

A crise de sentido e o futuro das organizações

The crisis sense and the future of organizations

ARNOLDO JOSÉ DE HOYOS GUEVARA*
VITÓRIA CATARINA DIB**

(...) Por muito tempo temos sonhado um sonho do qual estamos despertando agora: o sonho é que basta melhorar a situação sócio-econômica das pessoas, e tudo ficara bom, as pessoas serão felizes.

A verdade é que conforme superamos a luta pela sobrevivência, surge o questionamento: sobreviver para que? Mais e mais pessoas hoje têm boas condições de vida, mas não têm sentido para viver.

Viktor E. Frankl

RESUMO

Ao pensar sobre a crise de sentido e a fragmentação do conhecimento que caracterizaram o trabalho no mundo contemporâneo, devemos nos perguntar: se trabalhamos para viver, ou vivemos para trabalhar, por isto está emergindo um novo tipo de consciência expandida (econômico social – ambiental – espiritual) capaz de repensar o complexo mundo atual por meio de novas lideranças transformadoras.

Palavras-chave: crise; sentido; futuro.

* Núcleo de Estudos do Futuro. Pós-graduação em Administração da PUC-SP
arnoldodehoyos@yahoo.com.br

** Núcleo de Estudos do Futuro. vitoriacdib@uol.com.br

ABSTRACT

When thinking on the sense crisis and the fractional knowledge that characterize the contemporary world, we must now ask then; if we work to live, or, we live to work, therefore a new type of expanded conscience, economic, social, environmental, spiritual is appearing to rethink the complex current world by means of a new transforming leaderships.

Key-words: crisis; sense; future.

A CRISE DE SENTIDO E O SENTIDO DA CRISE

Vivemos nos dias de hoje no mundo, e em particular no Brasil, em uma crise social, econômica, ambiental e, principalmente, moral. Uma crise caracterizada pela fragmentação do conhecimento e a fragilidade das relações, aliada a uma necessidade de se adaptar a novos contextos com criatividade, resiliência, rapidez e flexibilidade cada vez maior. Este estilo e ritmo de vida, desarmônico, não facilita e muitas vezes desfavorece a possibilidade de termos momentos de re-conexão e sincronização interior indispensáveis para dar sentido a nossas vidas, definir ou reformular nossa missão, visão e valores pessoais, e procurar alinhamento no dia-a-dia, na nossa teia da vida, e em particular nas nossas organizações. No entanto, conforme a tradição taoísta, crise (*Chen*) pode significar oportunidade, um distúrbio criativo. O fato é que mais e mais pessoas estão percebendo o trabalho de uma outra forma e se preocupando com a qualidade de vida, inclusive nos últimos tempos, parece haver uma busca geral por mais sentido e realização.

A busca de sentido percorre nossa vida e nossa história. Do ponto de vista da filosofia e da evolução do pensamento humano no Ocidente, observamos que na antiguidade, ao se destituir de poder o mundo dos mitos, o ser humano estava em busca de explicações sobre seu devir. Desde os pré-socráticos, as teorias do conhecimento que se desenvolveram passando pelas atualizações de figuras como Santo Agostinho e Santo Tomás de Aquino até Kant e os Existencialistas mais modernos, todos procuravam superar a crise de sentido por meio de uma compreensão maior da realidade con-

ciliando fé e razão, idealismo e realismo. Na verdade a separação entre a fé e a razão, o antropocentrismo e o interesse pelo saber na época do Renascimento, que após os gregos, representou um segundo salto na evolução do pensamento ocidental, levou a um questionamento sobre o que é o conhecimento, e conseqüentemente o que é a vida. Surgiram então as teorias racionalistas com René Descartes, e empiristas como John Locke e David Hume. Kant procurou superar essa dicotomia tendo como premissa o ideal iluminista da razão autônoma e procedeu a análise crítica da própria razão, concluindo que o conhecimento só é possível pelo conjunto de duas fontes: a sensibilidade e o entendimento. Finalmente, com a revolução científica e, principalmente, com os avanços mais recentes, vimos florescer o positivismo, o individualismo, o narcisismo, e o pragmatismo exacerbado, e conseqüentemente o abandono gradual de princípios e valores universais. No entanto, talvez após Kant e Spinoza tenha sido Hegel com sua Fenomenologia do Espírito quem melhor sintetizou a evolução do nosso pensamento em termos de dar sentido a busca de sentido, pois para ele essa busca é a mais clara manifestação do nosso próprio ser em devir.

A tentativa de se alcançar relacionamentos e ambientes mais humanos e generosos, e um sentido de vida que resgate os antigos valores do Bom, do Belo e do Verdadeiro ultrapassa o âmbito da filosofia. Assim, há uma nova perspectiva a ser aprendida da logoterapia de Viktor Emil Frankl (1946), segundo o qual: "Tudo pode ser dispensado pelo homem exceto uma coisa, a habilidade para selecionar atitudes de acordo com as circunstâncias, para escolher o seu próprio caminho". Nesta perspectiva, seja qual for a situação, sano é quem aceita a mudança e não espera alegria por direito. Segundo a abordagem desta psicologia existencial, a dimensão noológica ou existencial é tão importante quanto a abordagem biológica ou a psicológica. Lembramos também Ubiratan D'Ambrósio, para quem o ser humano sempre buscou conhecimento tanto para sobrevivência quanto para transcendência; Humberto Rhoden, segundo o qual a busca do auto-conhecimento e auto-realização é nosso caminho para alcançar a Consciência Cósmica; Jung e o seu processo alquímico de expansão de consciência na busca da indivi-

duação; as regras ou cânone de São Bento, o primeiro sistema completo de administração do mundo ocidental, que revela segredos de liderança sugerindo a busca da identidade (autenticidade), transcendência, e paz como princípios norteadores da nossa caminhada e convívio fraterno; e mais recentemente a proposta da Economia da Comunhão de Chiara Lubich (www.focolares.org), baseada em uma ética da solidariedade; e a Associação Brasileira de Qualidade de Vida (www.abqv.org.br), que representa no Brasil a *World Kindness Movement* (www.worldkindness.org.sg) promovendo a amabilidade e gentileza interpessoal.

A BUSCA DE SENTIDO NO MUNDO DO TRABALHO

No contexto do mundo do trabalho na modernidade – com o desenvolvimento da automação, da racionalização do trabalho e dos estilos burocráticos de administração –, os efeitos da perda de sentido vêm afetando diretamente o dia-a-dia das pessoas e empresas, produzindo stress físico e intelectual e doenças afetivas que terminam minando a saúde pessoal e organizacional. Por outro lado, o surgimento de um novo perfil de trabalho e trabalhador mais criativo e empreendedor, no final do século passado, está fazendo com que se procure de alguma maneira neutralizar os efeitos de tal perda de sentido, uma vez que a *des-razão* e alienação progressiva induzida na e pela sociedade de consumo, parecem não mais satisfazer aos anseios do ser humano e a sociedade que começa a despertar para a importância de uma qualidade de vida atrelada necessariamente a um estilo de vida mais harmônico e um desenvolvimento mais sustentável. Após se questionar sobre o *como* e *para quem* no mundo do trabalho, surge o *por que*, e *para que*?

As empresas como organismos vivos multicelulares estão se tornando interna e externamente mais permeáveis como resultado dos processos de globalização e os acelerados avanços nas TIC's (Tecnologias da Informação e Comunicação), que fazem parte desse despertar individual e coletivo, e aos poucos estão percebendo a importância do sentido da vida nos ambientes de trabalho por parte de seus líderes, gestores e demais funcionários; e existem organizações que realmente estão buscando meios para que seus *stakeholders* possam

encontrar respostas para suas perguntas mais profundas, buscando motivação para a vida, de modo que possa haver uma integração da vida e dos desejos pessoais que se desenrolam no cotidiano dos locais de trabalho. Quando se reúnem para redefinir sua missão, visão e valores, ou quando pensam no *triple bottom line*, como base do seu planejamento estratégico, ou promovem a ética e a responsabilidade social para além do objetivo mercadológico, as organizações estão tentando se adaptar a uma nova ordem com uma nova consciência, mesmo sem querer ou sem saber.

Ao pensar sobre a crise de sentido que permeia o mundo do trabalho hoje, percebemos a existência de problemáticas profundas: se existe realização profissional quando atendida a vocação íntima do indivíduo, ou então se só existe sucesso profissional quando se atende a uma necessidade do mercado de trabalho; aliás, muitos executivos hoje em dia procuram uma Pós-Graduação *strictus sensu* não necessariamente por vocação acadêmica, mas como uma forma de escapar de um contexto de vida, o que podemos considerar um tipo de crise existencial. Porém, a resposta para essas problemáticas está nas relações que a pessoa estabelece com o seu mundo interior e com o seu mundo exterior; de fato o alinhamento entre esses mundos é algo que requer tempo (*Kronos*) e oportunidades de crescimento (*Chairos*); no Budismo estar onde você não quer, ou não estar onde você quer, são manifestações do sofrimento ou insatisfação (*Duka*) que fazem parte da natureza humana.

Um desafio premente para o futuro, sempre presente nas nossas vidas, está em conciliar as concepções essencialistas da natureza humana, que acredita em seres dotados de uma essência comum em todos os tempos, de uma natureza humana universal, com as concepções existencialistas, segundo as quais é nas relações sociais que as pessoas criam valores e definem objetivos de vida, e perceber que é a partir dos desafios encontrados nas relações com outras pessoas, e na realização das atividades que as pessoas produzem sua própria existência. O existencialista Martin Buber, com sua filosofia do diálogo e o clássico 'Eu e Tu', é um excelente exemplo de humanismo e de integração entre reflexão e ação.

VIVER PARA TRABALHAR OU TRABALHAR PARA VIVER?

No seu livro sobre *Ócio Criativo*, o sociólogo contemporâneo do trabalho, Domenico De Masi, declara que no futuro não deverá haver mais separação entre trabalho, lazer e estudo, na verdade estamos já no início de uma nova era na qual cada um de nós precisa assumir seu próprio caminho de forma pró-ativa. No entanto, no momento, ainda vivemos uma mistura entre Era Agrícola, Industrial e Pós-Industrial, observando que devido às disparidades sócio-econômicas e aos contextos culturais desfavoráveis, ainda persistem em alguns setores condições de trabalho desumanas.

Na antiguidade grega, trabalho era o que os escravos realizavam sem pagamento algum (seja do ponto de vista material ou psicológico), e assim nenhuma pessoa de status mais abastado desejava realizar trabalho. Hoje, contrariamente, divulga-se a importância do trabalho voluntário no sentido de prestação de serviço para o bem comum, e inúmeras instituições em diferentes áreas (não só as religiosas) procuram arrebanhar seres humanos no treino e desenvolvimento da boa vontade.

Para entender a evolução do trabalho e seu sentido podemos recorrer ao momento da evolução do ser humano, na qual foi articulada a linguagem que possibilitou ao homem realizar abstrações, e assim surgiram, a técnica e o trabalho. Da capacidade humana de pensar, diz-se que advém o conhecimento especulativo e o prático. Enquanto o conhecimento prático se fundamenta no domínio do agir e no domínio do fazer, o fazer, por sua vez, está impregnado do agir, da intenção, das capacidades, habilidades, possibilidades, anseios, necessidades humanas, crises no momento do fazer e no porquê fazer. O produto final que é o resultado do fazer, então sai marcado pelo agir. Em outras palavras, o trabalho humano retrata, incorpora, manifesta a forma da racionalidade e da irracionalidade humana. O trabalho é um processo de vida que se dá nas e pelas relações (E. Morin, *homo faber*); em particular, Marx considera o trabalho como uma relação entre o homem e a natureza, sendo que o homem representa o papel de potência natural para transformação da natureza e de si próprio. Na concepção de Marx os seres humanos são seres práticos e definidos pela produção e

pelo trabalho coletivo, o que não significa existir de um lado, a essência, e de outro, a existência humana, nem seres dotados de uma essência comum em todos os tempos. Nas relações sociais, as pessoas criam valores e definem objetivos de vida a partir dos desafios encontrados nas atividades pelas quais produzem a sua própria existência. Trabalho, então, é relação!

Seria o trabalho vocação? Max Weber, em 'A ética protestante e o espírito capitalista', esclarece que a ascese religiosa influencia a produtividade entendendo o trabalho como inspirado por Deus, uma vocação divina, um compromisso na nossa redenção pessoal. O trabalho no contexto da ética protestante se constitui no mais alto instrumento de ascese, pois é o preventivo específico contra todas as tentações. Deste ponto de vista, o trabalho identifica-se com a própria finalidade da vida, e, por exemplo, a falta de vontade de trabalhar é um sintoma de ausência de estado de graça. Segundo os calvinistas, Deus permite que muitas pessoas permaneçam pobres porque sabe que elas não estariam aptas a resistir às tentações que as riquezas podem proporcionar. A pobreza asseguraria a obediência a Deus. Essa posição doutrinária originou as teorias da produtividade por meio de baixos salários e a glorificação dos mais ricos e produtivos. Em Weber o surgimento do capitalismo não é automaticamente assegurado só por condições econômicas específicas, como em Marx, mas há uma segunda condição. Essa condição pertence ao mundo interior do homem, isto é, existe forçosamente um poder motivador específico, que é a aceitação psicológica de idéias e valores favoráveis a essa transformação.

Domenico De Mais, em 'A sociedade pós-capitalista' (1999), por outro lado, observando a realidade de uma futura sociedade que está em formação, deixa perceber que o tempo das burocracias está morrendo, para ele os fatores principais desta mudança foram: o progresso tecnológico, o desenvolvimento planejado, a globalização, a escolarização das massas. As principais conseqüências sócio-econômicas destas mudanças são: o desenvolvimento demográfico, a longevidade (aumento da expectativa de vida), o aumento do período de vida útil após os 50 anos, o desenvolvimento sem trabalho (automação), o aumento do tempo livre, a desestruturação do tempo e do espaço, o surgimento de novos valores, o surgimento

de novos temas sociais, o surgimento de novos luxos (objetos de desejo), novas misturas, conexões entre estudo, trabalho e tempo livre (o ócio criativo), a mistura do nomadismo com a acomodação. A sociedade pós-industrial, que emerge no mundo tecnologicamente globalizado, cujas operações dependem do saber lidar com informações e conhecimentos, precisa de flexibilidade, criatividade, do trabalho em equipe, da imaginação, da realização, de abertura, autonomia, democracia, da estética, dos valores femininos, aprender a lidar com a incerteza.

O novo perfil de trabalho e trabalhador está cada vez mais valorizando a capacidade empreendedora e criativa, entendendo-se que criatividade pressupõe imaginação e realização, e está às voltas com o conhecimento que vem do interior e o conhecimento da realidade vivida. Segundo De Masi, a criatividade possibilita que a sociedade projete e determine o seu próprio futuro, porque permite desenvolver imaginação/pensamento e concretização, idealizações individuais e coletivas, criatividade de grupo, carisma na liderança, e clima organizacional marcado pelo entusiasmo. De Masi, em 'Criatividade e grupos criativos' (2003), mostra que a maior parte das criações humanas é obra de grupos e de coletividades nos quais cooperam personalidades realistas e personalidades fantasiosas, motivadas por um líder carismático, por uma meta compartilhada. Talvez na sociedade pós-industrial, os dois opostos, o fantasioso e o concreto, possam finalmente chegar a uma síntese feliz. De Masi estuda as dinâmicas secretas do processo criativo, especulando se seria possível aumentá-lo e colocá-lo em sintonia com a eterna aspiração humana pela felicidade, que para Humberto Rhoden só é possível atingir por meio do auto-conhecimento e da auto-realização.

O novo perfil de trabalho parece estar favorecendo para que o ser humano possa compreender o trabalho como uma ação dirigida por finalidades conscientes, por meio da qual nos tornamos capazes de transformar a nós mesmos e a realidade em que vivemos, e a superar crises de sentido que a herança histórica e cultural nos legou. Quando pensamos em trabalho humano percebemos que o pensar, agir e fazer são inseparáveis, pois toda a ação humana procede do pensamento e todo pensamento é construído a partir de ações. A capacidade de alterar a natureza por meio da ação cons-

ciente torna a condição humana delicada. Pela sua própria capacidade de reflexão e escolha, o ser humano se torna ambíguo e instável no seu pensar, no seu sentir e no seu fazer. Pelo menos para o mundo, e para o bem ou para o mal, somos aquilo que fazemos (ou deixamos de fazer), e fazemos aquilo que somos.

Para finalizar, segundo a tradição hassídica, a importância de ter dinheiro, e portanto, trabalhar, é explicada pela importância de se poder ter tempo para estudar e se desenvolver espiritualmente (N. Bonder, *A Cabala do Dinheiro*). Portanto, podemos dizer sim, que é necessário trabalhar para viver, porém, viver mais criativamente, viver mais plenamente. Segundo De Masi, a sociedade consumista persegue poder, dinheiro, sucesso, porém, a estas necessidades quantitativas se contrapõem as de essência qualitativa como introspecção, amizade, amor, diversão, convivência.

CRISE DE VALORES

Somos movidos para fazer o que fazemos de acordo com uma escala de valores. O valor é como se fosse um critério que orienta a ação do indivíduo ou de uma sociedade. Os valores são conceitos, crenças, estados finais ou comportamentos desejados pelos seres humanos, que guiam o comportamento do indivíduo em relação ao que lhe é mais importante (AGLE e CALDWELL, 1999). Os valores resultam das relações que os seres humanos estabelecem entre si e com o mundo em que vivem, a partir das suas experiências de vida. As experiências variam conforme o povo e a época (espaço e tempo), assim, tal é a diversidade de costumes entre os povos e, conseqüentemente, a forma de pensar que fundamentam os valores em diferentes tempos e lugares. Os valores são herdados da cultura, e nossa primeira compreensão da realidade se fundamenta no solo dos valores da sociedade a que pertencemos, por exemplo, a sociedade capitalista.

As sociedades se organizam em torno das interdições que são criadas pelos homens, isto é, normas que definem o que pode ou não deve ser feito no convívio social, ou o que é conveniente ou inconveniente. Por outro lado, também existe a possibilidade de se transgredir as normas estabelecidas. Em um processo de

ruptura com o que não parece mais ser correto ou bom para as suas próprias vidas e para vida da sociedade em geral, as pessoas começam a questionar, rejeitar valores que não mais condizem com a sua nova condição e consciência, e em um dado momento extremo, começa a transgressão de velhos modos de ser que não interessam mais, para colocar em atuação outras e mais adequadas normas de convivência e visões de mundo que possam atender aos novos anseios.

O ser humano é dotado de uma capacidade criativa e inventiva, e quando desperta para esta sua condição, começa a se questionar, a se desalojar do que existe, do que está pronto, para buscar o que ainda não está explícito.

De acordo com a filosofia essencialista, o ser humano está em um eterno processo de devir (vir a ser). Os seres humanos em todos os tempos sempre foram em menor ou maior escala, seres de ambigüidade em busca de si mesmo, e esta é a explicação para as crises existenciais. A crise pela qual o mundo passa atualmente está provocando uma ruptura com as antigas certezas, inclusive no mundo do trabalho, e as pessoas estão buscando novas representações de si mesmas. As mudanças que estão ocorrendo nos dias atuais são rápidas e alteram a visão de mundo das pessoas.

Não é difícil perceber a relação intrínseca existente entre o sentido que é dado para a vida e os valores que são assumidos por uma sociedade e, conseqüentemente, a sua maneira de pensar. Fritjof Capra (1996, p. 9-10) explora a forte conexão que existe entre o pensamento e os valores, e comenta que o modo de pensar e os valores podem caminhar de uma visão antropocêntrica para uma outra mais integradora. Estas duas tendências são bastante importantes, e nenhuma das duas é boa ou ruim. O que interessa considerar é a harmonia que pode existir entre as duas concepções, entendendo-se que a ênfase em uma ou outra visão causa um desequilíbrio. Por exemplo, se consideramos a cultura industrial do ocidente, vemos que houve uma grande ênfase na visão antropocêntrica e que a visão mais integradora foi praticamente negligenciada. Na visão antropocêntrica o pensamento assume como princípios racionalidade, análise, reducionismo e linearidade; enquanto que os princípios de um pensamento mais integrador estão

ligados ao uso da intuição, capacidade de síntese, visão holística e não linearidade. Os valores da visão antropocêntrica estão voltados para a expansão, competição, quantidade e dominação; em contrapartida, os valores integradores estão mais ligados às idéias de conservação, cooperação, qualidade, colaboração. Os valores antropocêntricos como competição e dominação, geralmente, estão associados ao gênero masculino. De fato, nas sociedades patriarcais (e os princípios que regem a sociedade industrial são patriarcais) tem sido dado grande valor para a visão econômica e politicamente centralizada. Este é um dos motivos porque a mudança para um sistema de valores mais equilibrado tem sido tão difícil para a maioria das pessoas, especialmente para os homens nestas sociedades. A cultura burocrática e industrial é de dominação, e em uma sociedade em que a hierarquia é muito valorizada. Esta estrutura hierarquizada e de domínio é encontrada no sistema político, militar, religioso e nas estruturas corporativas, nas quais, insistentemente, os homens sempre ocuparam as posições superiores e as mulheres ocupavam os níveis inferiores, o que foi incorporado e refletido nas suas identidades de gênero masculino e feminino. Nesta situação a mudança para um sistema de valores que seja integrador gera medo e apreensão, em outras palavras, crise existencial.

Em meio à crise de valores em que as pessoas se encontram, é difícil para elas perceber que existe um outro tipo de poder, o poder da influência (liderança) a ser exercida sobre si mesmo e sobre os outros, que é muito mais apropriado para uma sociedade do conhecimento e da consciência. A estrutura ideal para se colocar em prática o poder da influência não é o modelo burocrático, mas sim as redes de pessoas (*networks*), novas estratégias de inter-relacionamentos.

AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

De acordo com De Masi, a sociedade industrial, centrada sobre a produção em larga escala de bens materiais, dominou um espaço de tempo que foi de 1700 a 1900, e a partir da Segunda Guerra Mundial, se verificou um novo período, com a rápida afirmação de um modelo sócio-econômico de tudo novo/rompimento/novidade,

que chamamos pós-industrial, e que está centrando sua produção nos bens intangíveis: informações, serviços, símbolos, valores e estética. As características do sistema emergente são: criatividade e estética como valores dominantes, economia prevalecendo sobre a política, finanças (do governo) prevalecendo sobre a economia, a velocidade prevalecendo sobre a lentidão, globalização prevalecendo sobre a identidade, virtualidade prevalecendo sobre o universo físico, o binômio fornecedor-cliente prevalecendo sobre o binômio comprador-vendedor, a mistura prevalecendo sobre a separação, a comercialização ultrapassando os bens materiais, alcançando os bens imateriais, e os relacionamentos e a cultura.

As organizações, porém, em sua grande maioria, ainda seguem o modelo e valores das organizações da Era Industrial: hierarquias organizadas para o comando e controle, considerando as pessoas como recursos para atingir os objetivos da instituição (lucro), e os administradores exercendo meramente o controle de processos e pessoas. Na Era do Conhecimento, as instituições irão enfrentar mudanças sem precedentes, sendo, ainda, impossível prever todas as mudanças que ocorrerão nos meios organizacionais, mas existe um crescente consenso da necessidade de uma visão mais sistêmica ligada à contínua criação de conhecimento e aprendizado como chave para a vantagem competitiva, e que somente por meio da construção de culturas orientadas para a aprendizagem, é que as organizações poderão atrair e manter pessoas realmente competentes e comprometidas.

O sucesso das organizações do futuro, e em especial das organizações de aprendizagem, está profundamente ligado ao desenvolvimento de um tipo de educação que trabalhe com e em função dos quatro pilares da Unesco, que possibilite desenvolver competências que integrem trabalho, vida nas organizações e vida social: Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer, Aprender a Conviver e Aprender a Ser. No entanto, as organizações, fontes geradoras, disseminadoras e organizadoras de informações e conhecimentos, que agem e influenciam na vida das sociedades, para cumprirem sua missão com eficácia, precisam se preparar para saber aprender e ensinar, conhecendo, fazendo, convivendo e sendo em todos os

níveis, para poderem se transformar paulatinamente em verdadeiras organizações de aprendizagem.

O desenvolvimento tecnológico de última geração, por outro lado, está fornecendo os meios para o surgimento de sistemas nervosos mais complexos e integrados, constituindo um cérebro global (RUSSELL, 1995), do qual fazem parte pessoas e organizações, trabalhando em um nível de integração (*real time*) cada vez mais sofisticado. Observando as organizações como sistemas vivos, num processo acelerado de mudanças, pode-se dizer que está havendo uma tomada de consciência do próprio processo evolutivo individual e coletivo, que está acompanhando e é acelerado pela própria evolução da tecnologia.

Na Sociedade da Informação estão surgindo tecnologias que atuam na geração e transformação do conhecimento, e facilitando o aparecimento de um Sistema Nervoso Digital, fruto do desenvolvimento do córtex das organizações, determinando o que Manuel Castells (1999) chama de Sociedade em Rede. O desenvolvimento de redes de pessoas e especialistas para o tratamento dos problemas cada vez mais complexos encontrados em ambientes organizacionais, a nível operacional, gerencial ou estratégico, requer a preparação das pessoas para fazerem parte destas *networks*. Estão surgindo ambientes colaborativos que possibilitam que as organizações disponibilizem para os seus contingentes humanos os meios para a aquisição de habilidades e competências para o trabalho colaborativo, facilitando a formação de redes de pessoas (comunidades de aprendizagem), e o desenvolvimento do capital intelectual e social na organização.

As novas tecnologias (*Knowledge Technology*) facilitam a disponibilização de informação e conhecimento para a criação de uma visão compartilhada, a elaboração de modelos mentais, a aprendizagem compartilhada, o desenvolvimento de cenários, e a elaboração de estratégias que levem a desenvolver a maestria pessoal (SENGE, 1997), e a excelência organizacional, cristalizando conhecimentos em níveis ontológicos superiores e transcendendo o próprio modelo sistêmico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Em particular, as novas infra-estruturas permitem a visão compar-

tilhada, porque se baseiam no entendimento de que uma organização é um conjunto de elementos superpostos com um sentido compartilhado. O coletivo (agora inteligente) é encorajado a criar a sua própria idéia compartilhada de sentido e o seu próprio senso único de contribuição para o todo, entendendo-se que o sentido não pode depender de e nem ser transferido para uma entidade em particular. O sentido da vida da organização é criado por todos, a partir do conhecimento de dentro compartilhado por todos, como no caso da aplicação de metodologias como *Appreciative Inquiry*, *Future Search* e outras.

ESPIRITUALIDADE E ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Em vista do que exploramos, seja sobre as instabilidades individuais e sociais, as transformações sociais e no mundo do trabalho, e em contrapartida, as possibilidades e capacidades de transformação dos modelos mentais do ser humano e das organizações para um viver e conviver mais digno e salutar, entendemos que é preciso desenvolver, nas organizações de vanguarda, um estilo de Liderança Transformadora que valorize o auto-conhecimento e auto-realização individual e coletiva, estimulando o pleno desenvolvimento do potencial humano (*mindware* e *heartware*), dando mais sentido e qualidade de vida aos colaboradores, e favorecendo a criação da necessária sintonia e sinergia, sempre orientadas por uma Ética da Diversidade e uma Ética da Solidariedade (D'AMBROSIO, 1997).

O novo tipo de liderança, que parte de uma consciência expandida (econômica-social-ambiental-espiritual), deverá ser capaz de analisar desde uma perspectiva maior, o turbulento e complexo mundo atual, e seus possíveis impactos no curto, meio e longo prazo nas organizações, na sociedade e no planeta em geral; e que na procura pela excelência, promoverá ambientes que favoreçam a intuição, a criatividade e o trabalho em equipe para satisfazer a necessidade de rápidas inovações (demanda externa) e adaptações (demanda interna), associadas às aceleradas transformações organizacionais orientadas por uma busca não só de sobrevivência, mas de sentido, de propósito e de participação maior. Caminhando em direção a esta proposta, temos a *Society for Organizational Learning*

(SOL) do MIT, coordenada por Peter Senge e contando com vários colaboradores, que em muito têm contribuído para um salto nas propostas da visão ecossistêmica da Quinta Disciplina para uma nova proposta apresentada no trabalho 'Presence' (SENGE et al. 2004). Nesse livro são mostradas possibilidades do agir criativo coletivo em uma perspectiva de integração em um plano maior. Paralelamente, surge toda uma nova proposta para se promover ambientes criativos nas organizações baseados na idéia de *flow* (CSIKSZENTMIHALYI, 1997), um estado altamente estimulante e criativo, de leveza e clareza.

As transformações mencionadas são sustentadas tanto pelas novas tecnologias (*hardwares, softwares, netwares e knowares*), quanto pelo aprimoramento contínuo dos relacionamentos internos e externos associados a maiores níveis de integridade, cooperação, convergência, compromisso e respeito mútuo. Claramente nessa transição da Nova Sociedade do Conhecimento para a Futura Sociedade da Consciência ou da Sabedoria, os CEO (*Chief Executive Officer*) precisaram contar com seus CIO (*Chief Information Officer*), CKO (*Chief Knowledge Officer*) e cada vez mais com seus CVM (*Chief Values Management*). Na nova Era da Consciência, as Lideranças Transformadoras serão inspiradas e inspiradoras, co-responsáveis por manter vivo e atualizado não só a Missão, Visão e Valores da Organização, mas também o *flow* organizacional.

No primeiro livro dos Reis conta-se que o jovem líder Salomão fez seu pedido ao Senhor por um coração compreensivo, capaz de governar seu povo e de discernir com justiça, e Deus observando que Salomão não pedia longevidade, riqueza ou poder, deu para ele um coração sábio e inteligente, além de todos os outros benefícios. Hoje em dia, importantes visionários do ciberespaço e da cibercultura como Pierre Lévy, após desenvolver um inovador trabalho sobre a Inteligência Coletiva (1998) e as Árvores do Conhecimento (LÉVY, AUTHIER, 1995), já nos mostra um outro lado, para além dessa fase de nossa evolução em termos de níveis de consciência e organização coletiva, quando atualiza as idéias de Noosfera de Teilhard de Chardin, mostrando a aproximação de uma nova etapa de convívio e aprendizado da humanidade na plenitude de uma consciência solidária. Caminhamos na direção de um Cérebro Global, que deverá logo mais se expandir para um Coração Global.

A importância de Competência Emocional das Lideranças (GOLEMAN, 1996) nas organizações que foi precedida pela Competência Intelectual, será logo mais complementada por uma Competência Transpessoal, na qual o pensamento é mais transracional (WILBER, 1990), a abordagem é mais Transdisciplinar (Morin, 2002), e os valores humanos, culturais e espirituais (tais como honestidade, humildade e serviço) se tornam prioritários (MORIN et al. 1996). Na sociedade do conhecimento e da consciência, lembrando De Masi, quando fala da sociedade pós-industrial, re-enfatiza, as necessidades emergentes/nascentes, que são: intelectualidade, estética, subjetividade, emotividade, androgenia, destruição do tempo e do espaço, virtualidade, qualidade de vida e ética.

São tempos de mudanças. No Brasil, no Bovespa, está sendo lançado o Índice de Sustentabilidade Empresarial, e faz tempo os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial fazem parte da cultura organizacional. Os novos cursos universitários que estão sendo oferecidos, por exemplo, pela Unicamp, como é o caso do curso de Midiologia, ou mesmo cursos mais antigos como Dança, estão nos primeiros lugares em termos de procura pelos jovens, ao invés dos tradicionais cursos de Engenharia, porque possibilitam o desenvolvimento do ser para uma nova realidade social em formação, em que as empresas de modo geral não mais serão o fio condutor da vida das pessoas, as quais deverão delinear as suas carreiras e desenvolver as suas competências, em uma sociedade em que a subjetividade, os processos criativos, a comunicação, os valores estéticos e éticos serão cada vez mais valorizados. As transformações individuais e coletivas deverão acontecer em sintonia com uma nova forma de ver e de ser no mundo.

Existem especialistas da Harvard Business School que garantem que o movimento da espiritualidade nas organizações não é necessariamente algo novo. "Realmente não é muito diferente dos esforços de décadas para criar organizações que são muito mais que instrumentos de fazer dinheiro" (Michael Beer). Existem corporações preocupadas com os sentimentos no trabalho desde os anos da década de 1950, promovendo treinamentos, por exemplo, para a melhoria da comunicação entre as pessoas e a expressão de seus sentimentos. Tivemos o movimento de Qualidade Total, e o surgi-

mento de equipes de criatividade, proporcionando locais de trabalho com pessoas realmente comprometidas. Para estes especialistas, o que está ocorrendo nos dias de hoje é uma simples retomada destas tendências anteriores. Enquanto isso, para outros especialistas, a atenção voltada para um significado mais profundo do trabalho é parte de uma significativa mudança que está ocorrendo no modo que o trabalho está sendo concebido e estruturado. Assim, por exemplo, Peter Vaill observa que as condições sociais e econômicas nos últimos anos mudaram dramaticamente e alteraram o modo dos indivíduos verem a função do trabalho em suas vidas, e Richard Whiteley observa que por outro lado, as corporações também estão vendo as coisas de um modo bem diferente. Charles Handy, filósofo social, especialista em administração e autor de importantes obras como 'The age of Unreason' (1990) e 'The Age of Paradox' (1995), procurou mostrar no livro 'The Hungry Spirit' (1999) que a busca por significado depende dos indivíduos e das instituições, porque todos devemos estar preocupados com porque fazemos o trabalho que fazemos. No passado o fazíamos porque precisávamos sobreviver. Agora está ficando cada vez mais claro para muitas pessoas e instituições que dinheiro é algo simbólico. Nós geramos muito mais riqueza do que realmente precisamos para viver. O dinheiro não é mais uma medida de sucesso. Nós estamos procurando por algo mais (Charles Handy), aliás, Viktor Frankl nos recomenda não procurar pelo sucesso, pois: "... quanto mais o definir como meta, mais difícil será atingi-lo. O sucesso como a felicidade, não são para ser procurados, são conseqüências, que só acontecem como efeito colateral não intencional da nossa dedicação a uma causa maior que nós mesmos ...", isto é do amor.

Este trabalho é dedicado ao grande educador indiano em Valores Humanos, Sri Sathya Sai Baba, no seu 80^o aniversário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGLE, B.R.; CALDWELL, C. Understanding research on values in business. *Business and Society*. Chicago, v. 38, n. 3, setembro de 1999.
- BONDER, N. *A cabala do dinheiro*. São Paulo, Imago, 2004.
- BUBER, M. *Do dialógico e do diálogo*. São Paulo: Perspectiva, 1982.
- _____. *Eu e tu*. 2.ed. São Paulo: Moraes, 1974.
- BRUNI, L. *Comunhão e as novas palavras em economia*. São Paulo: Cidade Nova, 2005.

- CAPRA, F. *The web of life: a new scientific understanding of living systems*. New York: HarperCollins, 1996.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede; a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. HarperCollins, 1997.
- D'AMBROSIO, U. *Transdisciplinaridade*. São Paulo: Palas Athena, 1997.
- DE MASI, D. *Criatividade e grupos criativos*. GMT, 2003.
- _____. *O ócio criativo*. São Paulo: Sextante, 2000.
- _____. *A sociedade pós-industrial*. São Paulo: Senac, 1999.
- DRUCKER, P. *Effective Executive*. William Heinemann, 1982.
- DURANT, W. *A história da filosofia*. São Paulo: Nova Cultural, 2000 (Coleção: Os pensadores)
- FRANKL, V. E. *Man's Search for Ultimate Meaning*. Perseus Publ., 2000.
- GALBRAITH, C. S.; GALBRAITH, O. *O código beneditino de liderança*. Landscape, 2005.
- GARDNER, H. *O verdadeiro, o belo e o bom: os princípios básicos para uma nova educação*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional; a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Objetiva, 1996.
- HANDY, C. *The hungry spirit*. Broadway Books, 1999.
- _____. *The age of paradox*. Harvard Business School, 1995.
- _____. *The age of unreason*. Harvard Business School, 1990.
- HILLMAN, J. *Tipos de poder*. São Paulo: Axis Mundi, 2001.
- HUNTER, J. C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LÉVY, P. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. São Paulo: Loyola, 1998.
- _____; AUTHIER, M. *As árvores de conhecimentos*. São Paulo: Escuta, 1995.
- MORIN, E. *O método 5º a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- _____; et al. *A sociedade em busca de valores; para fugir à alternativa entre o cepticismo e o dogmatismo*. Lisboa: Piaget, 1996.
- NONAKA, I.; HIROTAKA, T. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RUSSELL, P. *O despertar da Terra: o cérebro global*. São Paulo: Cultrix, 1995.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 15. ed. São Paulo: Best Seller, 1997.
- _____; et al. *Presence: human purpose and the field of the future*. USA; Cambridge: SOL, 2004.
- WILBER, K. *O espectro da consciência*. São Paulo: Cultrix, 1990.

Recebido para publicação em: 10 de outubro de 2005.

Aceito em: 12 de novembro de 2005.