

# GESTÃO DE PESSOAS

## A CONSCIÊNCIA E AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO OU A CONSCIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES OU GESTÃO COM CONSCIÊNCIA

THE CONSCIOUSNESS EVOLUTION INSIDE ORGANIZATIONS

**Fernanda Castro de Nadai**

Mestre em administração (PUC).

**Luiz Roberto Calado**

Economista (USP), Mestre em administração  
(PUC) e Doutorando (Universitat Bonn).

E-mail: luizcalado@gmail.com

**Resumo:** A sociedade está vivendo um período de transformação de um paradigma mecanicista e reducionista para o paradigma ecológico, que tende a substituir a noção de mundo como máquina por um universo orgânico, com vida e espiritualidade. Faz-se premente a necessidade de uma visão integral do ser: matéria, corpo, mente alma e espírito. Nas organizações, uma gestão consciente da importância dos valores humanos e do desenvolvimento integral do homem, segundo os princípios da união dos campos da ciência, da filosofia e da espiritualidade, contribui para que a consciência empresarial evolua.

**Palavras-chave:** Espiritualidade. Valores humanos. Administração.

**Abstract:** The society is in a transformation period: from the mechanistic and reductionist paradigm to an ecological one, that tends to replace the notion of the world as being a machine for an organic universe, with life and spirituality. There is a pressing need to have a comprehensive vision of being: substance, body, mind, soul and spirit. In organizations, a management aware considering the human values importance and the human's integral development, according to union principles of the sciences fields, philosophy and spirituality, contributes to the consciousness companies evolution.

**Keywords:** Spirituality. Human values. Management.

## As Transformações na Sociedade

Houve uma época em que o fator indispensável para a produção era a energia física - mão de obra das pessoas. No século passado com a aplicação da eletricidade e do petróleo nas atividades, o fator essencial passou a ser a máquina e, posteriormente, com a revolução tecnológica, surge a visão de que a produção é intensiva em conhecimento (DOWBOR, 2001). A competição e a evolução tecnológica fizeram com que o conhecimento tornasse um diferencial competitivo para as empresas, tornando-se necessário seu gerenciamento para servir como fonte de vantagem competitiva e trazer resultados.

A atual economia baseada no conhecimento e intensiva em serviços traz implicações estratégicas às organizações que necessitam ser competitivas. Na sociedade do conhecimento, ora vigente, as organizações se deparam com muitos desafios, tanto em resposta às constantes inovações tecnológicas, quanto às alterações nos padrões de trabalho, em mudança de paradigmas, na necessidade de treinamento de novas competências, enfim, na resignificação do trabalho, a qual exige a adoção de novas práticas e políticas de gestão das pessoas, no intuito de prepará-las às novas demandas (DE NADAI, 2006).

A intensa competição exige que as empresas sejam capazes de aprender e assim, desenvolver novos conhecimentos. O capital já não pode ser considerado o único recurso estratégico importante a ser gerenciado nas organizações, e as responsabilidades dos gestores devem ir além da aquisição, alocação e emprego de maneira eficaz deste recurso. Existe algo que vale mais do que os recursos registrados na contabilidade financeira: um capital acumulado em busca do talento e do conhecimento que a empresa possui.

O conhecimento sempre foi um componente importante e necessário para a realização das tarefas e atividades de qualquer pessoa seja dentro das organizações ou sociedades. A diferença é quando este conhecimento passa a ser visto como um insumo de alto valor que pode ser comprado e vendido, ofertado e demandado.

Com a revolução tecnológica a produção passou a ser, progressivamente, intensiva em conhecimento, o qual necessita gerenciar de forma eficaz seu principal ativo para que seja uma ferramenta na busca por resultados para a empresa e também para a sociedade.

Dib (2002) e Dib e Guevara (2006) abordam as sociedades antigas em que já vivemos – sociedade da colonização, a que vivemos atualmente – sociedade do conhecimento e, a sociedade que tende a emergir em um futuro próximo - a qual denomina sociedade da consciência.

A Sociedade da Informação que representou a primeira fase da Era Pós-industrial, atualmente parece estar em transição para a Sociedade do Conhecimento (ver Figura 1).

	ERA INDUSTRIAL (Hard work)	ERA INDUSTRIAL (Soft work)	ERA PÓS-INDUSTRIAL (mind work)
FONTE DE RIQUEZA	Terra	trabalho	capital
RECURSO NATURAL	alimento	energia	informação
ORGANIZAÇÃO	feudal	proprietário	hierárquica
SOCIEDADE	homo naturalis	homo urbanus	homo megalopolis
			capital intelectual
			conhecimento
			organizações de aprendizagem
			homo planetarius

**Figura 1:** Da Sociedade Agrícola à Sociedade do Conhecimento  
 Fonte: Guevara e Dib (2006).

A sociedade do conhecimento incorpora a Sociedade Pós-Industrial anterior e que parece estar em diferentes graus de desenvolvimento em diferentes países, apresenta como fonte de riqueza o capital intelectual e social, se encontra principalmente nas próprias mentes das pessoas, no seu conhecimento e processo de conhecer (processo e conteúdo, conforme Bohm(2005), capítulo 3), que no global constitui o próprio conhecimento implícito e explícito da organização, ou seja, conhecimento tácito e explícito conforme nos lembra Sveiby (1998) em A nova riqueza das organizações. O recurso natural nessa fase evolucionária é o conhecimento. O conhecimento e o desenvolvimento das competências é um ativo muito importante para as organizações e para a Sociedade do Conhecimento, e o tipo de organização que está emergindo se caracteriza como um tipo organização de aprendizagem em rede.

### **A ênfase no conhecimento – abrindo caminho para a consciência**

Desde que a humanidade passou a acumular conhecimentos, as ideias são consideradas importantes, porém, de forma progressiva, podemos perceber um aumento gradativo na importância do recurso conhecimento nos negócios e na sociedade como um todo.

A sociedade do conhecimento deve buscar o equilíbrio da ecologia social, por meio da ação das tecnologias de conhecimento, na qual os agentes sociais locais recriam os sistemas de conhecimento, para que a sociedade da consciência possa emergir.

Segundo Capra (1996), podemos aprender lições com o estudo dos ecossistemas, ou seja, com o entendimento das comunidades ecológicas e usar estes princípios nas comunidades humanas: na família, nas organizações, nos grupos de amigos etc.

Os princípios dos ecossistemas que podem ser adotados pelas organizações são: (i) da interdependência entre os seres, todos estão ligados e se relacionam; (ii) da natureza cíclica dos processos: o que é resíduo de

um ser é alimento para outro e tudo se recicla; (iii) da parceria, da cooperação e coevolução: ganha-ganha; (iv) da flexibilidade, o que em uma organização significa adaptar-se continuamente às necessidades do sistema; (v) do respeito à diversidade, o que traz a vitalidade do sistema.

Neste momento, a sociedade está vivendo num período de transformação de um paradigma mecanicista e reducionista para o paradigma ecológico, que tende a substituir a noção de mundo como máquina por um universo orgânico, com vida e espiritualidade. “A visão clássica, (determinista e reducionista) elimina a consciência, o sujeito e a liberdade” (MORIN, 2005, p. 72). O primeiro compreende o corpo humano como uma máquina, com uma sociedade voltada à disputa competitiva pelo alcance do progresso material, obtido por meio do crescimento econômico e tecnológico, o que traz o empobrecimento espiritual e a perda da diversidade. O segundo, dá ênfase no todo e na holística (CAPRA, 1996).

Transformações ocorreram e ainda estão em curso. Primeiro da substituição da força física do homem pelas máquinas, pouco depois o advento da informação. E hoje, percebemos que cada vez mais o foco está no conhecimento e atitudes, o que fez com que o ser humano tornasse o principal “insumo” das organizações do conhecimento, quando em muitas organizações o “custo” da mão-de-obra supera em muitas vezes o custo dos outros insumos. Mas não nos cabe aqui explorar o trabalhador do conhecimento, tema de nosso último livro.

O retrato do século passado é o homem especialista. Wilber (2000) considera que uma das causas da infelicidade humana é fragmentação de funções e a conseqüente limitação das potencialidades da nossa mente. O homem do futuro é o homem consciente: de sua missão, perante seu eu e seu mundo, notadamente seguro da interdependência dos processos existentes.

Diante desse cenário, as organizações necessitam cada vez mais de líderes e colaboradores que não tenham apenas conhecimentos e habilidades, mas, principalmente, atitudes e valores correspondentes com o que se pode chamar de espiritualidade.

Contudo, há um conflito constante entre diferentes interpretações do que são as organizações, centradas em duas diferentes concepções: a da racionalidade instrumental – centradas no alcance dos objetivos de eficiência e eficácia – e a concepção vinculada à subjetividade – voltada ao corpo social organizacional, à lógica afetiva, consciente e inconsciente das relações.

Sendo assim, se faz premente a necessidade de uma visão integral do ser: matéria, corpo, mente alma e espírito. A palavra integral “significa integrar, reconciliar, juntar as partes, unir”, sem uniformizar, nem eliminar as diferenças. Portanto, é uma visão que inclui a espiritualidade (WILBER, 2000, p. 14).

## Consciência nos indivíduos

A consciência humana é ilimitada e o entendimento dela é a própria evolução da espécie humana.

A palavra consciência é utilizada cotidianamente na sociedade com vários sentidos.

Segundo a definição aureliana, consciência é:

O atributo pelo qual o homem pode conhecer e julgar sua própria realidade; faculdade de estabelecer julgamentos morais dos atos realizados; conhecimento imediato de sua própria atividade psíquica; cuidado com que se executa um trabalho, se cumpre um dever; senso de responsabilidade; conhecimento; noção. (FERREIRA, 1993, p. 140).

O indivíduo tem sua consciência construída, por elementos racionais (definidos pelo ambiente em que o indivíduo se insere), emocionais e sociais (MAGALHÃES, 2001).

Ainda podemos definir a consciência e a consciência crítica, sendo que a primeira é definida pela sociedade, ou seja, aqueles valores que a sociedade acha que o ser humano precisa ter; enquanto que a segunda, refere-se ao esforço do ser humano em transcender, modificar e ampliar os valores estabelecidos.

Para Keppe (apud PACHECO, 2003), a verdadeira consciência resulta da união da consciência ética ou afetiva – ligada ao sentimento de bondade e da verdade - com a consciência mental, intelectual – apreendida através das experiências e informativos, arquivada em nossa memória, que formam uma terceira consciência, que possibilita o transcender.

Peter Senge (2004), também relaciona a consciência como a busca constante do saber e aprimorar o papel de cada pessoa no mundo e a influência de suas ações e decisões no mesmo. Ele salienta que é importante nos conhecermos e também conhecermos o nosso papel e como ele interage com o mundo, isso porque, como um só, nós e o mundo, pois ambos se inter-relacionam todo o tempo. Para ele, não basta sermos intelectualmente conscientes de algo, é preciso praticar, agir, aplicar o conhecimento aprendido.

A partir das fragmentações ocorridas durante milênios, o universo necessita de uma síntese. Wilber (2000) diz que estamos vivendo na época ideal para esta evolução de consciência, ou seja, de uma maior integração do conhecimento, e do entendimento do homem como um ser integral: biopsicossocial e espiritual. Portanto, quanto mais integrados com a nossa essência, mais felizes, satisfeitos e completos nos sentiremos. Quanto mais a negarmos, mais na escuridão e no individualismo estaremos. Esse processo é contínuo e dinâmico e ele está presente em algum momento na vida de cada ser humano, pois é inerente à nossa condição.

Cabe às organizações fornecer uma educação mais apropriada ao ser humano, por meio de uma gestão consciente.

## Espiritualidade nas Organizações

A aproximação da espiritualidade da esfera organizacional tem relação com a necessidade de construção de valores de transcendência e estabilidade, o que minimiza o clima incerto e provisório vivido pelas pessoas que convivem numa organização, amenizam os conflitos organizacionais e transcendem a finitude terrestre ao oferecer um rol de referências valorativas.

Para Motomura (2007),

algumas empresas são respeitadas pela vanguarda em tecnologia. Outras são respeitadas pelo equilíbrio entre o técnico e o humano. Entre estas há aquelas em que o lado humano acontece pelo técnico. Ou seja, todas as tecnologias humanas são utilizadas com grande eficiência. Estão na vanguarda da “mecânica” do humano, mas não pela sua essência. Há, entretanto, aquelas em que o humano não é algo tecnológico. São empresas com espírito.

A atuação empresarial mais preocupada com a gestão dos valores humanos e desenvolvimento integral do homem, segundo os princípios da união dos campos da ciência, da filosofia e da espiritualidade, contribuem para que a consciência empresarial evolua.

Portanto, para compreender a espiritualidade, é necessário repensar paradigmas ora praticados, encontrando uma forma melhor de conviver com os outros colaboradores, clientes, fornecedores e em última análise o planeta terra e as outras espécies aqui existentes.

O respeito ao outro, o olhar voltado à comunidade, a preocupação com o trabalhador e com os impactos ambientais e sociais, o respeito às diferenças de valores, comportamentos e posturas, um ambiente de trabalho agradável, o reconhecimento dos limites de cada um, resulta no bom relacionamento entre as pessoas e suprem a necessidade do trabalhador encontrar um lugar de pertencimento mais latente (MANZINI-COVRE, 2005).

Morin (2005, p. 21) afirma que “todo olhar sobre a ética deve perceber que o ato moral é um ato de religação; religação com um outro, religação com uma comunidade, religação com uma sociedade e, (...) com a espécie humana”.

A espiritualidade é um dos caminhos para o desenvolvimento da consciência de estar no mundo. Não é o caso de se pregar a religiosidade nas organizações, mas uma forma de evitar que a fragmentação e a departamentalização, isto é, a dissociação das estruturas burocráticas do lado humano. O modelo da competitividade e da disputa ruiu. O advento do Google, Wikipedia e Linux, indica uma tendência de valorização do que é construído em conjunto, com base no princípio da cooperação em detrimento do princípio da competição.

Refletindo no quanto a espiritualidade ajuda as empresas, existem ganhos não apenas os colaboradores da organização, mas também para a

comunidade, os parceiros, fornecedores, clientes e mesmo concorrentes. Estes ganhos trazem resultados positivos para ambas as partes. Ao contrário, da religião, na qual se alguém é cristão, geralmente não se interessa pelo islamismo, e vice-versa. Um ser espiritualoso jamais deixaria as belezas de todas as religiões, em detrimento de alguma delas.

Empresas mais “espirituosas” convivem com diversidade generalizada, do ponto de vista das ideias e até emoções. Conseguem equacionar melhor a metas, respeitando limites.

Durante todo o século passado, o foco das grandes corporações foi VENDER, ou seja, sensibilizar o cliente a consumir o seu produto. Hoje o foco deve ser entender as necessidades dos atores envolvidos com ela, criar um ambiente onde os “clientes” desejem viver experiências e participar, não necessariamente estabelecer relações de consumo e troca.

Atingir a maturidade enquanto ser humano em sua essência é atingir a espiritualidade: um movimento universal pelo bem e respeito ao próximo, mesmo se o próximo é seu concorrente, mesmo se o próximo lhe prejudica.

Não significa criar uma dualidade entre os interesses econômicos e a espiritualidade, um rompimento com as normas econômicas vigentes, nem realizar uma hierarquização entre o econômico e o social, a ética e a produtividade, mas uma complementariedade, uma simbiose entre os dois aspectos. O que muda, é a busca do lucro a qualquer custo.

Dessa forma, as pessoas se tornarão conscientes do que querem, onde querem chegar, transformando-se em sujeito de sua vida, e podem sentir-se parte de uma unidade, reconhecidos e valorizados por seu trabalho.

Estudos mostram que alguns funcionários que não incorporaram a ideia de cooperação e de respeito ao outro e passaram a ter atitudes anti-éticas optam por se excluírem da organização, pois não conseguem sentir-se aceitos no grupo (MANZINI-COVRE, 2005).

Perceber o todo, é perceber o universo e a energia existente em tudo o que nos cerca e em nós.

## Referências

BOHM, D. **Diálogo**: comunicação e redes de convivência. São Paulo: Palas Athena, 2005.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

DE NADAI, F.C. **Gestão do conhecimento**: um estudo no jornalismo regional. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Dissertação de mestrado, São Paulo: PUC/SP, 2006.

DIB, V.C. **A sociedade do conhecimento**: mito ou realidade. Tese de doutorado, São Paulo: PUC/SP, 2002.

DIB, V.; GUEVARA, A. J. H. **Da sociedade do conhecimento à sociedade da consciência: princípios, práticas e paradoxos.** São Paulo: Saraiva, 2007.

DOWBOR, L. (2001). **A Reprodução social: tecnologia, globalização e governabilidade.** Disponível em: [www.dowbor.org](http://www.dowbor.org). Acesso em: 05 maio 2004.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1993.

MAGALHÃES, J. O que é consciência crítica? **Revista Acadêmica Multidisciplinar Urutaguá.** Maringá, ano 1, Nº 02, Jul./2001. Disponível em: <http://www.urutagua.uem.br>. Acesso em 11 set. 2007.

MANZINI-COVRE, M.L.(org.). **Mudança de sentido, sujeitos e cidadania: novos paradigmas em ciências sociais.** São Paulo: Expressão e arte editora, 2005.

MORIN, E. **O método 6: ética.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTOMURA, O. **Empresas com espírito.** Revista Melhor. São Paulo: Segmento, 2007. Disponível em: <http://revistamelhor.uol.com.br>. Acesso em: 12/09/2007.

PACHECO, C.B.S. **ABC da trilogia analítica: psicanálise integral.** São Paulo, Próton editora, 2003.

ROSINI, A. **Conhecimento nas Organizações e as Tecnologias Emergentes na Educação.** São Paulo: Thompson Learning, 2007.

SENGE, P. **Presence: an exploration of profound change in people, organizations and society.** Random House, New York, 2004.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WILBER, K. **Uma teoria de tudo.** São Paulo: Cultrix, 2000.