

filosofia

ciência&vida



ATRITO CONSTANTE

Motivos que levam filosofia e psicologia a manterem uma relação turbulenta



RENATO JANINE RIBEIRO

Professor aponta a necessidade do povo se unir em prol de grandes mudanças

ANO X N° 130 - www.portalespacoedosaber.com.br



FACES DA REALIDADE

Nem sempre as coisas são puramente verdade ou mentira, existe uma larga fronteira entre uma e outra

ÉTICA

A importância da tolerância em uma sociedade violentada

ANÁLISE

A teoria das ideias de Platão em plena desconstrução



EDIÇÃO 131 - PREÇO R\$ 12,90



REFLEXÃO E PRÁTICA: Martim Buber e seus escritos sobre o diálogo e a intersubjetividade



Reflexão na prática

A filosofia clínica pode ser a ferramenta que faltava em uma empresa?

A principal premissa da filosofia clínica é a singularidade de cada ser humano, sua forma de agir e de pensar, pois cada pessoa tem sua própria Estrutura de Pensamento (EP) e funciona conforme esta construção. Nesse contexto, não existe certo ou errado, pois o que é sensato para um pode não ser para outro e vice-versa, já que cada um tem seu próprio jeito de ser.

O mesmo acontece nas empresas. Cada uma tem a sua Estrutura de Pensamento, uma vez que uma organização é composta de pessoas – e, lembremos, pessoas costumam pensar. Para conhecer a Estrutura de Pensamento de uma organização, é necessário analisar a EP de cada um dos componentes em seu papel existencial. O conjunto dessas análises, somadas à sua história, resultará na *persona* da organização – a chamada “alma da empresa”.

Definir a Estrutura de Pensamento (EP), identificar os tópicos relevantes, importantes e determinantes, juntamente com a definição dos Submodos, auxilia na construção da visão de futuro da organização, no processo de elaboração do seu planejamento estratégico – e, também, na sua avaliação durante a execução.

Conhecer a EP de uma organização, ou seja, a maneira como ela funciona,

ajuda a encontrar o caminho a ser seguido. Devemos levar em conta que cada líder tem uma visão de mundo, a sua visão de mundo, diferente da representação das pessoas de sua equipe. Há, ainda, a representação de cada acionista, do presidente, de cada diretor e, assim, de cada membro do grupo. A metodologia da filosofia clínica, aplicada à elaboração do planejamento estratégico, permite congrega a vontade do grupo e construir a busca compartilhada do futuro da organização.

Mas, primeiramente, o que é uma organização? Antes de entrar no tema da filosofia clínica é preciso entender melhor sobre teorias fundamentais de uma empresa. Dias (2003, p. 26) se refere à organização “como sendo um ente social criado internacionalmente para se conseguirem determinados objetivos mediante trabalho humano e uso de recursos materiais”. Enquanto Chiavenato (2003, p. 291) entende que “as organizações constituem a forma dominante de instituições da moderna sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida”. Ou seja, a organização cumpre o papel de agrupar as pessoas em torno de um objetivo comum e organizá-las para atingir determinados resultados.



BETO COLOMBO É GRADUADO EM FILOSOFIA PELO INSTITUTO PACKTER, PÓS-GRADUADO EM FILOSOFIA CLÍNICA PELA UNESC, PÓS-GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS E FEZ ESPECIALIZAÇÃO EM FILOSOFIA EMMANUEL LÉVINAS PELA UNIVERSIDADE HEBRAICA DE JERUSALÉM. É COORDENADOR E PROFESSOR DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA CLÍNICA PELA UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE (UNESC), PESQUISADOR DE FILOSOFIA CLÍNICA APLICADA A GESTÃO PELO INSTITUTO SUL CATARINENSE DE FILOSOFIA CLÍNICA, CONSULTOR EM SUCESSÃO EMPRESARIAL, PALESTRANTE E ESCRITOR.

Nesse aspecto, o planejamento é fundamental para a humanidade. Segundo Silva (2001), o ser humano deve traçar metas para o seu bem-estar, para preparar-se para eventualidades e ameaças e com vistas a obter sucesso quando surgirem novas oportunidades. A partir do momento em que é definido um objetivo, é necessário traçar um plano para alcançá-lo. O mesmo ocorre nas organizações, constituídas por diversas pessoas e cada uma delas com sua visão de mundo – sem planejamento, não seria possível saber a direção a ser seguida para alcançar as metas e os objetivos.

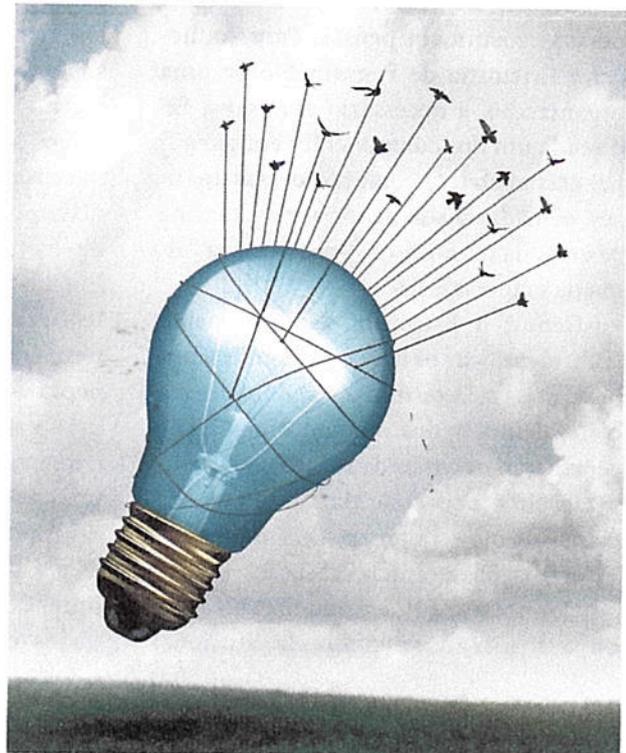
Hoji (1999, p. 324) também discorre sobre o tema. Para ele, “o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados”. Ele acrescenta que o planejamento estratégico tem que ser de longo prazo, tendo como responsáveis os funcionários de níveis mais altos da organização e que buscam se antecipar a fatores externos e internos para realizá-lo. Essa maneira de pensar uma organização surgiu a partir da década de 1990, quando os administradores passaram a se envolver no processo de planejamento. Conforme Silva (2001), a evolução do planejamento estratégico é resultado da velocidade das mudanças que acontecem no dia a dia do ambiente no qual a organização está inserida. A cada instante a organização precisa ser mais ágil e estar preparada para atravessar as crises, adaptar-se à evolução da tecnologia e saber como atingir o objetivo proposto.

DEFINIR A ESTRUTURA DE PENSAMENTO (EP), IDENTIFICAR OS TÓPICOS RELEVANTES, IMPORTANTES E DETERMINANTES, JUNTAMENTE COM A DEFINIÇÃO DOS SUBMODOS, AUXILIA NA CONSTRUÇÃO DA VISÃO DE FUTURO...

OPORTUNIDADES

Um dos instrumentos usados para a gestão, o planejamento estratégico e a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo e dos pontos fortes e fracos no ambiente interno é a matriz SWOT. A técnica apareceu na década de 1960 e, de acordo com Serra e Torres (2004, p. 86), “a função primordial da análise é possibilitar a escolha da estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo”. O termo SWOT é o acrônimo das palavras em inglês: *strength* = força, *weakness* = fraqueza, *opportunities* = oportunidades e *threats* = ameaças.

O planejamento é um processo de tomada de decisão, uma ferramenta que auxilia na construção do futuro, ao mostrar antecipadamente aonde a organização pretende chegar, o que deve fazer para que seja alcançado o objetivo proposto e as práticas a serem adotadas. Para definir um bom planejamento, é importante criar um time para a elaboração do trabalho. O primeiro passo é conhecer as pessoas, saber como elas funcionam, como aprendem, qual sua visão de mundo – a fim de identificar qual seria a contribuição de cada um. É nessa fase que entra a filosofia clínica. Por meio de seus conceitos, é possível buscar na historicidade de cada um, alguns dos tópicos importantes e/ou determinantes na sua Estrutura de Pensa-





O PRIMEIRO PASSO É CONHECER AS PESSOAS, SABER COMO ELAS FUNCIONAM, COMO APRENDEM, QUAL SUA VISÃO DE MUNDO – A FIM DE IDENTIFICAR QUAL SERIA A CONTRIBUIÇÃO DE CADA UM. É NESSA FASE QUE ENTRA A FILOSOFIA CLÍNICA

mento. A historicidade é o ponto de partida, uma vez que sem ela nada pode ser compreendido ou contextualizado.

Para entender de que maneira a filosofia clínica pode contribuir para o sucesso de uma organização, é importante conhecer alguns dos seus conceitos. A historicidade, o ponto de partida na filosofia clínica, é coletada no consultório. Como descreve Packter (2008, p. 22), “o filósofo pedirá à pessoa para que lhe conte a sua história, desde a época mais remota da qual tenha lembrança até os dias de hoje. O filósofo necessita que a pessoa conte a história por ela mesma, sem intérpretes, e procurará todo o tempo manter-se atento, evitando interferências que deturpem a história da pessoa”.

A partir da historicidade, a proposta é identificar os tópicos determinantes e algumas combinações que norteiam o funcionamento da pessoa. No ambiente organizacional, o que interessa é saber como a pessoa funciona, quais os fatores que favorecem uma boa performance profissional e aqueles que determinam o seu mau desempenho. Os dados coletados servirão de base para a montagem da Estrutura de Pensamento e para a elaboração dos procedimentos clínicos, os Submodos. A EP é, coloquialmente, o modo de ser da pessoa. Nesse caso, da pessoa em seu papel existencial dentro da organização.

Aiub (2010, p. 54) explica que “a Estrutura de Pensamento é composta pelos elementos que constituem o ser humano, considerando desde sua visão de mundo, seu olhar sobre si mesmo, suas emoções, até as formas de expressão, papéis existenciais, espiritualidade, corporeidade etc. Tais elementos são observados em suas formas de organização singulares, plásticas, com movimentos que podem ser acompanhados através do estudo da historicidade”.

CONTEÚDO

Para os procedimentos clínicos, são observados os chamados Submodos, que são a maneira como a pessoa coloca em prática aquilo que está na sua EP. Aiub (2008, p. 93) esclarece que os Submodos “são modos, maneiras – subordinadas à Estrutura de Pensamento – de lidar com as situações”. Segundo Packter (2008), formas sem conteúdo, que serão preenchidas pelos conteúdos da EP e aplicadas de maneira única, para cada caso.

Todos os tópicos da EP devem ser observados, mas apenas alguns serão determinantes ou relevantes no trabalho administrativo. O gestor poderá investigar o modo de conhecer das pessoas, sua Epistemologia, a maneira como ela aprende.

Os meios adequados para expressar sua compreensão sobre a atividade a ser desenvolvida são

denominados Semiose, que, conforme Paulo (2001), é o canal de expressão da pessoa, sua forma de expressão, verbal ou escrita, por desenhos, músicas e diversas outras modalidades.

As verdades preexistentes que direcionam o pensamento são os Pré-juízos, as “verdades subjetivas *a priori*, que interferem em nossas ações. Não há conotação de bom ou ruim nos Pré-juízos, são apenas verdades estabelecidas antes da experiência, do conhecimento” (Aiub, 2005, p. 34). A visão de mundo – que é como o mundo me parece –, “refere-se às representações de mundo da pessoa, que são muito próprias e únicas dentro de seu contexto” (Aiub, 2005, p. 31).

Em filosofia clínica, existem ainda diversos tópicos como Buscas, Valores, Estruturação de Raciocínio, Comportamento e Função.

Como o planejamento é uma ferramenta voltada à construção de futuro, ele indica aonde a organização quer chegar e o que tem de fazer para chegar lá. Nele, estão contempladas as práticas que serão adotadas para alcançar os objetivos. Com base nesse entendimento, é possível dizer que o planejamento é a junção das Buscas (tópico 11) com o Comportamento e Função (tópico 13), ou seja, o que a organização deve fazer para chegar aonde quer chegar. E, na prática, o que acontece é um Roteirizar (Submodo), uma



ANTES DE COMEÇAR A APLICAR OS CONCEITOS DA FILOSOFIA CLÍNICA NA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, A DIRETORIA DA ORGANIZAÇÃO DEVE ESTAR CONSCIENTE DE QUE É IMPORTANTE CONHECER O PASSADO PARA DEFINIR O FUTURO

vez que toda a equipe ou pessoa com intenção de planejar faz um caminho futuro. Nunes e Pedrosa (2000) explicam que Roteirizar é um rumo, um sentido adaptado à realidade que a pessoa em clínica vivencia a medida que vão se dissolvendo os conflitos, as dificuldades dolorosas.

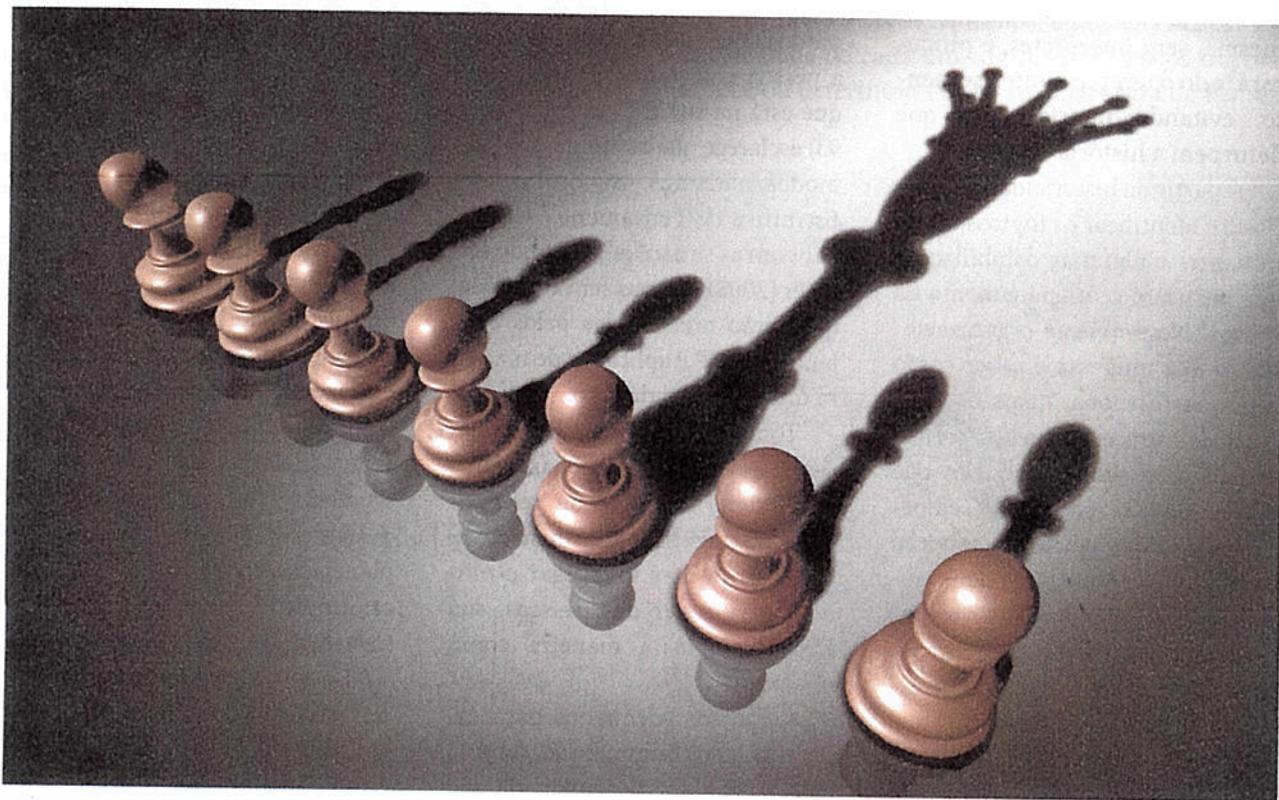
Antes de começar a aplicar os conceitos da filosofia clínica na realização do planejamento estratégico, a diretoria da organização deve estar consciente de que é importante conhecer o passado para definir o futuro, mesmo que seja uma empresa recém-fundada, pois é no passado que estão os indícios de quais ferramentas podem ser utilizadas no futuro. Para a filosofia clínica, o passado ou a história de vida da pessoa (historicidade) ou de uma organização é como um farol que aponta erros e acertos. São informações que

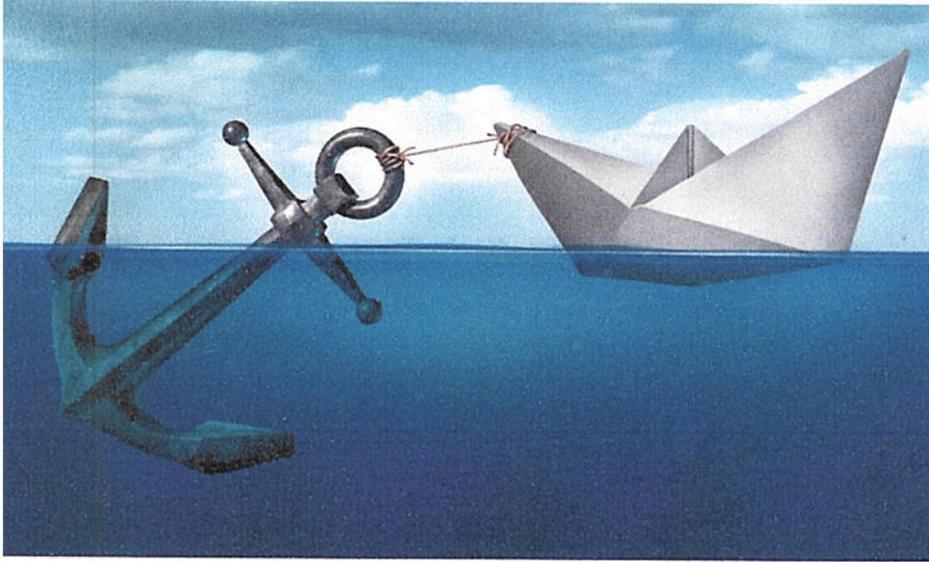
mostrarão onde a empresa esteve e não exatamente o que ela é.

Se o responsável pelo planejamento tiver conhecimento em filosofia clínica, fará provavelmente uma análise profunda desses dados históricos, que podem mostrar que muitos desses sonhos, intenções e planos podem não estar de acordo com a realidade da organização e de seu fundador. Nesse caso, é inevitável o choque com a Estrutura de Pensamento da organização.

VISÃO DE FUTURO

Na administração moderna, o planejamento de longo prazo, denominado visão ou intenção estratégica, projeta a empresa para os próximos dez anos. É um sonho que, nessa realidade, dadas as tecnologias atuais, seria difícil ou praticamente impossível alcançar. Es-





HARMONIA E EQUILÍBRIO

Por intermédio da filosofia clínica, o administrador poderá melhorar a qualidade das interseções na empresa, tornando-as mais harmônicas e produtivas. Da mesma forma, saberá em qual tópico do planejamento estratégico cada envolvido terá maior habilidade e, por conseguinte, possa obter um bom desempenho e realizar-se profissionalmente. Mais que isso, a filosofia clínica possibilita ao gestor prevenir conflitos e desmontar armadilhas conceituais construídas ao longo do tempo na organização. É um conjunto de fundamentos e técnicas que se apresenta como mais um recurso para que os gestores possam, de maneira acertada, planejar o seu futuro e definir metas e objetivos reais, condizentes com sua a verdadeira vocação. Ífílo

sa visão de longo prazo serve para criar um futuro e projetar como a empresa será lá adiante – tamanho, linhas de produtos, como será vista e como verá o mundo. O planejamento estratégico é uma ferramenta para a construção do futuro, mas é preciso tomar cuidado para que não se torne uma dificuldade a ser superada com metas e objetivos impossíveis de ser alcançados na prática. É natural que existam metas e objetivos, mas estes não devem “engessar” a organização, mas servir de guia para tornar a jornada mais leve.

O planejamento estratégico é elaborado pelo conjunto de líderes da organização. O problema é que, concluído o planejamento, alguns empresários se deparam com metas não atingidas, ações incompletas e não entendem porque isso aconteceu, não conseguem identificar o problema. Muitas vezes, diante de impasses assim, os executivos tendem a se aconselhar com pessoas com as quais tem alguma identificação, o que pode ser um erro, pois o que serve para uma organização, nem sempre é o ideal para outra. Sem o conhecimento e as técnicas da filosofia clínica, as pessoas que recebem conselhos – muitas vezes seguidos – não alcançam êxito, porque

quem indicou o caminho falou conforme a sua Estrutura de Pensamento, que pode ser totalmente diferente da do ouvinte.

Daí a importância da filosofia clínica nas organizações, no processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que estas são formadas por pessoas e, como já dissemos, cada uma é de um jeito. Então, por que não realizar um planejamento estratégico com base na filosofia clínica? Sim, a filosofia clínica pode auxiliar na construção e também na identificação das razões que levaram algumas ações do planejamento estratégico a não serem realizadas. O motivo pode estar em atitudes simples, como considerar o contexto, observar dados de semiose, perceber cada profissional, saber onde fará melhor interseção com o grupo, esclarecer o significado do projeto, tornar as relações mais harmoniosas e assim sucessivamente.

Mas não é só isso. A filosofia clínica nas organizações pode contribuir também no que se refere a temas mais complexos. Exemplo disso são aqueles relativos à tomada de decisões que envolvam a alta administração, como compra, venda, aquisição, fusão ou incorporação de empresas.

REFERÊNCIAS

- AIUB, Monica. **Como ler a filosofia clínica: prática da autonomia do pensamento**. 2 ed. São Paulo: Paulus, 2010.
- AIUB, Monica. **Filosofia clínica e educação**. Rio de Janeiro: Wak, 2005.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NUNES, Rochele; PEDROSA, Rosemary. **Dicionário de filosofia clínica**. Imprensa Universitária, Fortaleza, 2000. 83p.
- PACKTER, Lúcio. **A filosofia clínica: propedêutica**. Garapuvu, Florianópolis, 2008.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES Alexandre Pa-van. **Administração estratégica**. 1 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Alfonso Editores, 2004.
- SILVA, Jader Júlio Pires da. **Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos**. 2001. 212 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis.