu bem (sistemicamente: todas), então certamente deveremos estancar (e mudar!) toda e qualquer forma antitética de conhecimento ('anti-conhecimento' e contra-senso): competição e seus afins.

Transorganizações aprendizes e a totalidade

As organizações do novo milênio, as que desejarem permanecer 'vivas', serão aprendizes transorganizacionais, isto é, serão parte da transversalidade do fluxo de produtos onde todas as organizações pertencentes em uma *Rede Logística Total* estarão umas aprendendo com as outras para gerar um fluxo de produtos sincrônico.

Modernamente, a Logística, uma disciplina que faz parte da Administração, é vista como sendo a ciência que estuda o fluxo de produtos (bens + serviços). Definimos *Rede Logística Total* como sendo o fluxo de produtos de todas organizações inseridas no sistema (de equilíbrio dinâmico) logístico.

Em outras palavras, esta *Rede Logística Total* é composta por uma rede (não é linear) de fornecedores que delibera insumos para a rede de produtores que os processa (materiais), assim como há, por exemplo, uma rede de clientes (mercado) que recebe os produtos (materiais processados) da rede de produtores. Sempre há parte do produto ou outra forma transformada do próprio produto indo (fluindo) para alguma organização (ou redes de organizações).

É importante considerarmos que caso esta etapa não ocorra, certamente teremos um *lixo* ('parada') no sistema. Por definição não podemos ter no sistema logístico *velocidade nula*, isso é obstrução total do fluxo de produtos, pois teremos este *lixo* e isto certamente resultará em problemas seríssimos e complicadíssimos, caso não procuremos prevenir, remediar e solucionar este problema o quanto antes e da melhor forma.

Os produtos que geram *camadas de propagação expansivas* certamente farão com que a(s) organização(ões) produzam e vendam mais. O inverso - *camadas de propagação contrativa* - também é verdadeiro: haverá menos pedidos de vendas do produto.

Para tanto, todas organizações deverão ser aprendizes, deverão aprender uma com as outras. Este aprendizado requer como pressuposto a não competição entre elas. Porque? É fácil respondermos: porque de outro modo não haverá um aprendizado compartilhado e uma distribuição deliberada (armazenamento e processamento de dados passando pela informação, conhecimento até se alcançar a inteligência ou sabedoria)! Haverá um *empacotamento de dados*, sem tratamento e elevação para os níveis superiores do conhecimento. Em outras palavras, haverá retenção/obstrução no fluxo de produtos (a informação está acoplada ao produto).

Específica e aprofundadamente, não será possível haver *transferência de conhecimento* sem que o estado psicoemotivo dos integrantes esteja equilibrado. Em um setor organizacional isso pode ser inclusive quantificado em relação aos indicadores de desempenho. Da mesma forma isto poderá ser medido onde haja equalização de estados psicoemotivos (tensão psíquica equilibrada e gerenciada), verificando-se claramente os resultados substancialmente positivos, transparentes e tangíveis.

Precisamos criar um ambiente propício para o aprendizado em toda a(s) organização(ões), isto é, em todos processos e projetos organizacionais, pois são elementos do sistema (*Rede Logística Total*) e forma natural para a culminância da Organização Ser Total.

O conhecimento - formal e/ou informal - aprendido nestes ambientes deve se materializar o quanto antes e da melhor forma, pois é ele que fará a 'diferença' para uma organização triunfar (triunfar não sobre a outra, mas sobre seus próprios limites e fraquezas).

David Garvin (2000, p.54) define categoricamente uma organização aprendiz: "A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias".

David Nadler (1994, p.245) afirma o seguinte sobre o futuro das organizações: "Uma pedra fundamental das novas organizações será a ênfase no aprendizado em nível de sistema".

Em um âmbito sistêmico, sob nossa definição de *Rede Logística Total*, será impossível haver fluxo sincrônico (otimização de custos, energia, tempo...para geração de produtos 'de qualidade' e conseqüentemente desempenho superior global qualitativo e quantitativo organizacional) se um elemento, por exemplo, uma organização pertencente à rede de fornecedores, estiver maximizando seus lucros exclusivamente financeiros, pois alguma organização - da rede de fornecedores, de produtores e/ou dos clientes - estará sendo prejudicada - minimizando seus lucros também exclusivamente financeiros.

Da mesma forma, de nada adiantará utilizarmos ferramentas 'manuais', estatísticas e/ou computacionais (técnicas, tecnologias, programas, procedimentos, componentes de sistemas especialistas, sistemas especialistas...) tais como: 'Role Playing', 'Storyboarding', 'Brainstorming', 'kanban', 'JIT' (Just-in-Time), 'CIM' ('Computer Integrated Manufacturing'), 'MES' (Manufacturing Execution System), 'MPS' (Master Production Scheduling), 'MRP' (Materials Requirements Planning), 'MRP closed-loop' (Materials Requirements Planning - de ciclo fechado), MRP II (Materials Resource Planning), 'PERT/CPM' (Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method), 'SPCF' (Sistema de Programação com Capacidade Finita), 'OPT' (Optimized Production Technology), 'DBR' (Drum-Buffer-Rope), 'Shell' (ferramentas de inteligência artificial orientadas para a engenharia do conhecimento e construção de sistemas especialistas), 'TPM' (Total Productive Maintenance), 'DRP' (Distribution Requirements Planning), 'ECR' (Efficient Consumer Response), 'ERP' (Enterprise Resources Planning), Housekeeping (5S's), Kaizen, 'PDCA' (Plan, Do, Check, Action), 'PDSA' (Plan, Do, Study, Action), Gráfico de Pareto, Gráfico de Ishikawa, Diagrama de Correlações (dispersão de variáveis), se não entendermos qual é o nosso negócio ('core business') e o sistema (acoplamento e integração) de negócio que estamos melhor inseridos (dentro do sistema, da *Rede Logística Total*).

Encontrar qual (para quem está 'abrindo' o negócio), como (metodologias, ferramentas gerenciais...) será o nosso melhor negócio e onde (locais do negócio) estaremos melhor inseridos ocorrerá na medida em que estivermos realizando o aprendizado em todos os setores, processos, projetos, entre outros, inter-intra-transorganizacionalmente.

Dessa forma, saberemos que ainda que ocorra uma falha devido à nós mesmos, certamente deveremos estar preparados para aprendermos com ela. Mais ainda, deveremos estar preparados para acolhermos a falha alheia ciente de que todos, nós e os outros, poderemos (e deveremos) estar aprendendo com aquela falha e procurando sincronizar o fluxo dos produtos na *Rede Logística Total*.

É fundamental percebermos a existência das falhas como parte do processo de acerto. Na Engenharia da Qualidade, em Sistemas de Produção, Taguchi (1990, p.12) é oportuno quando afirma de modo ímpar ao mundo o seguinte: "Apesar de rígidos controles aplicados nas etapas de projeto e de produção alguns produtos não-conformes chegam até os consumidores".

Muitas organizações não-transversas-aprendizes, por exemplo, já demitiram profissionais que erraram em parte e/ou no todo de suas estratégias empresariais acarretando uma perda monetária substancial para a organização, em vez de estudarem junto à eles a causa das falhas e melhorarem suas próximas execuções relativas às estratégias empresariais.

Isso é apenas um contra-exemplo reduzido de verificarmos que o conhecimento verdadeiramente compartilhado em todos os sentidos e para todos os partícipes é fonte de riqueza mútua.

Em uma visão 'macro' (*Rede Logística Total*) certamente tal postura facilitará e muito (mensurável) no processo da formulação estratégica-tático-operacional, na formulação estratégica-tático-operacional, nas implementações e nos seus resultados. Não é isso que toda organização deseja?

Na verdade, no momento em que estivermos focando proporcionalmente o aprendizado organizacional mais do que o

lucro propriamente dito (financeiro), certamente poderemos estar galgando caminhos para um amanhã muito melhor para todos que realmente desejam transformar suas vidas pessoais-profissionais-organizacionais em estados de PRAZER-SATISFAÇÃO-REALIZAÇÃO-EXCELÊNCIA HUMANA, sem a exclusão de grupos, seres, pessoa, - enfim, em SERES TOTAIS.

Conclusão

Está exatamente na mudança paradigmática da Administração, seja em termos formais organizacionais, seja em termos informais organizacionais, seja ainda através de mecanismos político-sócio-econômicos, psicoemocionais, científico-tecnológicos, étnico-culturais e/ou morais-espirituais, que iremos alcançar estes estados acima mencionados, alcançar a oportunização dos conhecimentos e talentos, encontrar o núcleo das competências profissionais-pessoais e plenificar o que entendemos como sendo o principal na e para as organizações e profissionais do novo milênio: o encontro da totalidade em si mesmo, resultando na totalidade externa e vice-versa - SER TOTAL.

Esta totalidade vem ao encontro de fontes que a humanidade ainda não se permitiu aceitar, conhecer, nem tampouco perceber.

O cerne de todas e quaisquer soluções advém da conquista crescente do despontar da totalidade que invoca o arquétipo empresarial 'SER-CRIAR-COOPERAR-CRESCER-MOTIVAR-FELICITAR'. É um mecanismo dialético da totalidade que vem de 'fora para dentro' bem como da totalidade que vem de 'dentro para fora'.

Somente quando a humanidade, uma organização máxima da sociedade humana, e seus líderes, catalisadores do processo de conscientização, desvendar este mistério de 'Isis' é que poderemos realmente afirmar: estamos fazendo 'bons negócios' para todos e com tudo, sempre.

Referências bibliográficas:

- DAVID J. SKYRME and DEBRA M. AMIDON. Creating The Knowledge Based Business. 1997. Tradução livre.
- DRUCKER, PETER. Gestão do conhecimento, Coleção Harvard Business Review, Editora Campus. 2000.
- GARDNER, HOWARD. Leading minds: an anatomy of leadership, Nova Iorque: Basic Books, 1995.
- GARVIN, DAVID. Gestão do conhecimento, Coleção Harvard Business Review, Editora Campus. 2000.
- GAZ, RICARDO. Ser Total: Reflexões para tornar a Organização Triunfante Respeitando o Ser Humano. Editora Suma Econômica. 2002.
- GENICHI TAGUCHI. Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção. Editora McGraw-Hill. 1990.
- GROFF, STANISLAV. Além do cérebro, São Paulo: Mcgraw-Hill, 1988.
- NADLER, DAVID. Arquitetura Organizacional. Editora Campus. 1994.
- NONAKA, IKUGIRO. Gestão do conhecimento, Coleção Harvard Business Review, Editora Campus. 2000.
- NONAKA, IKUGIRO e TAKEUCHI, HIROTAKA. Criação de Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- PRAHALAD, C.K. E HAMEL, G. The core competence of the corporation. In Harvard Business Review, pp.79-81, maio/junho de 1990.
- SVEIBY, KARLERIK. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TALBOT, MICHEL. O universo holográfico. São Paulo: Cultrix, 1991.
- TOFFLER, ALVIN. O Choque do Futuro. Editora Artenova s.a. 1972.
- WILBER, KEN...[et al], Paradigma holográfico e outros paradoxos. São Paulo: Cultrix, 1982.
- WEIL, PIERRE. O novo paradigma holístico. São Paulo: Summus, 1991.

Artigo enviado em 10/08/2002, aceito em 16/09/2002