



As relações corporativas revisadas pela perspectiva transdisciplinar¹

Ranny Alonso²

Resumo

Uma empresa pode ser fonte de retração ou de expansão de suas próprias capacidades e das dos indivíduos com quem se relaciona, impactando a sociedade e o ambiente em que se inserem. Por meio da metodologia da análise temática, o artigo avalia a possibilidade de as empresas horizontalizarem sua atuação, estabelecendo relações mais saudáveis através de indivíduos mais conscientes. Percorre, então, o impasse do capitalismo, a transitoriedade das relações na contemporaneidade, os saberes fundamentais para lidar com a complexidade e aponta a perspectiva transdisciplinar como necessária para que as empresas possam cumprir a tarefa de gerar um novo sentido para si e para os indivíduos com quem compartilham seu empreendimento, dentro e fora de seus limites.

Palavras-chave

Sustentabilidade – Relações corporativas – Comunicação - Transdisciplinaridade
Consciência

Abstract

A company can be a source of shrinkage or expanding of its own capabilities and those of individuals with whom it relates, impacting society and the environment in which they operate. Through thematic analysis methodology, this paper evaluates the ability of companies make their operations horizontal, establishing healthier relationships through individuals more conscious. It runs then the impasse of capitalism, the transience of relationships in contemporaneity, the fundamental knowledge to deal with the complexity and highlights the transdisciplinary perspective as needed to enable companies to accomplish the task of generating a new direction for themselves and individuals who share their undertaking within and outside its boundaries.

Keywords

Sustainability - Corporate Relations - Communication - Transdisciplinarity
Consciousness

¹ Artigo inédito, apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu em Abordagem Transdisciplinar Holística da Faculdade São Judas Tadeu / UNIPAZ-RJ, 2013.

² Contato: ralonso@amil.com.br



Introdução

O artesanato de viver a vida é compatível com o modelo produtivo das organizações contemporâneas? É viável que o sujeito, em seu ambiente de trabalho, consiga alinhar sua consciência pessoal, social e ambiental? As empresas, por sua vez, como organismo formado por sujeitos, podem assegurar um ambiente que não apenas possibilite, mas impulse a efetividade com afetividade? É possível construir uma organização geradora de sentido, de crescimento, de realização pessoal, de relações saudáveis, ao mesmo tempo em que produz valor econômico? Ou estamos fadados à separatividade inexorável ao colocar o crachá funcional, quando entramos no ambiente produtivo que precisa ser necessariamente perpetuador da lógica financeira?

Essas são questões de grande ressonância para mim, que dediquei todos os anos de minha vida profissional, até aqui, ao ambiente corporativo. Fonte de realização e de tensão, de amizade e de interesse, de diálogo e de hierarquia, de ponte e de rompimento, de abundância e de escassez, de crescimento e de desgaste.

O ambiente econômico do século XXI é democrático o suficiente para dar lugar a empresas que mantêm práticas correlatas às da escravidão e outras que criam, por sua própria ética, marcos regulatórios ambientais e benefícios sociais que nem os organismos internacionais motivados pelos mais altos propósitos foram capazes de estabelecer, apesar de todas as tensões internas e externas.

Este artigo busca responder se há possibilidade para evolução transdisciplinar das empresas como um organismo capaz de *estar com* os sujeitos que a constituem, que serve e com quem interage. Se as empresas podem ser este lugar de laços sociais e de pontes entre os sujeitos, dentro e fora de seus muros. Se são



capazes de promover, além dos resultados econômicos, a evolução individual e social.

Nesse sentido, pretende-se contribuir para a reflexão sobre o papel das empresas como pólo gerador de mudanças na qualidade das relações que indivíduos estabelecem a partir da verticalização de sua consciência, da criação de significados coletivos e da compreensão da atividade produtiva com propósito.

O alcance desta reflexão é bastante abrangente pelo fato de que hoje todos os indivíduos, especialmente os que vivem em meios urbanos, relacionam-se com empresas como funcionário, familiar, cliente ou acionista, sendo impactados direta ou indiretamente por sua forma de atuação, beneficiando-se ou sendo prejudicado por sua gestão interna e por suas externalidades.

Para isso, com base em minha experiência profissional em organizações e em minhas inquietações pessoais como gestora de comunicação corporativa, uma competência empresarial cujo propósito último é criar pontes com os públicos de interesse da companhia, pretendo analisar como a transdisciplinaridade poderia contribuir para que as empresas horizontalizem sua atuação, estabelecendo relações mais saudáveis através de indivíduos mais conscientes.

Metodologia

O presente artigo foi construído com base no recurso metodológico da análise temática para permitir explicitar o impasse em que se encontra o capitalismo e a demanda da sociedade por uma nova empresa, caracterizar a fragilidade das relações humanas em nossa era e assim, evidenciar os saberes necessários para construção de um futuro viável para a sociedade, em torno da condição humana.



Para isso, foram assumidos os conceitos fundamentadores da transdisciplinaridade para analisar a temática escolhida à luz do modelo proposto por Pierre Weil em *A Arte de Viver*, como metodologia de verticalização da consciência organizacional.

Resultados e Discussão

1 - Capitalismo no limite

O valor, o mais precioso dos valores humanos, o atributo *sine qua non* de humanidade, é uma vida de dignidade, não a sobrevivência a qualquer custo -
Zygmunt Bauman

O paradoxo do modelo econômico capitalista aponta para uma grande competência em gerar riqueza e correlata a incompetência em distribuí-la, de tal forma que até 2050, o número de pessoas que vivem em situação de pobreza deve triplicar e atingir a marca de três bilhões, segundo estimativas do Relatório Econômico Social 2013, da Organização das Nações Unidas – ONU (Isto é, 02/07/2013).

A riqueza que o mundo produz, medida pelo PIB mundial em 2012, é de 71,3 trilhões de dólares em dólares correntes e de 82,8 trilhões de dólares internacionais, quando se usa a metodologia do Poder de Paridade de Compra (ppc) As economias avançadas representam 50,2% do total da economia mundial com uma população de 1,1 bilhão de habitantes e uma renda per capita anual de 40,3 mil dólares (ppc). As economias em desenvolvimento representavam 49,8% do PIB mundial, com uma população de 6 bilhões de habitantes e uma renda per capita de 7 mil dólares (Portal Ecodebate 2013).



Em entrevista exclusiva aos repórteres Gerson Camarotti, da Globo News, e Felipe Awi, da TV Globo, exibida no programa Fantástico, em 28.07.2013, o Papa Francisco ressaltou em sua primeira visita ao Brasil, na ocasião da Jornada Mundial da Juventude, a centralidade do dinheiro na política mundial, marginalizando, com todas as mazelas e sofrimentos que daí decorrem, os grupos humanos menos produtivos.

“Quando reina este mundo da feroz idolatria do dinheiro, se concentra muito no centro. E as pontas da sociedade, os extremos são muito mal atendidas, não são cuidadas e são descartadas. Até agora, vimos claramente como se descartam os idosos. Há toda uma filosofia para descartar os idosos. Não servem, não produzem. Os jovens também não produzem muito. É uma carga que precisa ser reformada. O que estamos vendo agora é que a outra ponta, a dos jovens, está em vias de ser descartada. O alto percentual de desemprego dos jovens na Europa é alarmante. Nós vemos um fenômeno de jovens descartados. Então, para sustentar esse modelo político mundial, estamos descartando os extremos.” (Papa Francisco, Globo News, 28/07/2013)

Em 2005, a ONU estabeleceu Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, metas a serem cumpridas para melhorar a qualidade de vida da população mundial. Entre os objetivos estão a erradicação da extrema pobreza e da fome; a universalização do ensino básico; a igualdade entre os sexos, com incentivos para a autonomia das mulheres; e a redução da mortalidade infantil (<http://www.pnud.org.br>). É corrente a idéia hoje, defendida por organismos internacionais, autores, empresas e governos de que a chave para a erradicação da pobreza é o desenvolvimento sustentável.



A boa notícia é que esta pauta, a do desenvolvimento sustentável, chegou com força às empresas. Para Stuart L Hart, autor de *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo* (Hart, 2006) o setor empresarial pode ser protagonista na criação de modelos de desenvolvimento global que sejam, de fato, sustentáveis, gerando valor e riqueza à medida que desempenha esta tarefa.

“Ao criar uma nova forma de capitalismo, mais inclusiva, que incorpore vozes, preocupações e interesses anteriormente excluídos, o setor empresarial pode se tornar o catalisador de uma forma verdadeiramente sustentável de desenvolvimento global – e prosperar durante esse processo. Para serem bem-sucedidas, porém, as corporações devem aprender como se abrir para o mundo: as estratégias precisam levar em conta toda a família humana de 6,5 bilhões de pessoas, assim como as outras espécies com as quais dividimos o planeta” (Hart, 2006, página26)

O autor (Hart, 2006) acredita que é possível, com imaginação e estratégia, criar negócios sustentáveis, estabelecer um comércio mais inclusivo, melhorar a qualidade de vida dos pobres, respeitar a diversidade cultural e conservar a integridade do planeta, melhorando as condições sociais e ambientais em que vive toda a humanidade. Declara que “à medida que entramos no novo milênio, o capitalismo é posto verdadeiramente em xeque. As companhias esperam não apenas abordar as crescentes preocupações sociais e ambientais, mas também construir uma base para a inovação e o crescimento nas próximas décadas”.

2 - Transitoriedade das relações

“Saíam de seu círculo para ir, sem medo, ao encontro das pessoas” - Papa Francisco.

Um fato contemporâneo registrado pela sociologia de Zygmunt Bauman (2004, página 112) é a volatilidade das relações em nossa sociedade: “A fraqueza, a debilidade e a vulnerabilidade das parcerias pessoais não são, contudo, as únicas características do atual ambiente de vida”.

Para acrescentar que, segundo o autor (Bauman, 2004, página 112):

“uma inédita fluidez, fragilidade e transitoriedade em construção (a famosa flexibilidade) marcam todas as espécies de vínculos sociais que, uma década atrás, combinaram-se para constituir um arcabouço duradouro e fidedigno dentro do qual se pode tecer com segurança uma rede de interações humanas”.

Bauman (2004) enfatiza que as relações profissionais e o emprego foram afetados muito particularmente. Habilidades que se tornam obsoletas antes de transcorrer o tempo necessário para desenvolvê-las, credenciais educacionais que valem menos do que o investimento para adquiri-las; empregos que simplesmente desapareceram sem que as pessoas tenham sido preparadas para tal mudança.

“As perspectivas de vida crescentemente se parecem com as convoluções aleatórias de projéteis inteligentes em busca de alvos esquivos, efêmeros e móveis, e não com a trajetória pré-planejada, predeterminada e previsível de um míssil balístico”, compara. (Bauman, 2004, página 113).

No ambiente empresarial, o conceito de empregabilidade garante que a mensagem seja disseminada. Não devemos nos preparar para o melhor desempenho possível para os desafios daquela organização, mas para os de

qualquer organização. Dado que a empresa se ajustará em sua estrutura, processos ou pessoas para as oportunidades e ameaças externas, tendo como direcionador os resultados financeiros estabelecidos. Uma lógica plenamente estabelecida, apesar de toda frustração e dor que pode causar nos indivíduos a ela submetidos.

A crise também é, segundo o sociólogo, de confiança, que já fora um efeito natural da vida.

“Pessoas (sozinhas, individualmente ou em conjunto), empresas, partidos, comunidades, grandes causas ou padrões de vida investidos com a autoridade de guiar nossa existência frequentemente deixam de compreender a devoção. De qualquer forma é raro serem modelos de coerência e continuidade a longo prazo” (Bauman, 2004, página 113).

Segundo o sociólogo (Bauman, 2004), são cada vez mais raros:

“os pontos de referência que eximam os interessados do fatigante dever da vigilância constante e das incessantes retrações de passos dados ou pretendidos. Não se dispõe de pontos de orientação que pareçam ter uma expectativa de vida mais longa do que os próprios necessitados de orientação, por mais curtas que possam ser suas existências físicas” (Bauman, 2004, página 113).

Para concluir que vivemos em um mundo de parcerias frouxas, sem mais lugar para relações e relacionamentos perenes.

A palavra, dessa forma, se assegura em formalizações, e-mails copiados a dezenas de pessoas, contratos, reconhecimentos, senhas alfanuméricas que precisam ser trocadas periodicamente e uma assessoria jurídica cada vez mais especializada, cada vez maior, cada vez mais atribulada para lidar com a confiança liquefeita dentro e fora das empresas.



3 - Saberes necessários

“Um mundo que os potenciais portadores de humanidade nascem e crescem é, ao que se sabe, mais propensos a prender as asas do que a estimular os supostos voadores a abri-las”.

Zygmunt Bauman

Ensino e afeto garantem emprego foi a manchete de uma reportagem publicada em uma segunda-feira, no maior jornal diário do Rio de Janeiro. O tema da reportagem são as oficinas profissionalizantes do Galpão Aplauso, mantido pela ONG Instituto Stimulu Brasil na Zona Portuária carioca, que produziu impactos da ordem de 24% para a taxa de emprego e 22% para o rendimento, segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que financia o projeto desde 2009.

Trata-se do método de educação para o trabalho que concilia o desempenho técnico de cursos, como alpinismo industrial, serralheria e solda, com o desenvolvimento afetivo, sócio-cultural e ético-ambiental dos alunos.

Segundo a idealizadora e diretora do projeto, Ivonette Albuquerque, “criamos uma ponte entre o mundo socioafetivo e o racional”. As experiências bem sucedidas fizeram com que a Fundação Getulio Vargas (FGV) levasse para o Galpão alunos do International Masters Program in Practicing Management (IMPM).

Como explica Alexandre Faria, diretor do módulo Brasileiro do IMPM, “descobrimos lá várias capacidades que são importantíssimas na gestão e no aprimoramento das relações, como a construção de diálogos e a dimensão cognitivo-afetiva, que se perdeu nessa área (Globo, 29/07/2013).

O que precisa aprender os soldadores ou os executivos, os brasileiros ou os estrangeiros, os matriculados em cursos técnicos ou de gestão? Que tipo de informação, pensamento e abertura estão excluídos dos ambientes produtivos, comunitários ou escolares?



Em “Os sete saberes necessários à educação do futuro”, Edgar Morin (Morin, 2011) defende o pensamento complexo capaz de relacionar, de contextualizar e de religar diferentes dimensões da vida, porque acredita que a educação seja capaz de moldar mentes mais abertas, escutas mais sensíveis, pessoas responsáveis e comprometidas com a transformação de si e do mundo.

O autor (Morin, 2011) expõe, então, sete problemas centrais que permanecem ignorados pela educação como se não fossem vitais para este novo século. Saberes que fariam muito bem se disseminados no ambiente escolar tanto quanto nos ambientes produtivos, a saber:

1) As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão.

O autor sugere o estudo das características cerebrais, mentais e culturais do conhecimento humano, evidenciando as limitações tanto psíquicas quanto culturais que conduzem ao erro ou à ilusão. Todas as percepções são, ao mesmo tempo, traduções e reconstruções cerebrais codificados pelos sentidos. Aos erros de percepção acrescentam-se os erros intelectuais. O conhecimento sob forma de palavra, de idéia ou de teoria, deriva também de tradução e reconstrução, por meio da linguagem e do pensamento. A projeção de nossos desejos, a manifestação de nossos medos e as disposições trazidas por nossas emoções elevam os riscos. Além dos vindos do interior, há os que se originam do exterior cultural e social, inibindo a autonomia da mente (Morin, 2011)

2) Os princípios do conhecimento pertinente.

Morin (2011) considera que é preciso ensinar métodos que permitam estabelecer as relações e as influências entre as partes e o todo, dando conta de suas mutualidades e de suas reciprocidades. Propõe, inclusive, uma reforma do pensamento: paradigmática e não programática. Refere-se à nossa aptidão para



organizar o pensamento. De um lado estão os saberes desunidos, compartimentalizados, divididos. De outro, estão os problemas multidisciplinares, transversais e globais. Nessa inadequação, tornam-se invisíveis o contexto, o global, o multidimensional e o complexo.

3) Ensinar a condição humana.

O autor (Morin, 2011) aponta a urgência de se restaurar a unidade complexa da natureza humana, reiterando sua concomitância física, biológica, psíquica, cultural, social e histórica. A intenção é que cada um tome consciência de sua identidade complexa e de sua identidade comum a todos os outros humanos. Aqui, Morin (2011) aponta um problema epistemológico: é impossível conceber a unidade complexa do ser humano pelo pensamento disjuntivo, que concebe nossa humanidade desconectada do cosmos, da matéria física e do espírito que a constitui, bem como pelo pensamento redutor, que restringe a unidade humana a seu aspecto bioanatômico. “O humano é um ser, a um só tempo, plenamente biológico e plenamente cultural”, enfatiza.

Na relação Indivíduo – Sociedade - Espécie, destaca que a cultura e a sociedade garantem a realização dos indivíduos e as interações entre indivíduos permitem a perpetuação da cultura e a auto-organização da sociedade. Mais importante: aponta que

“Qualquer concepção do gênero humano significa o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e do sentimento de pertencer à espécie humana. No seio desta tríade complexa emerge a consciência”
(Morin, 2011, página 93)



Com a disseminação dessa proposição, o nosso século pode abandonar a visão que define o ser humano pela racionalidade (*homo sapiens*) e assumir sua complexidade (*homo complexus*).

” O ser humano é um ser racional e irracional, capaz de medida e desmedida; sujeito de afetividade intensa e instável” (Morin, 2011, página 53).

4) Ensinar a identidade terrena.

Morin (2011) credita à crise planetária que marca o século XX, a lição de que todos os seres humanos são confrontados por problemas globais e de que compartilham um destino comum. O pior é que o planeta não se apresenta como um sistema ordenado, mas como um turbilhão em movimento.

“A riqueza da humanidade reside na sua diversidade criadora, mas a fonte de sua criatividade está em sua unidade geradora” (Morin, 2011, página 57).

O modelo de desenvolvimento técnico-econômico chega a sua insustentabilidade, inclusive na sua versão desenvolvimento sustentável. “É necessária uma noção mais rica e complexa do desenvolvimento que seja não somente material, mas também intelectual, afetiva, moral...”, ressalta (Morin, 2011, página 60).

O autor (Morin, 2011) chama a atenção para as contracorrentes deste século (de ecologia, de qualidade de vida, de resistência à vida utilitária, de resistência ao consumo padronizado, de emancipação em relação à tirania do dinheiro e de pacificação) como capazes de se constituírem em focos de transformação.

“... mas a verdadeira transformação, entretanto, só poderia ocorrer com a intertransformação de todos, operando assim uma



transformação global que retroagiria sobre as transformações individuais” (Morin, 2011, página 64).

Para Morin (2011, página 65), “aquilo que porta o pior perigo traz também as melhores esperanças: é a própria mente humana, e é por isso que o problema da reforma do pensamento se tornou vital”.

5) Enfrentar as incertezas.

O autor (Morin, 2011) preconiza que o caráter desconhecido da aventura humana nos informa sobre a necessidade de educar para enfrentar o inesperado, o imprevisto e a incerteza.

“O conhecimento é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certeza.” (Morin, 2011, página 75).

É este caráter incerto que nos leva aos exames, às verificações e aos indícios, segundo o autor (Morin, 2011).

6) Ensinar a compreensão.

“A compreensão é, ao mesmo tempo, meio e fim da comunicação humana”, sintetiza Morin (2011, página 91).

Compreender de modo desinteressado, compreender antes de condenar, compreender para humanizar as relações humanas. A compreensão se estabelece em dois pólos. Em um, tem-se a compreensão entre distantes, encontros e relações que se multiplicam entre pessoas, culturas e povos diferentes. Em outro, tem-se as relações entre próximos. A proximidade pode alimentar mal entendidos, ciúmes e agressividade. A comunicação não garante a compreensão.

A informação pode assegurar a inteligibilidade, que nem sempre é suficiente para a compreensão. Para ao autor (Morin, 2011), há duas formas de compreensão: a intelectual/objetiva e a humana/intersubjetiva.



“Compreender significa intelectualmente apreender em conjunto, com-prehendere, abraçar junto (o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno). A compreensão intelectual passa pela inteligibilidade e pela explicação” (Morin, 2011, página 82) .

Já a compreensão humana extrapola a explicação.

“Esta comporta um conhecimento de sujeito a sujeito. Por conseguinte, se vejo uma criança chorando, vou compreendê-la não por medir o grau de salinidade de suas lágrimas, mas por buscar em mim, minhas aflições infantis, identificando-a comigo e me identificando com ela. O outro não apenas é percebido objetivamente, é percebido como outro sujeito com o qual nos identificamos e que identificamos conosco, o ego alter que se torna alter ego. Compreender inclui um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade” (Morin, 2011, página 82).

Morin (2011) elenca os principais obstáculos exteriores à compreensão: ruído na transmissão; polissemia de uma noção; ignorância de ritos e costumes do outro; incompreensão dos valores ou dos imperativos éticos de uma cultura distinta; impossibilidade de compreender os argumentos ou idéias de uma outra noção de mundo; impossibilidade de uma estrutura mental em relação à outra. Já os principais obstáculos intrínsecos à compreensão são: a indiferença, o egocentrismo, o etnocentrismo e o sociocentrismo “que têm como traço comum situar-se no centro do mundo e considerar como secundário, insignificante ou hostil tudo o que é estranho ou distante” (Morin, 2011, página 83).

Para Morin (2011), o egocentrismo cultiva o auto-engano (self-deception) provocado pela autojustificação, autoglorificação e pela tendência de jogar a culpa



sobre o outro. “De fato, a incompreensão de si, é fonte muito importante da incompreensão do outro. Mascaram-se as próprias fraquezas, tornando-se implacável com as fraquezas dos outros.” (Morin, 2011, página 84).

Aqui, Morin (2011) levanta outro problema epistemológico: para que possa haver compreensão entre estruturas de pensamento, é preciso passar para a metaestrutura do pensamento, indentificando as causas da incompreensão de uma em relação às outra e, então, superá-las.

7) A ética do gênero humano.

Aqui Morin (2011) chama atenção para a consciência de que o homem é ao mesmo tempo indivíduo-sociedade-espécie.

“Todo desenvolvimento verdadeiramente humano deve compreender o desenvolvimento conjunto das autonomias individuais, das participações comunitárias e da consciência de pertencer à espécie humana.” (Morin, 2011, página 18).

Os saberes elencados pelo autor são necessários em qualquer empreendimento humano porque nos prepara para reconhecer que estamos sujeitos a erros de percepção que nos fazem tomar decisões com informações parciais, com pouco tempo e sem suficiente questionamento. Nosso equipamento humano falha biológica, cultural e intelectualmente.

A tensão entre o ambiente cada vez mais complexo e o conhecimento fatiado em diretorias, departamentos, núcleos e consultorias demonstra a urgência do conhecimento pertinente. Inúmeras vezes nos sentimos incompetentes para avaliar uma situação e agir sobre ela pelo fato de a solução demandar uma construção multidisciplinar, de diálogo com o contexto, de relacionar informações e saberes que não se encontram comumente dentro de empresas.



De todos, talvez o maior auto-engano organizacional é ignorar a complexidade humana. Restringir os atores ao seu aspecto funcional, parametrizando as relações pelos seus aspectos utilitários. Não saber prover um ambiente que não apenas admita, mas sobretudo estimule as potencialidades racionais tanto quanto as afetivas das pessoas que a constituem e com quem se relaciona: funcionários, clientes, fornecedores, investidores e sociedade.

A qualidade das relações humanas ganharia muito no simples reconhecimento da complexidade do indivíduo. O outro com quem falo é um ser físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico, com uma riqueza que tem paridade com a minha própria. Ambos partilhamos a identidade terrena, o que se torna cada vez mais claro com os limites de um planeta que comporta 8 bilhões de seres humanos e demonstra diariamente, em todos os pontos do globo, seus sinais de esgotamento.

Nosso destino comum, me parece, é concluirmos sobre a impossibilidade de um padrão civilizatório que somente reconhece como desenvolvimento os aspectos materiais e financeiros. Um homem complexo requer uma noção de evolução que inclua também as dimensões intelectuais, afetivas e morais, minimamente. Qualquer transformação neste sentido virá a partir da transformação pessoal porque não existe transformação social que aconteça fora dos indivíduos.

Lidar com a incerteza e ter uma estratégia para isso possibilita que as organizações sejam menos assustáveis e mais corajosas. Mais uma vez, podemos nos apoiar na característica fundamental do conhecimento humano que tão bem ilustrou Morin: Ilhas em meio a um oceano de desconhecimento e que, ainda assim, tem nos possibilitado avanços e empreendimentos inacreditáveis. Não optar pelas certezas absolutas, pelos dogmas e pelas doutrinas é justamente a abertura



necessária para a inovação, para a disrupção e para as tecnologias capazes de responder aos impasses sociais e ambientais de nossa era.

Um tema que vivo visceralmente é o da comunicação humana. Escolho este advérbio para que você possa entender que ele atravessa todas as minhas inteligências até o mais íntimo da minha biologia.

Tive um grande susto quando li em Morin (2011, página 91), que “A compreensão é, a um só tempo, meio e fim da comunicação humana”. Ainda mais, que a compreensão se dá intelectual e afetivamente, objetiva e subjetivamente, na interseção entre sujeitos, na comunhão entre texto e contexto, entre parte e todo, entre o múltiplo e o uno. Exige abertura, generosidade, simpatia.

Essas são condições para que a compreensão se efetive através da comunicação. Ao elencarmos os obstáculos externos da comunicação apontados pelo autor, transpondo-os para o ambiente organizacional, vemos que o desafio é enorme, porque as empresas são pródigas em ruídos na transmissão, pelos canais comumente estabelecidos dentro de empresas para trafegar informações, como *e-mails* e *calls*, onde se ouve ou se vê, mas não ambos ao mesmo tempo; em polissemia de noções sobretudo as técnicas devido ao nível de especialização profissional, áreas como jurídica ou de tecnologia precisam de tradução simultânea para serem compreendidas dentro e fora da organização; em ignorância de ritos, costumes, valores ou dos imperativos éticos do outro indivíduo ou de outra cultura, nos tornando arrogantes, insensíveis e até agressivos aos olhos dos outros com quem intencionamos, precisamos e investimos para ter boas relações.

Quando estamos diante de obstáculos maiores como a impossibilidade de compreender os argumentos ou idéias de uma outra noção de mundo ou a impossibilidade de uma estrutura mental em relação à outra, ficamos perplexos e



paralisados. Por não saber como fazer, na maioria das vezes, suspendemos as pontes e aguardamos que o cenário mude sozinho ou que o tempo traga a solução.

Quando analisamos os obstáculos intrínsecos à compreensão, citados por Morin (2011), no contexto das empresas: a indiferença, o egocentrismo, o etnocentrismo e o sociocentrismo, ressalta-se o potencial que as empresas possuem para ignorar, excluir e violentar o que considera secundário, insignificante ou hostil, dentro ou fora de seus limites.

A perspectiva egocêntrica, válida para pessoas, empresas e países, favorece o auto-engano, sustentado pela autojustificação, pela autoglorificação e pela não responsabilização. Aí está a motivação de uma farta literatura de Administração que estuda, aconselha e retrata empresas que se perdem e caem sob o peso de uma falsa imagem de si próprias. Na base, a incompreensão de si, como lembra Morin, é fonte da incompreensão do outro. Para compreender o outro é preciso compreender a sua própria complexidade.

Por fim, a noção de que o homem é ao mesmo tempo indivíduo, sociedade e espécie, fundamento da ética do gênero humano, deveria estar refletida no propósito das empresas, já que são empreendimentos feitos pelo e para o homem. Se o que uma empresa produz, comercializa ou serve não contribui equilibradamente para essas instâncias, deveria ser reconsiderada sua razão de existir.

4 - Princípios da Transdisciplinaridade

Basarab Nicolescu (1999) definiu três princípios para uma nova perspectiva em *O manifesto da transdisciplinaridade*: a complexidade, os diferentes níveis de realidade e uma lógica que levasse em conta a contradição e a inclusão do terceiro termo de uma proposição. Uma maneira de ver o mundo como uma teia complexa;



como constituída de níveis, tanto de realidade como de percepção, que possuem leis próprias; e como determinado por uma nova lógica que coloca, no lugar de dois termos que se excluem, a do terceiro incluído. À barbárie da exclusão do terceiro responde a inteligência da inclusão. Pois “um bastão sempre tem duas extremidades” (Nicolescu, 1999, página 41), ilustra o autor.

A imagem do bastão que se concretiza pelos extremos que o constitui é uma metáfora que nos alerta para a convivência dos opostos, abrindo um novo sentido. Muitas vezes estamos fechados a esta possibilidade por sermos pressionados a tomar uma posição, a escolher um lado, a adotar uma bandeira, empobrecendo a infinita possibilidade de inclusão. Porque a cada par de contraditórios, há sempre a possibilidade de um terceiro incluído, em um outro nível, como nos ensina Nicolescu.

Entretanto, enxergar a possibilidade da inclusão do terceiro exige distanciamento, perspectiva, abertura, o que não é comum em um dia a dia de operação intensiva, como nos ambientes empresariais. Nossa cultura nos impregnou da relevância dos indivíduos, dos atores, dos heróis e nos acostumou a dar muita pouca atenção às interações, às relações, às intervenções que agem sobre o sistema condicionando e modificando os indivíduos.

Nicolescu (1999) esclarece que os diferentes níveis de realidade são acessíveis ao conhecimento humano porque existem diferentes níveis de percepção que apontam para uma visão cada vez abrangente da realidade.

Então, ampliar o nível de percepção dos indivíduos pode ser uma chave para ampliar o nível de percepção de um conjunto social que forma uma organização. Relacionam-se diferentes níveis de compreensão, diferentes níveis de realidade e diferentes níveis de percepção, dando sentido à verticalidade do ser humano no



mundo. Também -por que não?- dando sentido também à verticalidade de uma empresa no mundo.

“É esta verticalidade que constitui, na visão transdisciplinar, o fundamento de todo projeto social viável”, comenta Nicolescu (1999, página 65). Abre-se a possibilidade, assim, para um novo tipo de evolução, nos campos da cultura, da ciência, da consciência e da relação com o outro.

“A evolução individual e a evolução social condicionam-se mutuamente. O ser humano alimenta o ser da humanidade e o ser da humanidade alimenta o ser do homem. Se a evolução individual é concebida mesmo na ausência de uma evolução social, por outro lado, a evolução social é impensável sem a evolução individual (Nicolescu, 1999, página 83).

Para que os laços sociais sejam viáveis, Nicolescu (1999) reforça a importância de um ser interior assentado. O fato de vivermos em desarmonia entre nosso ser interior e nosso ser social, nos faz usar máscaras, que geram multiplicidade, conflito, contradição e desconforto.

Um ser interior assentado - assim como uma empresa assentada - preza o autoconhecimento (suas forças e fraquezas; suas potencialidades e suas dificuldades; seu prazer e sua dor), reconhece um propósito para sua existência e adota a perspectiva que integra uma teia que apóia e pela qual é apoiado, favorecendo e estimulando esta dinâmica de geração de valor.

“Estes novos laços sociais poderão ser encontrados quando procuramos pontes, tanto entre os diferentes campos do conhecimento como entre os diferentes seres que compõem uma coletividade, pois o espaço interior são duas facetas de um único e mesmo mundo” (Nicolescu, 1999, página 101).



Nicolescu (1999) ressalta a qualidade de presença como via para se estabelecer uma relação autêntica com o outro, respeitando o que tem de mais genuíno.

“Se encontro o lugar certo dentro de mim mesmo, no momento em que me dirijo ao Outro, o Outro poderá encontrar o lugar certo em si mesmo e assim poderemos nos comunicar. Porque a comunicação é antes de mais nada é a correspondência dos lugares justos em mim e no Outro, que é o fundamento da verdadeira comunhão, além de toda mentira e de todo desejo de manipulação do Outro”(Nicolescu, 1999, página 131).

Então, a comunicação, que tem como instrumento e finalidade, a compreensão, como vimos em Morin, precisa acontecer em um plano correspondente, nivelando os interlocutores para que possa ser efetiva; requer presença, atenção verdadeira ao que vem do outro; e ter como fonte geradora, o que é genuíno em você para se dirigir ao que é genuíno no outro. Não esta conversa de máscaras a que constantemente assistimos quando empresas falam com seus funcionários, clientes ou fornecedores.

Segundo o autor (Nicolescu, 1999), esta abertura significa a aceitação do desconhecido, do inesperado e do imprevisível. Significa também a possibilidade do sagrado: “aquilo que liga”. O sagrado aqui pode ser traduzido por um sentimento que une os seres e as coisas. “Ele induz, nas profundezas do ser humano, o absoluto respeito pelas diferentes alteridades unidas pela vida comum”, completa.

A mais importante meta de uma organização deveria ser a comunhão de indivíduos com um propósito comum em uma aventura empreendedora. Uma aventura que apontasse para o bem do ser indivíduo-sociedade-espécie, na



dinâmica de suas relações internas e externas. Mas como desenvolver esta consciência no âmbito empresarial?

Nicolescu (1999) nos dá uma pista ao contar que o Relatório Delors, elaborado pela Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, ligada a Unesco e presidida por Jacques Delors, enfatiza os quatro pilares de um novo tipo de educação: aprender a conhecer (distinguir o que é real do que é ilusório e ser capaz de estabelecer pontos), aprender a fazer (realização das potencialidades criadoras), aprender a viver em conjunto (reconhecer-se a si mesmo em face do outro) e aprender a ser.

Aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a viver em conjunto são caminhos que as organizações vem percorrendo por força da tarefa que têm que realizar. Aprender a ser, entretanto, nem nós nem as organizações fomos devidamente instrumentalizados (Nicolescu, 1999).

Nicolescu (1999) sublinha a dificuldade da tarefa.

“Aprender a ser parece, a princípio, um enigma insondável. Sabemos existir, mas como aprender a ser? Podemos começar aprendendo o que a palavra existir quer dizer, para nós: descobrir nossos condicionamentos, descobrir a harmonia ou a desarmonia entre nossa vida individual e nossa vida social, sondar as fundações de nossas convicções para descobrir o que se encontra embaixo”
(Nicolescu, 1999, página 148).

A tarefa correlata é aprender também “a conhecer e respeitar aquilo que liga o Sujeito e o Objeto. O outro é um objeto para mim se eu não fizer este aprendizado, que me ensina que o outro e eu construímos juntos o Sujeito ligado ao Objeto”
(Nicolescu, 1999, página 148).. Para ao autor, “a lógica louca da eficácia pela



eficácia, que só pode desembocar em nossa autodestruição” (Nicolescu, 1999, página 149).

5 - Aprender a Viver

Chegamos, então, há um método de possível aplicação nas empresas que pode ser de extrema eficácia no sentido de sua verticalização, em seu aprendizado de aprender a ser. A idéia que defendo aqui é que quando desenvolvemos a consciência dos indivíduos dentro de uma organização, de suas lideranças e de seus executivos, tornamos a própria empresa mais consciente, de modo que o indivíduo influencia o meio e vice-versa. E, de modo análogo, uma empresa mais consciente influencia outras empresas, seus fornecedores e seus clientes, produzindo uma alteração qualitativa em todo o sistema.

A Arte de Viver em Paz é uma metodologia reconhecida pela UNESCO, em 2000, como eficaz na educação para a paz. Pierre Weil, seu criador, propõe três vias para que o ser humano encontre a paz e a serenidade, que chamou de consciências ou ecologias, ressaltando que se influenciam mutuamente e são instáveis.

A primeira é consigo mesmo. É o que chama de ecologia interior, ecologia do ser ou consciência individual. É a que possibilita o estado de harmonia interior do ser (Weil, 2011).

A segunda via é a paz com os outros. É a ecologia ou consciência social, isto é, de harmonia com a sociedade e dentro dela. Insere-se em uma consciência social coletiva maior do que a que está nos indivíduos.

A terceira via é a de harmonia com a Natureza. A ecologia ou consciência ambiental é a terceira proposição essencial para vivermos em paz, dissolvendo a

ilusão de que somos unidades separadas do universo que o autor considera autoconsciente (Weil, 2011).

Para o autor, percorrer a via da consciência individual é reconhecer que a paz está dentro de nós. No contexto de nosso ser mais íntimo, podemos encontrar a paz em nosso corpo físico, em nosso espaço emocional e em nossa mente. “As nossas emoções destrutivas, como a raiva ou o ciúme, criam tensões no nosso corpo. A respostas a estas tensões é o relaxamento”, prescreve Weil (2011, página 33)

Emoções como o ciúme, o apego exagerado a coisas, pessoas ou idéias, a rejeição, a raiva, o orgulho e a indiferença são geradores de conflitos consigo próprio e com o outro. Diante de um seqüestro emocional, as pessoas têm três alternativas: perder o autocontrole; recalcar o sentimento e acumular mágoas; ou tomar consciência das emoções e deixá-las passar, como uma tempestade. Weil considera ser esta a verdadeira liberdade (Weil, 2011).

Para as emoções positivas, o autor sugere o cultivo da alegria (compartilhar a felicidade com as pessoas), do amor (querer a felicidade das pessoas ao seu redor), da compaixão (compreender o outro e ajudar a aliviar o seu sofrimento) e da equidade (tratar a todos igualmente, sem nenhuma preferência).

As atividades usuais da mente - que raciocina, lembra, aprecia, compara, julga, decide e avalia – são frequentemente sujeitas a uma aceleração tal que nos leva à hiperatividade interna e externa. “A mente acaba obstruindo a nossa via de acesso à paz natural, característica do próprio espírito. E, assim, perdemos o controle de nós mesmos”, reflete o autor. Para Weil (Weil, 2011), a característica essencial de nosso pensamento, que tudo divide, constitui a causa seminal dos nossos conflitos. “Por causa dessa miragem da separação, nos apegamos a tudo o que nos dá prazer, evitamos ou rejeitamos tudo o que nos causa dor, e ficamos

indiferentes ao que não nos causa prazer nem dor. Isso se refere a coisas, pessoas ou mesmo idéias”, reforça (Weil, 2011, página 37).

O apego, segundo o autor, está na raiz de todo sofrimento por isso recomenda “Tome consciência e ele (o apego) se afastará”. As tradições do Oriente e do Ocidente, lembra o autor, nos aconselham o silêncio para diluir esta ilusão da separatividade.

“Meditar consiste em ficar quieto, se recolher, se adentrar e deixa passar os pensamentos e as emoções que aparecem na mente. Neste ato, de tranquilizar a mente, aparece a verdadeira natureza do espírito, no qual inexistente a separação pois se vivencia a indivisibilidade pessoal do espírito e do espírito do universo. O universo é autoconsciente” (Weil, 2011, página 39).

Segundo Weil, percorrer a via da consciência social exige de nós vigilância constante porque a cultura de cada sociedade dita a maneira de ser de cada um de seus cidadãos, o que lhe parece semelhante ou diferente.

“De um lado, ele precisa constantemente estar consciente estar dos aspectos em que ele mesmo se deixa levar pela cultura em que vive, decidindo se isso lhe convém do ponto de vista ético. De outro lado, daquilo que não convém seguir do ponto de vista ético, ele poderá, se assim quiser ou puder, atuar para modificar os aspectos nocivos da cultura”, aconselha (Weil, 2011, página 43).

A vida social, econômica e política levam a competição pelo poder, bens e dinheiro que redundam em conflitos, violências e guerras. Por isso, lembra o autor, é preciso ser tolerante com quem tiver opiniões diferentes das suas. Em um sistema econômico, cada um de nós faz parte de uma engrenagem de produção e de consumo ilimitados. Por isso Weil alerta para a necessidade de “ficar plenamente



consciente de quais são as suas verdadeiras necessidades e qual o conforto essencial para você”.

Para Weil, percorrer a via da consciência ambiental está ligado a nossa própria sobrevivência. Ele considera a natureza sobre três aspectos: a matéria, a vida e a informação. Viver em paz com a matéria consiste em não poluir seus elementos.

“Se, além destas razões intelectuais, você amar profundamente a Terra como Mãe que nos nutre e nos hospeda, então, você terá conseguido a atitude mais adequada para você ser um protetor da Natureza”, conclui e complementa: “Você, amando a vida sob todas as formas, terá conseqüentemente respeito por ela” (Weil, 2011, página 48).

O autor comunga da tese segundo a qual o Universo é autoconsciente e o planeta Gaia, a Terra, é um ser vivo.

“...os programas e a informação genética, assim como a nossa própria inteligência, são a expressão desta consciência e espírito do Universo.” (Weil, 2011, página 49).

Empresas mais conscientes interna, social e ambientalmente tendem a ser os protagonistas de uma economia mais solidária, por uma capacidade mais refinada de auto-conhecimento, de comunicação, de relacionamento, de reconhecer o valor do outro e de mobilizar seus recursos e competências por um propósito compartilhado.



Conclusão

O modelo econômico em que produzimos e consumimos gera riquezas em grande escala, mas não gera prosperidade com equidade. Vivemos em meio a um grande aparato técnico que foi capaz de remodelar radicalmente nossa civilização, mas sem garantir uma vida com harmonia para a humanidade. Depois, muito depois, de sentir o revés de uma pauta eminentemente econômica, governos, empresas e sociedade passaram a estabelecer diálogos e iniciativas para consolidar uma agenda que agregasse desenvolvimento e sustentabilidade. Isso significa, na prática, estabelecer limites para o uso dos recursos naturais, promover o bem estar social e gerar resultados econômicos que viabilizem o crescimento e a perpetuidade.

A conversa está indo bem, as parcerias também, mas já podemos falar de um resultado efetivo no ambiente corporativo. As pessoas estão mais realizadas dentro das empresas? As empresas estão mais humanizadas, guiadas por propósito, balizadas por indicadores reais de sucesso que extrapolem as metas financeiras? As organizações estão, de verdade, mais preocupadas com as pessoas, com as relações, com a geração de valores em sentido mais amplo? A prosperidade está sendo compartilhada?

Este artigo buscou retratar que as empresas podem ser muito melhores do que elas são. Aliás, devem ser para que, de fato, possam gerar as soluções de que a humanidade precisa.

Buscou relatar que as intenções declaradas serão apenas isso, se o processo de transformação não for encarado como um processo de mudança profunda de mentalidade dos indivíduos que a compõe, tal qual um processo de transformação individual, com todas as suas dores, alegrias e descobertas. Exigirá sempre trabalho – mas essa já é a tônica das empresas, não é verdade?-, mas um trabalho de auto-



conhecimento, de revisão da relação com o outro e de comunhão de propósito. Apenas indivíduos verticalizados são capazes de construir empresas verticalizadas, inspirados pelo altruísmo ou pressionados pela necessidade.

São muitos os obstáculos a serem vencidos para se estabelecer um novo paradigma de prosperidade, quer seja para os indivíduos quer seja para as empresas. O modelo vigente privilegia como indicador de sucesso, para os indivíduos, os sinais exteriores de seu poder de compra e, para as empresas, seus resultados financeiros. Muito obtuso dedicar uma vida humana ou de uma corporação a estes únicos objetivos, dado o potencial de ambos e o tamanho das demandas que esperam por solução.

O salto qualitativo exige protagonismo e saberes essenciais, meios e instrumentos para que indivíduos e empresas possam navegar em um horizonte mais amplo. Mais conscientes de sua propensão ao erro e ao auto-engano; mais capazes de articular as partes e o todo; mais abertos à noção de o quanto somos complexos; mais esclarecidos sobre a nossa condição comum de habitantes deste planeta; mais corajosos para reconhecer as incertezas; mais compreensivos consigo próprio e com o outro; e mais conscientes de que somos ao mesmo tempo indivíduo-sociedade-espécie.

Se a mudança de paradigma é a meta e os saberes essenciais são o conteúdo, a transdisciplinaridade é a perspectiva de que precisamos para sofisticar nossa compreensão, para ampliar a nossa percepção e para atravessar os diferentes níveis de realidade, reconhecendo toda a interconectividade da qual somos parte.

Podemos vislumbrar estes níveis quando categorizamos empresas, no caminho de seu desenvolvimento sustentável, por exemplo. Há as que ficam no



primeiro nível de cumprimento das legislações; há as que fazem voluntariado e filantropia; há as que já possuem projetos sociais ou ambientais mais estruturados para um ou mais de seus públicos de interesse; há as que estabelecem indicadores, incorporando metas não financeiras em seu sistema de gestão; e, finalmente, há as que colocam a sustentabilidade no centro de sua estratégia, assumindo uma posição cidadã de influenciadora, porta-voz e referência em seu segmento, interagindo com os demais atores sociais em prol de causas compartilhadas com seus colaboradores em benefício da sociedade.

Entendo que cada nível refere-se a uma qualidade de consciência do coletivo que compõe uma organização, em que o todo e os indivíduos se influenciam mutuamente.

A boa notícia é que há metodologias efetivas sendo aperfeiçoadas por diferentes escolas, capazes de contribuir para esta abertura tão necessária. Destaco a de Pierre Weil, fundador da Unipaz, no Brasil, por ser uma grande experiência educacional em formação holística, com resultados efetivos.

A harmonia consigo mesmo, com o outro e com a Natureza são essenciais para qualquer empreendimento que queira causar menos tensão, menos externalidade negativa e menos prejuízo social, além de gerar mais alegria, mais respeito aos recursos e mais prosperidade.



Referências Bibliográficas

ALVES, José Eustáquio Diniz. Coluna do Portal EcoDebate, Doutor em demografia e professor titular do mestrado em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais da Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE/IBGE. Acesso em 08.09.2013 <http://www.ecodebate.com.br>.

BAUMAN, Zygmunt. Amor Líquido. Sobre a fragilidade dos laços humanos. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

HART, Stuart L. O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ISTOÉ Online. 02.Jul.13 - 16:30. Atualizado em 17.Set.13 - 23:54

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. Tradução de Catarin Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. Revisão Técnica de Edgard de Assis Carvalho. 2 ed ver. São Paulo: Cortez. Brasília, DF. Unesco, 2011.

NICOLESCU, Basarab. O manifesto da Transdisciplinaridade. São Paulo: TRIOM, 1999.

O GLOBO. Reportagem Ensino e afeto garantem emprego

Segunda-feira, 29 de julho de 2013, pág 4.

PNUD. <http://www.pnud.org.br>.

WEIL, Pierre. A Arte de Viver a Vida. Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes; Lorena, São Paulo: Ed. Diálogos do Ser, 2011.