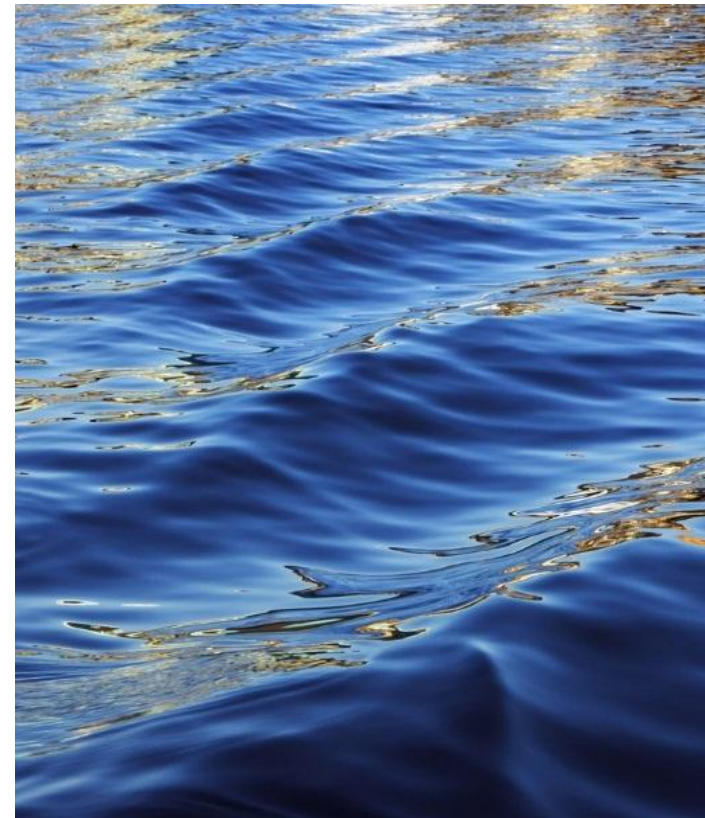


Universidade Federal de Santa Catarina
Disciplina de Complexidade, Conhecimento
e Sociedades em Rede



ZEN & Creative
禪 Management
Albert Low

Professor: Aires José Rover
Aluno: Victor Araújo de Menezes



O autor: Albert Low, ex-executivo e mestre Zen

- Nascido em 1928 em Londres, Inglaterra.
- Formado em filosofia e psicologia.
- Ex-executivo de recursos humanos.
- Em 1976, largou o emprego e dedicou-se à prática do Zen Budismo com Roshi Philip Kapleau até completar seu treinamento em 1986.

A obra:

- 20 capítulos. 3 capítulos sobre Zen especificamente.
- Lançada em 1976.

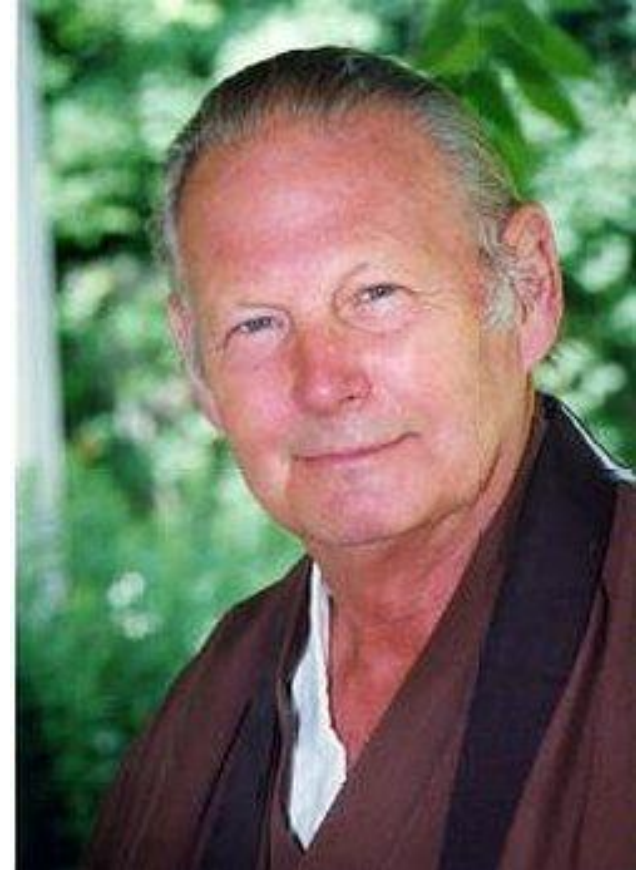


Imagem: Amazon.com

Ideia geral do livro:

- Administração e Zen.
- Recursos humanos e empresas.
- Estruturas e processos.
- O que é Zen?
- O que é budismo?

Definições prévias:

- Uma **empresa** é um sistema multi-dimensional, capaz de crescimento, expansão, auto-regulação. Não é uma coisa apenas, e sim um conjunto de forças e fatores atuando conjuntamente.
- **Sistema** é um set de elementos independentes mas relacionados. (Maturana)

A pirâmide básica: sistemas e organização.

“Organizar uma parte de uma companhia é como cozinhar metade do bolo.”

3 aspectos da organização: horizontal, lateral e vertical.

Expansão – usar mais e mais da capacidade que existe atualmente;



Crescimento – aumentar as capacidades de um sistema assim como as demandas que o mesmo demanda;



Integração – parte dos sistemas interagem de forma melhor;

A tríade básica:

Acionistas > investem dinheiro e tem expectativa de lucro. **Determinam o que deve ser.**

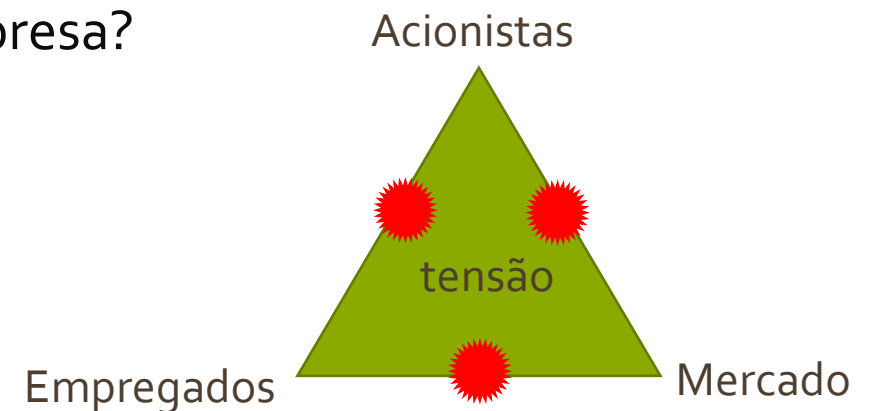
Empregados > capacidade, habilidade, expectativas, tempo e trabalho. **De que maneira?**

Clientes (mercado) > a necessidade do produto. **Por quê?**

Tensões:

- **Uma empresa deve buscar o crescimento, e não o lucro. Todos os agentes envolvidos são investidores.**
- Uma empresa é uma unidade composta e multidimensional, sendo a interação dessas três forças. Se os acionistas estão dominando o sistema, este torna-se um sistema explorativo (Diálogos com Karl Marx e com Maturana)
- As tensões podem levar o produto a implodir ou explodir a estrutura organizacional (Acoplamento estrutural, Maturana).
- Quem é o dono da empresa? Qual o objetivo da empresa?

Galbraith	Drucker
Estrutura	Processo
Sobrevivência	Lucro
Companhia existe para os empregados	Produzir um produto e cumprir um papel no mercado



Ideia, produto, estrutura e processo

- “Qualquer coisa que se diga sobre uma ideia não é a ideia, mas uma expressão da ideia” (p. 24)
- PRODUTO = Ideia em uma forma, mas que é sujeito a uma demanda.
- O poder de crescimento de um produto tem a ver com sua ideia.
- Exemplo da linhas de trem: Mesmo que a necessidade de transporte tenha aumentado com o passar dos anos, o número de linhas de trem vem aumentando. Por qual motivo? Seus empresários achavam que estavam no negócio de trens e não no negócio de transporte.

Ciclo do produto (p.43)		
Ideia	Forma	Demanda
Produção	Manufatura	Venda

Trabalho e resultado.

- Trabalho -> Algo que gera resultado ou mera agitação?
- Para o autor, trabalho é a aplicação do discernimento dentro de limites para fim de produzir um resultado.
- Como julgar um trabalho? Pela lógica e precisão do trabalho feito em relação à estrutura. Ele adquiriu uma certa qualidade? Ele foi feito em tempo hábil? Ou seja, **qualidade e tempo**.
- Na medida em que se pede ao trabalhador que realize diferentes tarefas com lógicas diferentes, pede-se que ele crie prioridades. Daí, é criada uma operação. (Relacionar com Maturana)
- 1) Identificar necessidade. 2) Design de produto
- 3) Plano de ação. 4) Manufatura do produto
- 5) Inspeccionamento e avaliação. 6) Venda.



Conflito e crescimento

- O conflito faz parte do processo de crescimento e do processo criativo. Por exemplo, alocar um mesmo chefe para o marketing e para as vendas. São coisas totalmente diferentes, os chefes devem ter perfis diferentes. Os **níveis de tensão** vão subindo na hierarquia da empresa e isso pode comprometer todo o funcionamento do negócio.
- Ao contrário do que se imagina, a tensão e o conflito podem ser benéficos. Um trabalho tem que ser desafiador, e não sobrecarregador ou menosprezador.

Crescimento é a capacidade de pegar um trabalho de um grau superior, mais desafiador. **Expansão** é a capacidade de pegar mais trabalho (volume).

Teoria **Line and staff** – alguns dão sugestões e outros dão as ordens. Divisão de organização; toda pessoa tem que saber quem é o chefe imediatamente acima e buscar obedecê-lo. Lógica militarista.

"O que torna o trabalho difícil é a tensão gerada pelo dilema."

3 funções estruturais e 4 critérios das ideias

- **Marketing** – perceber as necessidades do mercado e determinar maneiras alternativas de suprir essas necessidades em um processo lucrativo.
- **Recursos humanos** – organizar, mobilizar e motivar os empregados. Permite que a organização ocorra como um processo.
- **Finanças** – mobilizar, estruturar (através dos orçamentos) e contabilidade. Orçamentos são a estrutura, pois os departamentos são interligados por decisões orçamentárias.

CRITÉRIOS INTERNOS:

- Simplicidade – Navalha de OCCAM. Teoria mais simples possível.
- Completitude – Todos os fatos estão disponíveis e inclusos na teoria científica? exemplo: newton e einstein.

CRITÉRIOS EXTERNOS:

- Pragmatismo – Testar a teoria para ir além dela mesma ser aplicada no ambiente. Ideia de que deve cumprir uma função.
- Comunicabilidade – Se a teoria se comunica com as outras.

Tipos de trabalho

Compromisso

- Emprego – feito pelo pagamento.
- Empreendedor, empresário – pensar em novas possibilidades, gerar necessidades
- Interesse intrínseco - sua própria recompensa. Caridade. Conselhos e assistência.

Estrutura – "A ênfase em comportamentos e não em resultados é errada.

- Produto – o que ele produz, fazer o que ele é pago pra fazer. Básico. Horizontal.
- Integração – limites dessa produção. Ver se os subordinados estão aptos a exercer suas funções. Lateral.
- Controle – trabalho feito para ver se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado pelo sistema superior.

Processo

- Transformação – trabalho que está em desenvolvimento, previsível, cíclico.
- Projeto – É uma linha. Não é cíclico. Linha paralela ao fluxo.
- Fluxo de trabalho – situações à parte, que fogem do plano original. Exemplo: doenças, desastres.

OBS: Para o autor, o maior gerador de fluxo é a direção.

Alguns conceitos:

- Capacidade – Percepção, tolerância ao stress e comunicação.
- Habilidade – Habilidades natas, educação e compatibilidade.
- Autoridade, território, hierarquia, complexo de Alpha
- O administrador tem que ser um psicólogo no sentido de saber sobre a natureza humana e do que pode e não pode ser feito por seres humanos.
- Freud. ID e EGO. Complexo de Édipo e polaridade de instintos.
- Consciência X Dúvida.
- Polaridade: Centro X Periferia

Zen!

- O conflito deve existir, e o conflito gera dor.
- A criatividade surge através do **dilema**.
- **Zen, Zen Budismo e Zazen** – Definição e aplicação.
- Zazen como forma de controle, meditação e autoconhecimento.
- “O Zen Budismo é muito importante para os administradores. A ideia do Budismo ajuda a entender as estruturas com as quais trabalhamos e o Zazen nos dá a disciplina para ir de acordo com essas estruturas. Através do Zen Budismo, podemos compreender e agir da maneira necessária. Desta maneira, cada momento é um momento criativo e cada ato é um ato de criação.” (p.219)

Relações com Maturana: Estrutura, Zen, budismo e o Caminho do Tao.

- Estrutura e acoplamento estrutural
- O Caminho do Tao;
- Teorias científicas e filosóficas;
- Funcionamento de sistemas;
- Sistemas e processos;
- Organizações;
- Conversações e ideias;



REFERÊNCIAS:

- LOW, Albert. Zen & Creative Management. 2ª ed. Japão: Charles E. Tuttle Company, 1993. 255p.
- MATURANA, Humberto R.; YÁNEZ, Ximena D. Habitar humano em seis ensaios de biologia cultural. São Paulo: Palas Athena, 2009.
- MATURANA, Humberto. Cognição, ciência e vida cotidiana. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

OBRIGADO!