

Aula 8 – A Organização como Corpo: O Corpo de Cristo

Disciplina: Filosofia e Antropologia da Admin/Comex da UMESP

Professor: Dr. Plínio Marcos Tsai

Como citar (ABNT 2023):

TSAI, Plinio Marcos. Aula 8 – A Organização como Corpo: O Corpo de Cristo. 2025.

[Apresentação de slides]. In: TSAI, Plinio Marcos. Plinio Tsai, 2026. Disponível em:

<https://pliniotsai.buda.org.br/>. Acesso em: (insira o dia, o mês e o ano)



Resumo

Esta aula investiga a metáfora paulina do **Corpo de Cristo** (*Soma Christou*) em 1Coríntios 12 à luz da Filosofia da Teoria de Rede Inter-relacional (TSAI, 2024). Demonstramos que tal metáfora não é meramente ilustrativa, mas **ontológica**, expressando uma visão relacional da organização radicalmente oposta tanto ao modelo da organização-máquina quanto ao da organização-sistema.

Fundamentos Indianos

- Vacuidade (*śūnyata*)
- Mútua determinação (*pratīyasamutpāda*)
- Superimposição (*samāropa*)
- Duas verdades (*satyadvaya*)

Fundamentos Chineses

- Fluxo relacional (*tao*)
- Não-ação do fluir livre (*wuwei*)
- Oposição complementar (*yin-yang*)
- Interfusão (*yuán róng*)

Críticas Organizacionais

- Organização-máquina: Taylor (1995)
- Organização-sistema: Luhmann (1995)
- Tetralema: Ferraro (2016)
- Rede de joias: Avatamsaka Sutra

A metáfora da **rede de joias** do Avatamsaka Sutra (CLEARY, 1993; COOK, 1977; GUO, 2010) serve como imagem central da interdependência total, culminando em consequências concretas para o desenho organizacional contemporâneo.

1. Introdução: Da Corporeidade Individual ao Corpo Organizacional

Nas exposições anteriores, investigamos o conceito paulino de **soma** (corpo) como pessoa em relação, em contraposição às visões gregas que o reduziam a:

→ Platão

O corpo como túmulo da alma

→ Aristóteles

O corpo como matéria

→ Estoicismo

O corpo como parte do cosmos

Paulo revoluciona esta compreensão ao afirmar que o corpo é **templo do Espírito Santo** (1Cor 6,19) e **sacrifício vivo** (Rm 12,1).

A Pergunta Central

Se o corpo de cada pessoa é templo e testemunho vivo, o que ocorre quando Paulo aplica a mesma metáfora do corpo à **comunidade eclesial**?

Em 1Coríntios 12, Paulo desenvolve uma analogia **ontológica**: a organização é um corpo, e este corpo é o próprio Cristo (*Soma Christou*).

Objetivos da Exposição

1. Analisar filosoficamente 1Coríntios 12
2. Criticar os modelos da máquina e do sistema
3. Extrair consequências para o desenho organizacional

2. 1Coríntios 12 – Análise Filosófica da Metáfora do Corpo

2.1 A Metáfora não é Ilustrativa, é Ontológica

"Ora, vós sois o corpo de Cristo e, cada um por sua parte, sois os seus membros." — 1Cor 12,27

Paulo não diz que a comunidade *se parece* com um corpo. Ele diz que ela *é* o corpo. A força da afirmação está no verbo *ser*, não no verbo "parecer".

Lógica Predicativa (Aristóteles)

Opera com a estrutura "S é P" (sujeito + cópula + predicado). O "ser" é um predicado de identidade que atribui uma propriedade ao sujeito (FLORENTINO NETO, 2017, p. 204). Quando dizemos "a organização é *como* um corpo", estamos no domínio da analogia ilustrativa – o corpo é um mero predicado.

Lógica Relacional (Paulo / Tsai)

Não parte da substância do sujeito, mas das **relações que o constituem**. "A vacuidade é a relacionalidade absoluta, a ausência completa de quaisquer substâncias últimas" (TSAI, 2024, p. 150). A identidade da comunidade não é uma substância prévia, mas a própria rede relacional que os constitui como corpo.

① O corpo (a organização) não é algo que precede os membros; ele **co-emerge** com eles na relação — princípio da mútua determinação (*pratīyasamutpāda*): "algo só existe a partir de não-algo, de outro algo" (TSAI, 2024, p. 154).

2.2 Unidade e Diversidade: o Um e os Múltiplos

"De fato, o corpo é um, embora tenha muitos membros, e todos os membros do corpo, embora muitos, formam um só corpo."
— 1Cor 12,12.14

Esta tensão não é uma contradição a ser superada, mas uma **oposição complementar** – exatamente como a relação entre *yin* e *yang* na tradição taoísta.

O Um

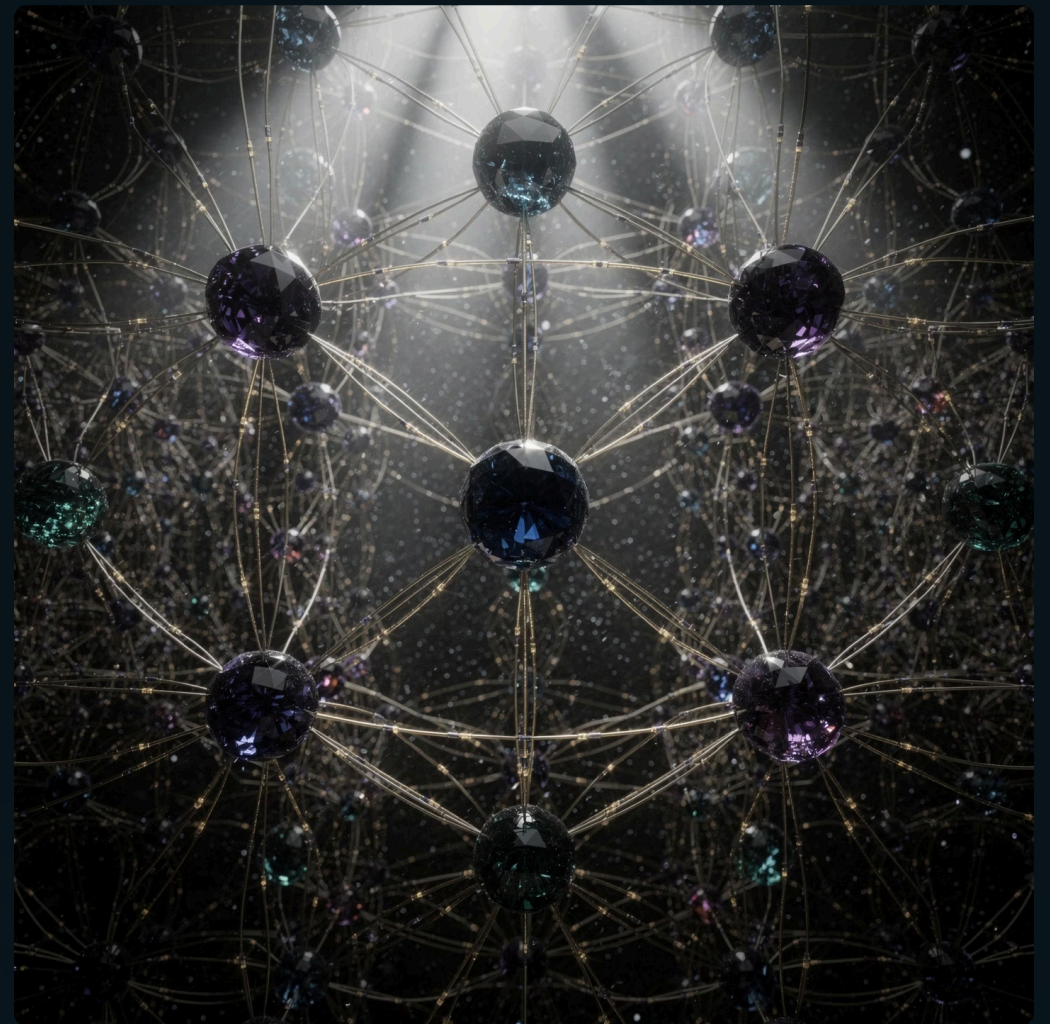
Só é Um porque contém os Múltiplos

Os Múltiplos

Só são Múltiplos porque participam do Um

"A transformação ocorre na complementariedade intrínseca à interdependência ou coexistência da dialética" (TSAI, 2024, p. 155).

A Rede de Joias de Indra



Cook (1977, p. 58) descreve a **Rede de Indra** como uma teia de joias onde cada joia reflete todas as outras, e cada reflexo contém a totalidade — fundamento da Escola Huáyán (Fǎzàng, VII d.C.).

- ❑ A unidade organizacional não se obtém por **homogeneização** (todos iguais), tampouco por **fragmentação** (cada um isolado). A unidade verdadeira integra a diversidade, reconhecendo que a diferença é condição da totalidade.

2.3 O Chamado (Incorretamente) "Membro Mais Fraco" é Necessário

"Os membros do corpo que parecem mais fracos são necessários, e os que reputamos menos honrosos, a estes cercamos de maior honra." — 1Cor 12,21-23

A Subversão Paulina

Paulo subverte fundamentalmente a lógica organizacional predominante. Enquanto as organizações tradicionais valorizam os membros "mais produtivos", "mais eficientes", "mais visíveis", Paulo afirma que os membros mais fracos são **necessários**.

⚠ Esta afirmação é quase incompreensível para uma mentalidade empresarial orientada pela maximização do lucro.

Fundamentação Filosófica

Vacuidade (*śūnyata*)

Nenhum membro tem valor por si mesmo, mas apenas em relação aos demais. O membro "fraco" pode ser fraco como substância, mas é **forte como relação**.

Duas Verdades (*satyadvaya*)

A verdade convencional (desempenho mensurável) não esgota a verdade última (dignidade relacional da pessoa) (TSAI, 2024, p. 153-154).

3. Crítica Ontológica à Organização-Máquina

3.1 Taylor: O Corpo Fragmentado

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), pai da "administração científica", estabelece como princípio fundamental a **separação entre planejamento (mente) e execução (corpo)** (TAYLOR, 1995, p. 23-25). Os engenheiros pensam; os operários executam — herança direta do dualismo cartesiano.

"A superimposição é um erro epistemológico no qual a realidade surge com propriedades que não lhe pertencem."
— Loundo (2017, p. 162)

Superimposição (*samāropa*) no Taylorismo

O taylorismo impõe ao corpo do trabalhador uma **superimposição violenta**: atribui-lhe uma natureza de "pura execução", de "instrumento da mente alheia", que não lhe pertence essencialmente.

Ferraro (2016, p. 25) acrescenta que a negação da substancialidade — proposta pelo tetralema de Nāgārjuna — é uma "negação não implicativa": negar que o trabalhador seja mera extensão da máquina não significa afirmar o oposto, mas abrir a possibilidade de uma **relacionalidade não reificada** onde trabalhador e máquina coexistem em complementaridade.

- ① O corpo fragmentado por Taylor precisa ser reinserido numa rede de mútua determinação, onde movimento, pensamento e afeto se interpenetrem.

3.2 Ford: A Esteira como Metáfora do Ser



Henry Ford (1863-1947) radicalizou o taylorismo com a introdução da esteira rolante. Se Taylor fragmentou o corpo no espaço, Ford fragmentou o corpo no tempo: o trabalhador não se move mais; o produto se move até ele.

A Esteira como Ontologia

A esteira não é apenas uma tecnologia; é uma **metáfora ontológica**. Ela expressa uma visão do ser humano como objeto transportado pelo fluxo produtivo. O trabalhador não controla mais o tempo; o tempo o controla.

Fluxo da Esteira

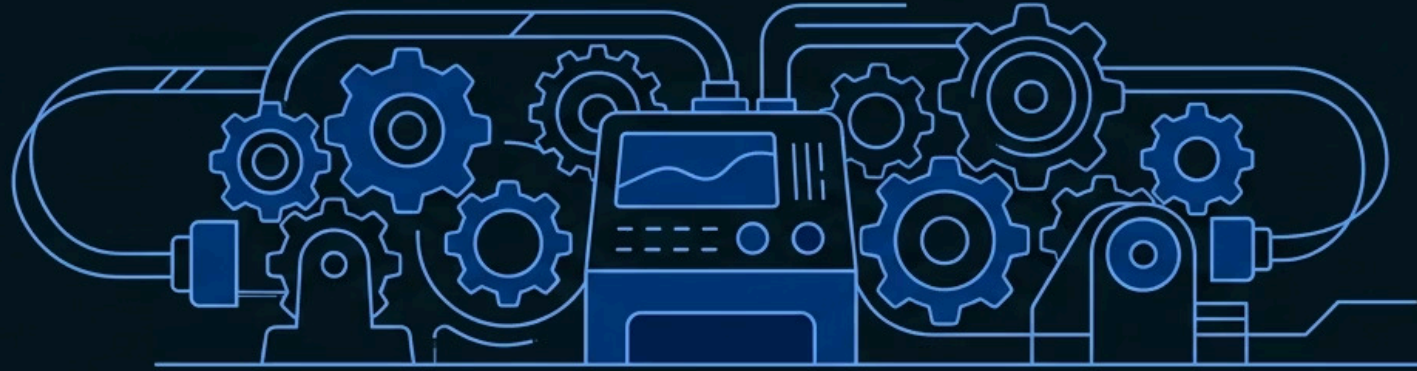
Unidirecional,
impositivo, causal linear
— o trabalhador é
submetido ao fluxo

Fluxo Relacional (*dao*)

Circular, participativo —
"transformação
complementar entre Yin
e Yang" (TSAI, 2024, p.
158)

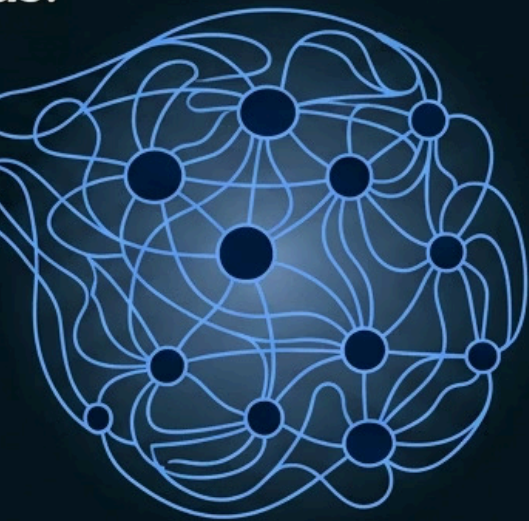
Como explica Guo (2010, p. 214), o ideograma *yong* 用 (uso) media a relação entre o imanifesto (*wu*) e o manifesto (*you*). O verdadeiro fluxo não é unidirecional, mas circular e participativo. O trabalhador não está submetido ao fluxo, mas é **agente do fluxo**, conduzindo-o com sabedoria (*wuweï*).

3.3 Organismo Complementar ao Mecanismo



- **Redutível:** Desmontável em partes independentes.
- **Determinístico:** Função fixa e previsível.
- **Hierárquico:** Comando central e periférias executoras.
- **Substancial:** Essência fixa e imutável.

- **Irreduzível:** O todo não é apenas a soma das partes.
- **Plástico:** Funções adaptáveis e flexíveis.
- **Mutual:** Coordenação distribuída em rede.
- **Relacional:** Cada membro se define pelas relações.



A metáfora da rede de joias do Avatamsaka Sutra (CLEARY, 1993) é fundamental. Cook (1977, p. 58) mostra que, na interpretação de Fazang, a rede de Indra representa a "interfusão de todos os fenômenos" (*shishi wu'ai*), onde cada evento contém todos os outros. Isto é exatamente o oposto do mecanismo: na rede, não há centro nem periferia; há apenas reflexão mútua e interdeterminação total (TSAI, 2024, p. 150).

4. Crítica Ontológica à Organização-Sistema

4.1 Luhmann e a Autopoiese

Niklas Luhmann (1927-1998) desenvolveu uma teoria dos sistemas sociais baseada no conceito de **autopoiese** (auto-produção). Para Luhmann, os sistemas sociais são **operacionalmente fechados**: eles produzem seus próprios elementos a partir de seus próprios elementos (LUHMANN, 1995, p. 30-45).

A sociedade, as organizações, os subsistemas (economia, direito, política) são sistemas autopoieticos que se reproduzem por meio de **comunicações**.

⚠️ Luhmann critica a tradição humanista que coloca a pessoa no centro da sociedade. Para ele, a pessoa **não é parte do sistema social**; ela é *ambiente* do sistema.

O Sistema Luhmanniano

Sistema Social

Opera com comunicações; é operacionalmente fechado e autopoietico

Seres Humanos

Pertencem ao **ambiente externo** do sistema, não ao sistema propriamente dito

4.2 e 4.3 — A Pessoa: Ambiente ou Membro?

Luhmann: A Pessoa como "Ambiente do Sistema"

Enquanto Paulo afirma que os membros são o corpo (eles constituem o corpo, não são seu ambiente), Luhmann afirma que as pessoas são **exterioridade** do sistema. O sistema não precisa das pessoas como membros; precisa apenas de comunicações.

Aplicando o princípio das **duas verdades** (*satyadvaya*): Luhmann opera no nível da verdade convencional — ele descreve como os sistemas efetivamente funcionam em sociedades complexas. No entanto, a verdade última — a verdade relacional — não se reduz a esta descrição funcionalista (FLORENTINO NETO, 2017, p. 213-215).

Paulo: A Pessoa é Membro, Não Ambiente

O termo grego *melos* (membro) tem uma força semântica irreduzível: o membro não é algo que se acrescenta ao corpo de fora; ele **constitui** o corpo. Não há corpo sem membros; não há membros sem corpo.

"Se todo o corpo fosse olho, onde estaria a audição? Se todo ele fosse ouvido, onde estaria o olfato?" — 1Cor 12,17

A singularidade não é um problema de eficiência; é a **condição da própria existência do corpo**. A "gestão de pessoas" deve dar lugar a uma **comunhão de membros** — onde a singularidade de cada um é reconhecida como constitutiva da totalidade.

- ✓ A relacionalidade absoluta da vacuidade supera a antinomia entre sistema e ambiente, pois ambos são mutuamente determinados (FLORENTINO NETO, 2017, p. 213-215).

5. Consequências para o Desenho Organizacional

5.1 Hierarquia vs. Mutualidade

Paulo não abole toda e qualquer hierarquia. O texto de 1Coríntios 12,23-24 fala de "dar maior honra" aos membros menos honrosos — o que pressupõe uma ação de quem tem autoridade. No entanto, a **hierarquia paulina é invertida**: o superior não é o que manda, mas o que **serve e honra**.

A Filosofia da Rede Inter-relacional oferece uma chave para pensar esta hierarquia não como oposição binária (hierarquia vs. horizontalidade), mas como **oposição complementar** (*yin-yang*). Hierarquia e mutualidade não se excluem; elas são polos que se determinam mutuamente.

A Rede de Joias como Modelo

"Cada joia reflete todas as demais, e cada reflexo das joias contém em si o reflexo total." — TSAI, 2024, p. 150

Em uma rede, não há "centro" absoluto, mas há **nós que podem ter maior conectividade**. Estes nós não dominam os outros; eles os refletem e são por eles refletidos. Uma hierarquia saudável é aquela que se exerce no horizonte da mutualidade — onde o superior reconhece que sua autoridade só é legítima se servir à integração e à dignidade dos membros.

5.2 Especialização sem Fragmentação & 5.3 O Lugar dos "Fracos"

Especialização sem Fragmentação

O taylorismo introduziu a especialização acompanhada de fragmentação. Paulo oferece um modelo alternativo: cada membro tem uma função específica (uns são olhos, outros mãos, outros pés), mas ninguém perde a pertença ao corpo.

O princípio da *interfusão* (*yuán róng*): "pelo princípio da mútua determinação, princípio e coisas são interdependentes, pelo fluxo relacional há a interfusão" (TSAI, 2024, p. 162).



Equipes Multifuncionais

Recuperam a visão do todo sem anular a especialização



Rotação de Funções

Amplia a compreensão sistêmica de cada membro



Comunicação Transversal

Cria consciência compartilhada da totalidade

O Lugar dos "Fracos" na Organização

O princípio mais radical de Paulo: os membros mais fracos são **necessários** e devem receber maior honra. Como isso se traduz em termos organizacionais?

(a) Inclusão Obrigatória

Pessoas com deficiência, minorias, trabalhadores mais lentos não podem ser excluídos com base em critérios de produtividade

(b) Valorização da Diversidade

A "fraqueza" pode ser sinal de uma perspectiva diferente, que enriquece o todo

(c) Proteção contra o Descarte

O membro fraco não pode ser tratado como "recurso" a ser substituído

- ⓘ Se tudo é vazio de substância última, então ninguém pode ser reduzido a seu desempenho (TSAI, 2024, p. 150). A verdade convencional não esgota a verdade última (FLORENTINO NETO, 2017, p. 212-214).

6. Conclusão: A Organização como Rede de Membros

Ao longo desta aula, percorremos um caminho que nos levou do texto paulino de 1Coríntios 12 à crítica dos modelos organizacionais dominantes — máquina (TAYLOR, 1995) e sistema (LUHMANN, 1995) —, contrapondo-lhes a visão relacional do **Corpo de Cristo**, iluminada pela Filosofia da Rede Inter-relacional e pela imagem da rede de joias do Avatamsaka Sutra.

Rede de Relações

A organização é uma rede de relações, não uma coleção de substâncias isoladas — princípio da *vacuidade* (TSAI, 2024, p. 150)

Unidade na Diversidade

A unidade se constrói na diversidade, não pela homogeneização — princípio da *oposição complementar* (TSAI, 2024, p. 158)

Dignidade dos Fracos

Os membros mais fracos são necessários e dignos de honra — princípio das *duas verdades* (TSAI, 2024, p. 153-154)

Hierarquia que Serve

A hierarquia existe para servir e integrar, não para dominar — princípio da *não-ação* (*wuwei*, TSAI, 2024, p. 158)

Especialização Integrada

A especialização não implica fragmentação — princípio da *interfusão* (*yuán róng*, TSAI, 2024, p. 162)

"A transformação ocorre na complementariedade intrínseca à interdependência." — Florentino Neto (2017, p. 212-213)

Para o administrador, esta visão implica uma **conversão epistemológica e ética**. Não se trata de aplicar "fórmulas cristãs" à gestão, mas de reconhecer que toda organização que se pretende humana — que não reduz pessoas a recursos, que não trata corpos como instrumentos, que não descarta os "fracos" — já está, conscientemente ou não, aproximando-se do **Corpo de Cristo**.

❏ **Nota sobre uso de IA generativa:** Esta exposição conta com a colaboração da ferramenta Gamma, empregada exclusivamente como suporte técnico para organização da estrutura textual. Todo o conteúdo foi rigorosamente revisado, validado e editado pelo autor (Plínio Marcos Tsai), que assume integral responsabilidade pela precisão, coerência e adequação acadêmica do material final. Declaração em conformidade com os princípios de transparência e integridade científica (CNPq, Portaria nº 2.664/2026; ANPOCS).

Referências Principais

BÍBLIA. A Bíblia de Jerusalém. São Paulo: Paulus, 2002. | CLEARY, Thomas. The Flower Ornament Scripture. Boston: Shambala, 1993. | COOK, Francis H. Hua-yen Buddhism: The Jewel Net of Indra. Pennsylvania: Penn State Press, 1977. | FERRARO, Giuseppe. Versos Fundamentais do Caminho do Meio. Campinas: Phi, 2016. | FLORENTINO NETO, Antonio. Predicação e relação como fundamentos da Filosofia da Escola de Kyoto. Campinas: Phi, 2017. | GUO, Shangxing. A Chinese-English Dictionary of Chinese Philosophy. Shanghai: FLEP, 2010. | LUHMANN, Niklas. Social Systems. Stanford: Stanford University Press, 1995. | TAYLOR, Frederick W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1995. | TSAI, Plínio Marcos. Os elementos da rede budista-taoísta na Filosofia da Teoria de Rede Inter-relacional. *Modernos & Contemporâneos*, v. 8, n. 18, p. 147-165, 2024.