

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO**  
**PAULO**

**MARCELO FURTADO MARZOLA**

**A NOVA CIÊNCIA DA ESTRATÉGIA:**  
**uma investigação sobre o pensamento quântico nas ciências**  
**gerenciais**

SÃO PAULO

2009

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARCELO FURTADO MARZOLA**

**A NOVA CIÊNCIA DA ESTRATÉGIA:**

**uma investigação sobre o pensamento quântico nas ciências  
gerenciais**

**Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo da  
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a  
obtenção do título de Mestre em Administração  
de Empresas**

**Campo de conhecimento:** Estratégia e Estudos  
Organizacionais

**Orientador:** Prof. Dr. Moisés Sznifer

**SÃO PAULO**

2009

Marzola, Marcelo Furtado.

A NOVA CIÊNCIA DA ESTRATÉGIA: uma investigação sobre o pensamento quântico nas ciências gerenciais

/ Marcelo Furtado Marzola. - 2009.

89 f.

Orientador: Moisés Sznifer.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Mecânica quântica. 2. Administração de empresas - Filosofia. 3. Sucesso nos negócios. 4. Organização. I. Sznifer, Moisés. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01

**MARCELO FURTADO MARZOLA**

**A NOVA CIÊNCIA DA ESTRATÉGIA:**

**uma investigação sobre o pensamento quântico nas ciências  
gerenciais**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

**Campo de conhecimento:** Estratégia e Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Moisés Sznifer

Data de Aprovação

01/04/2009

---

Prof. Dr. Moisés Sznifer (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Paulo Lemos  
FGV-EAESP

**Aos que vieram antes de mim e aos  
que virão depois. *Dare to ask.***

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, cuja ajuda foi fundamental para chegar até este ponto, meus queridos pai e mãe, distantes, mas sempre próximos no coração;

Aos meus avós – inspiração e certeza de que a sabedoria está “ai”, sem erudição, sem demagogia, sempre correta;

Aos meus companheiros de trabalho que aceitaram sem questionar eventuais ausências (físicas, emocionais e espirituais) em momentos delicados;

Aos meus colegas de turma no MPA da FGV pelo apoio constante e aprendizado contínuo;

Aos professores do MPA, da FGV-EAESP;

A Luciana Costa, por toda ajuda.

## RESUMO

Esta pesquisa originou-se do pensador Gilles Deleuze (2006). Deleuze contrasta o pensamento sedentário enquanto linear e reconhece o pensamento nômade como estriado, cheio de nervuras, em uma palavra morfogênica, a germinar formas inusitadas. O sedentário, não está à altura de fazer frente a contextos ou ambientes onde predominam complexidade, incerteza e caos, não lida com diversidade. Já o pensamento nômade é movido pelo desejo de fazer do pensar um fluxo, um devir que se assemelhe à realidade instável, mutante, surpreendente, improvável na qual vive. O sedentário era rei nos tempos onde buscávamos a estabilidade, a repetição, os padrões, as previsões com as quais podíamos regular o processo de pensar, gerir e viver. A vida útil dos paradigmas vem sofrendo uma contração temporal, dificultando o estabelecimento de platôs de serenidade. Einstein (1930), em uma carta dirigida a seu filho Eduard instrui: “A vida é como andar de bicicleta. Para manter o equilíbrio, é preciso se manter em movimento”. No campo da Administração emergem pesquisadores buscando entender neste novo contexto qual forma de pensar e agir é mais eficaz: se devríamos mudar a percepção que temos do mundo ou obrar para alterá-lo. Ao contrário dos que tiram suas leis da imobilidade, da regularidade, da estabilidade, da repetição, frutos de uma abstração, de uma tradição cartesiana equivocada, são os que interpretam e compreendem o mundo a partir de sua turbulência das singularidades, do inusitado, do inédito e que romperam com a representação clássica, liberando assim o pensar de sua função recognitiva -- do uso de ferramentas analíticas, de diagnósticos, de métodos como o SWOT – (Forças, Oportunidades, Debilidades e Ameaças) – os que fazem do pensamento uma potência criadora, a gerar as inovações que alimentam o sucesso empresarial. É possível, então, afirmar que o modelo mental predominante do executivo pode ser classificado, seja como nômade, seja como sedentário -- usando as expressões cunhadas por Deleuze (2006)—para avaliar sua adequação ao novo ecossistema empresarial. Nossa hipótese é que o pensador nômade está mais bem preparado para lidar com o ambiente contemporâneo. Na primeira parte desta dissertação desvelamos a teoria que sustenta a hipótese formulada. Na seguinte justificamos o porquê de formular uma boa pergunta, propor uma explicação, avançar baseado numa hipótese e enunciar uma lei pode ser tão eficaz quanto uma pesquisa empírica para fazer avançar a compreensão dos fenômenos organizacionais. Na quarta e última parte detalhamos a hipótese ora proposta e sugerimos como continuidade num futuro próximo, um roteiro para uma pesquisa empírica.

**Palavras-chave:** Quantum; Caos; Modelos mentais; nômade e incerteza.



## ABSTRACT

This paper is rooted on the work of the nomadic thinker Gilles Deleuze (2006). The nomadic lifestyle works on shredded thought – sedentary, on the other hand, is not apt to judge context or environments where complexity, uncertainty and chaos are predominant. The nomadic thinker is moved by the desire to give fluency to thought, a future similar to the unstable reality in which he lives, mutant, surprising and improbable. Gone are the days when we searched for stability, repetition, standards and forecasts which we could use to regulate our living, thinking and managing.

The lifespan of paradigms has undergone a time contraction; it is increasingly hard to reach serene high grounds. “Living is like riding a bicycle. To maintain balance, it is necessary to maintain movement” says Albert Einstein in a 1930 letter to his son Eduard.

Management sciences observe the rise of authors who discovered that in this new context, it is more effective to shift ones perception of the world than to work to change the world. They are the thinkers of the difference, Who interpret and understand the world starting from its turbulence – in opposition to sedentary. Who extract their laws from immobility, repetition, regularity and stability, which only exist as an abstraction, an equivocated tradition. They have parted way with the classical, Cartesian representation of the world – freeing their thoughts from a “re-cognitive” role, the use of analytical tools, diagnosis, and methods such as SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis, making of thought their key creative potency generating the innovation which feed corporate success.

We believe that the predominant mind model of the corporate officer can be classified as nomadic or sedentary, following Deleuze’s (2006) expressions. Furthermore, we believe that the nomadic thinker is better prepared to face the existing corporate landscape.

On the first part of this dissertation we unveil the theory which sustains the hypothesis we plan to formulate. Next, we justify the elaboration of a meaningful question, the proposition of an explanation, the advancement of a hypothesis or the formulation of a Law can be as effective as an empirical research, in the effort to advance the comprehension of organizational phenomena. On the last part we present and attempt to justify our hypothesis and suggest the route to the empirical research we plan to execute in further studies.

Keywords: quantum, chaos, mind model, nomadic, uncertainty.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – How to Use the Four Levels of Uncertainty.....	22
<b>Figura 2</b> – Minha Mulher e Minha Sogra.....	29
<b>Figura 3</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 1 .....	50
<b>Figura 4</b> – Relatório de Narrativa - Sujeito 2.....	52
<b>Figura 5</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 3.....	55
<b>Figura 6</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 4.....	58
<b>Figura 7</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 5.....	61
<b>Figura 8</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 6 .....	63
<b>Figura 9</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 7.....	65
<b>Figura 10</b> – Relatório de Narrativa – Sujeito 8 .....	68
<b>Figura 11</b> – Pensamento Nômade -.....	70
<b>Figura 12</b> – Equipe -.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Percepção de Cenário Estratégico.....	23
--	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Perfil dos entrevistados.....	49
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1. Justificativa do estudo.....	12
<b>2. A VELHA CIÊNCIA À NOVA CIÊNCIA.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Sobre o modelo mental mecanicista e o</b>	
universo newtoniano.....	15
<b>2.2. Definindo quantum.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Do quantum ao caos e à incerteza.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Caos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Porque lidar com a incerteza?.....</b>	<b>20</b>
<b>2.6. O paradoxo da desordem.....</b>	<b>20</b>
<b>3. A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS</b>	
<b>NAS CORPORAÇÕES.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Organizações mecanicistas.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Organizações quânticas.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. O ambiente competitivo como um “fitness landscape” –</b>	
é inevitável caminhar para o caos para obter mudança .....	24
<b>3.4. Caos em ação.....</b>	<b>26</b>
<b>4. A FORÇA DOS MODELOS MENTAIS E O PENSAMENTO</b>	
<b>NÔMADE.....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. A desordem pode resolver problemas.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. Os novos membros podem ensinar mais do que aprender.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3. Esquizofrenia na liderança pode ser produtiva.....</b>	<b>33</b>
<b>4.4. O futuro é o meio, o presente, o fim.....</b>	<b>33</b>
<b>4.5. Quanto mais delicado o assunto, mais aberta</b>	
deve ser sua discussão.....	35
<b>4.6. Deve se deixar a vitória enquanto ainda se está nela.....</b>	<b>35</b>
<b>4.7. O instinto é tão importante quanto a razão.....</b>	<b>36</b>
<b>4.8. Dominar o presente é secundário a criar o futuro.....</b>	<b>36</b>
<b>4.9. Retorno sobre investimento não tem valor.....</b>	<b>37</b>

4.10. Criar o futuro ou planejar o futuro.....	37
<b>5. A HIPÓTESE.....</b>	<b>39</b>
<b>6. METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
6.1.Fenomenologia.....	42
6.2. Hermenêutica.....	45
6.3. Significados.....	46
6.4. Identidades Narrativas.....	46
6.5. Narrativas.....	47
6.6. Pensamento Nômade e Pensamento Sedentário.....	48
<b>7. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>	<b>49</b>
7.1. Perfil fos revistados.....	49
7.2. Análise das narrativas individuais.....	50
7.3. Sustentação das hipóteses do pensamento nômade.....	69
7.3.1 Relaciona-se positivamente com a incerteza.....	72
7.3.2 Acredita que a transparência diminui a tensão da incerteza.....	73
7.3.3 Trabalha intensamente e a comunicação é eficiente.....	74
7.3.4 Aceita a até estimula a divergência.....	75
7.3.5 Traz o lado humano para dentro da gestão.....	76
7.3.6 Se sabe humano, falível.....	77
7.3.7 Compreende a solidão do seu cargo.....	78
7.3.8 Aceita o seu papel no mundo e reconhece o seu tamanho.....	78
7.3.9 Se sabe humano, desconhecedor de alguns fatores importantes.....	79
7.3.10 Respeita a intuição, mas sabe que ela tem que ser tratada de forma especial.....	80
7.3.11 Se sabe humano, com a necessidade de uma visão completa...81	
7.3.12 Sabe a importância da equipe.....	81
7.3.13 Conhece a extensão de suas ações e a interconexão dos fatos.....	83
<b>8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....</b>	<b>84</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>87</b>

**“Pela casca não se conhece o fruto se não lhe tivermos metido o dente”.**  
José de Saramago em Memorial do Convento.

**“Você só é alguém quando tem uma boa história para contar”.**  
Isak Dinesen em Out of Africa

## **1. INTRODUÇÃO**

Saramago e Dinesen, com os pensamentos acima citados, traduzem com maestria o objetivo desse trabalho que é o de conhecer narrativas de CEO's - e interpretá-las à luz da nova ciência, analisando seu pensar: predominantemente nômade ou sedentário? Iniciar uma monografia de MPA discorrendo sobre a metodologia a ser utilizada é pouco usual, entretanto a aqui utilizada para apreender e interpretar os modelos mentais dos CEO's foge totalmente aos cânones acadêmicos. O trabalho partiu de histórias relatadas pelos CEO's, buscando entendê-las e interpretá-las, tendo como foco um sujeito e sua compreensão sobre histórias por ele vividas e seus modelos mentais. Centrado no subjetivo! A metodologia ora utilizada tem sua origem nas pesquisas de RICOEUR (1991) e DELEUZE (2006).

Ricoeur (1991) estava em busca de significados e não de fatos objetivos, compreendendo e interpretando os relatos e as histórias contadas por sujeitos e não a objetividade de identidades pessoais, sua “demografia”: nome, idade, estado civil, funções exercidas, empresas que trabalhou, que podem ser sintetizadas em um currículo para, a partir daí, extrair seus significados.

A escolha desse caminho para pesquisar os modelos mentais dos CEO's - a diferença entre pensamentos nômades e pensamentos sedentários, -- e apreender significados que são dificilmente obtidos por pesquisas empíricas tradicionais, ou nem

mesmo com a sofisticação técnica de neurologistas que mapeiam as atividades mentais através da RMF – talvez seja o único eficaz.

### **1. 1. Justificativa do estudo**

Qual a grande função das ciências da administração se não a de ajudar o administrador? Motivados por esta pergunta, teve início essa pesquisa. A premissa em questão era a de que a natureza do trabalho do administrador nas companhias brasileiras seria um excelente tema a ser discutido. Buscou-se na literatura o embasamento teórico para este trabalho chegando ao estudo revolucionário acerca do papel do administrador, num artigo de MINTZBERG (1975) onde depura a função de executivo principal da corporação e a contrasta com o que a crença comum aposta ser o trabalho do referido executivo. O resultado esperado é diferente; a crença comum é a de que o trabalho do executivo principal é estruturado, científico, rotinizado e, de acordo com MINTZBERG (1975), ocorre exatamente o contrário – é uma tarefa subjetiva, descontínua e informal. O autor segue redefinindo os papéis do executivo principal.

Em publicações acadêmicas brasileiras sobre o mesmo tema, TONELLI E ALCADIPANI (2004) estudando a função do executivo afirmam com base nos dados da sua pesquisa que, na sua grande maioria, não há diferenças significativas entre os aspectos relativos ao trabalho dos executivos e as características apresentadas na literatura consagrada.

Novamente, MINTZBERG (2004) manifesta toda sua insatisfação com o fato de que pouco havia mudado na maneira de trabalhar do principal executivo em todos os anos que se passaram desde seu primeiro estudo, quando afirma:

I was struck during my study by the fact that the executives I was observing- all very competent by any standard- are fundamentally indistinguishable from their counterparts of a hundred years ago (or a thousand years ago, for that

matter). The information they need differs, but they seek it in the same way-by word of mouth. Their decisions concern modern technology, but the procedures they use to make them are the same as the procedures of the nineteenth century manager. In fact, the manager is in a kind of loop, with increasingly heavy work pressures but no aid forthcoming from managerial science (Mintzberg, 1975).

A tese de MINTZBERG (1975), de que as ciências gerenciais pouco evoluíram para facilitar o trabalho do executivo principal por não captarem a real natureza do seu trabalho, associada aos estudos de TONELLI E ALCADIPANI (2004), que afirmam não haver diferenças significativas entre o observado no Brasil e a literatura consagrada, somando-se a frustração de MINTZBERG (2004), quando demonstra surpresa pelo fato de tão pouco ter sido feito em proveito do executivo principal, nos levaram a apresentar um estudo sobre a natureza do trabalho do executivo principal. Com isso julgamos possível obter uma melhor compreensão do trabalho do executivo principal, preocupados em indicar como ele poderia melhor lidar com a carga cada vez mais volumosa, complexa e imprevisível do trabalho com a qual ele se defronta no seu dia-a-dia.

No estudo de MINTZBERG (1975) e em literatura voltada às ciências gerenciais encontra-se, na incerteza, um ponto de partida. Aparentemente o aumento do poder computacional a partir dos avanços tecnológicos, somados a modelos probabilísticos cada vez mais modernos que buscam explicitar o funcionamento do mercado impõe um volume de trabalho com o qual o executivo contemporâneo é confrontado.

Se não é possível parar o tempo, tampouco se pode afetar a evolução tecnológica e os inúmeros benefícios oriundos dela. O problema aparece na forte influência que o paradigma mecanicista exerce ainda hoje nas ciências da administração. Ao invés de lidar com a incerteza de forma produtiva, ainda vez por outra, tenta-se manipular uma infinidade de causas absolutamente incontroláveis no

anseio irreal de garantir o efeito final. Será então que não é o modelo mental que deve mudar?

Um maior enlace entre as ciências gerenciais e as ciências da complexidade -caos, quantum - poderá ser útil, tanto na compreensão do universo em que a firma opera, quanto no trabalho do executivo principal. Se ao invés de se preocupar com o conflito, o executivo conseguir compreender que a desordem aparente pode ser útil na resolução de problemas, ou ainda que o gestor compreenda que o melhor momento para se mudar é quando tudo está bem – pois a mudança é inevitável.

A essência deste trabalho é a forma de pensar do executivo principal, entender seus modelos mentais e como eles podem ser aprimorados para maior compreensão do universo da corporação.

A grande questão aqui colocada: se boa parte dos temas já foram abordados, porque é que não surtem efeito? É necessário usar como pano de fundo o paradigma quântico, e o caminho escolhido está na mudança dos modelos mentais dos executivos principais, na tentativa de responder a MINTZBERG (1975) e tantos outros teóricos a concretamente apontar saídas que ampliem as possibilidades do executivo principal na condução do seu trabalho.

Concluída a investigação da literatura e em conjunto com as observações a serem feitas no campo através das entrevistas com altos executivos espera-se formular uma hipótese acerca do novo paradigma ao qual as corporações e seus executivos estão sujeitos e lançar um desafio a um novo estudo e trabalho posterior.



## **2. DA VELHA CIÊNCIA À NOVA CIÊNCIA**

### **2.1 Sobre o modelo mental mecanicista e o universo newtoniano**

Estamos diante de uma nova ciência, um novo paradigma que muda o que sabemos de forma extremamente rápida. Hoje os conhecimentos são provisórios. Por volta dos anos 60, quando finalmente foi possível quebrar um átomo em partes menores, colocou-se em cheque todo o ferramental newtoniano de causa e efeito da física. Ele já se tornava incompleto – afinal de contas, como seria possível explicar um elétron em duas posições simultaneamente? Entram em cena Bohr, Plank, Heisenberg, Einstein e os pais da mecânica quântica.

Não se trata de manobra fácil:

I felt as Heisenberg must have, when he walked those streets at dawn, begging for new insights into the universe. I, too, can feel the ground shaking. Many of us hear its deep rumblings. Any moment now, the Earth will crack open and we will stare into this dark center. Into that smoking caldera, we will be asked to throw most of what we treasured; most of the techniques and tools that have made us feel competent (Wheatley, 2006, p. 47).

Para, então, um sentimento de inpotência e despreparo diante desta nova fronteira da ciência.

Na segunda metade do século XX, portanto, aparece o modelo quântico para as outras ciências, e não seria exagero dizer que a mecânica newtoniana com a qual

crescemos e influenciava tudo: de cortadores de grama ao desenho de foguetes intergalácticos, não atendendo mais as premissas da nova física. Quando o conceito de quantum começa a deixar os círculos dos físicos - já que diferentemente da escola newtoniana ele próprio prega, uma integração irrompível entre “o todo” e suas partes - passa a ser então aplicado em outras ciências; e quando especialistas conseguem de fato se livrar dos seus dogmas e modelos mentais mecanicistas e a enxergar o funcionamento do universo pela ótica do quantum, uma nova ciência começa a se formar. É sobre esta nova ciência que está fundamentada a hipótese dessa pesquisa.

Inúmeras publicações exploram o cruzamento da física quântica com a escola de administração de empresas – autores como Wheatley, Prahalad, Hamel e Sanders têm, na base dos seus pensamentos, o quantum.

Pretende-se primeiro apresentar o pensamento da nova ciência e do quantum aplicado à gestão de empresas, utilizando como referência a evolução do conceito de estratégia empresarial e sua correlação com a forma de ver da nova ciência. Ressalta-se também, por muito relevante neste contexto, a importância da incerteza.

O universo newtoniano se orgulha de suas medidas. Há medidas para tudo: tempo, espaço, produtividade, e até mesmo para a felicidade. Neste universo, o todo é quebrado em partes menores, e as relações de causa e efeito são traçadas entre as partes. Pouco importa o todo, pois quando se isola o mundo em partes menores, estas partes podem ser analisadas isoladamente.

Tudo é dividido. O conhecimento em disciplinas, empresas em departamentos, nossas análises, pretensiosamente quebram o contínuo estabelecido pela natureza – furacões são o subproduto de correntes isoladas de ar quente e frio em choque, e assim por diante.

Desde a publicação de NEWTON: “*Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*” (1686) e DESCARTES o “*Discours de la Méthode*” (1637) parece haver uma tendência à remoção de qualquer fenômeno não científico da realidade – “penso, logo existo” - “*Cogito ergo sum*” (Descartes, 1644, parte 1, artigo 7). Que “penso” é esse que precede a existência? A razão se torna o nosso único norte, e magias - ou qualquer outro nome que se dê a fenômenos não-científicos - deixam de existir.

Paradoxalmente, assim como os mágicos, nós nos tornaremos viciados em manipulação. Nos últimos três séculos, de acordo com WHEATLEY (2006), [...] nós quebramos, planejamos, predizemos, e analisamos o mundo. Estamos viciados em causa e efeito [...] (Wheatley, 2006, p.28).

E é justamente neste mundo de causa e efeito que a ciência moderna é criada – a resolução de qualquer desafio passava pela manobra de partes individuais que podiam estar a léguas de distância – esta visão isolacionista não só nos dá a sensação de solidão e nos faz vítimas na forma das chamadas “doenças da alma” - depressão, pânico etc., como também nos exaure.

## **2.2. Definindo Quantum**

O quantum refere-se a um mundo de campos interconectados, onde as coisas existem temporária e provisoriamente, a partir de relacionamentos. Este é um universo de processos de conexão, integrados, interligados. Segundo CAPRA (1983), na visão quântica o mundo se parece mais com um grande pensamento do que com uma grande máquina.

A visão Newtoniana de um universo com muitas partículas independentes subitamente se vê confrontada com uma teoria que explica a matéria como uma conjunção de partículas e ondas, simultâneas, onde o universo não é mais composto por

partículas isoladas, mas sim pelas confluências de ondas em campos. Somos, portanto, um conjunto de potencialidades indefinidas. Há que se acreditar no “ser”.

Com a designação da ciência quântica, todas as leis de movimento relacionadas à causa e efeito se tornam a interseção de diferentes campos, mudanças e reações são acontecimentos contidos neste mar de energia.

Até muito pouco tempo atrás acreditava-se que era possível analisar as partes para se entender o todo, porém, com a física quântica constatamos que não só o todo não pode ser quebrado em partes menores, como que o simples ato de observação, por definição muda o que está sendo observado. Partículas não “são”, elas “estão”. Nesta definição, uma minhoca e uma borboleta não são dois seres distintos, mas sim dois momentos diferentes de um mesmo ser.

Paralelamente, os CEO's cujas narrativas foram colhidas neste estudo, estavam neste momento em observação, e esse olhar por si só tende a alterar o que está sendo focado. Não se pode, portanto, cometer o ato leviano de acreditar que se esta diante de uma única realidade representada por narrativas colhidas em partes e momentos distintos. Buscou-se neste trabalho também a interferência do paradigma quântico – é necessário olhar para o todo e buscar compreender a totalidade desta nova forma de compreender o funcionamento do universo.

### **2.3. Do Quantum ao Caos e à Incerteza**

A existência no universo quântico é indefinida, complexa e incerta por definição. A matéria como é conhecida perde o sentido e as coisas são compostas pelo que a física quântica chama de pacotes de ondas, onde a matéria possui duas faces simultâneas, uma como onda e outra como partícula. Estas partes são indissociáveis e imensuráveis em isolado – este é o chamado princípio da incerteza de HEISENBERG

(1927). A incerteza está no coração do pensamento quântico. Para WILCZEK (2008) é a energia que produz a matéria e não o contrário.

Sendo a realidade composta por partículas em estado indefinido, pode-se dizer que não há uma única realidade objetiva, e que o ambiente e o futuro só são criados no momento em que alteramos - pelo simples ato de interação - o presente.

Para o universo quântico é inútil falar em previsões – o estado da matéria é *fuzzy* e definido por funções de probabilidades. Um salto quântico - ocorre quando um elétron muda de posição na órbita de um átomo sem percorrer uma trajetória, mas quase que por simplesmente estar em dois lugares ao mesmo tempo - pode ser provavelmente conhecido, mas seu momento e posição nunca poderão ser determinados simultaneamente.

#### **2.4. Caos**

O estado da matéria no ambiente quântico pode ser compreendido como caótico, já que não há estado pré-definido nem tampouco previsível. A pouca observação probabilística que se pode fazer sobre a matéria está muito mais próxima do caos, como definido por seus idealizadores. Na teoria do caos existe ordem dentro da aparente desordem, e os sistemas, apesar de caóticos e imprevisíveis, obedecem a determinados padrões de comportamento, condicionados ao que a ciência do caos passou a chamar de atratores.

Somente o caos pode quebrar um sistema a ponto de possibilitar que ele se rearranje de uma forma totalmente imprevista, improvável, inovadora. Neste sentido, pode-se dizer que o caos possibilita a ocorrência daquilo que é denominado de criação. Conforme o estudo do caos se aprofunda é possível ver um ambiente de paradoxos aparentes – um estado de ambivalência, de ambiguidade constante flutuando entre

ordem e desordem. Neste sentido, uma nova ciência onde ordem e caos são complementares.

No ambiente do caos, o homem, marcado por uma história científica até então obstinada que ambiciona o controle de todas as variáveis do universo deve aprender a abrir mão do controle e aprender que o universo, em última instância, reserva a qualidade de controlador aos deuses - aos mortais resta compreender que a existência de toda e qualquer matéria é por definição incerta.

### **2.5. Por que Lidar com a Incerteza?**

No pensamento quântico, toda vez que se faz uma observação, uma análise ou que se tira uma medida está se alterando o estado da matéria. Segundo WHEATLEY (2006, p. 64) “*conhecer é um ato disruptivo*”, já que no momento do conhecimento há a alteração do estado. Existe uma forma também menos mágica, porém não menos quântica de se observar este fenômeno: [...] toda vez que decidimos medir ou monitorar determinado fato ou atividade estamos automaticamente deixando de monitorar muitas outras possibilidades. Sendo assim, todo ato de medição perde mais informação do que gera [...] (Wheatley, 2006, p. 65).

Surge, portanto um questionamento válido sobre a pretensão científica por controle e conhecimento – não seria melhor aprender a viver confortavelmente na incerteza, sabendo que assim não se altera o estado da matéria? Ou ainda compreender que não existe verdade absoluta no momento de uma medição – que qualquer fotografia, por mais instantânea que seja nada mais é do que uma versão de uma realidade infinitamente multifacetada. Ainda assim, teria a medida o mesmo valor?

### **2.6. O Paradoxo da desordem**

Ao mesmo tempo em que a incerteza e a complexidade do caos assustam, elas também mostram que, olhado sob o prisma adequado, o universo se resolve sozinho. Não é preciso controles avançados, mas liberdade dentro de alguns princípios e guias maiores. É fácil ver isto na prática quando se pensa, por exemplo, em como as pessoas apresentam uma capacidade inata de se auto-organizar mesmo na ausência de ordem ou hierarquia.

Em grego, a capacidade que a vida tem de se re-criar é traduzida por uma palavra “autopoiesis”. [...] Este é o processo pelo qual a vida passa a se re-criar e renovar resultando em crescimento e mudança [...] (Wheatley, 2006, p. 20).

Para PRIGOGINE (1984), estruturas que encontram a ordem dentro da desordem têm o contraditório nome de Estruturas Dissipativas e qualquer fonte de incomodo à estrutura existente tem um papel crucial em fazer com que aquela estrutura se rearrume em nova ordem. A forma como o ambiente lida com a informação vai dizer qual o efeito final do incômodo. Se um corpo consegue se auto reorganizar para um novo ambiente ele é certamente mais bem adequado à sua nova realidade. É o que na teoria das organizações denomina-se morfogênese.

### **3. A INFLUÊNCIA DOS MODELOS MENTAIS NAS CORPORAÇÕES**

#### **3.1. Organizações mecanicistas**

Ainda hoje, a visão predominante no ambiente corporativo é a mecanicista. Ao avaliar o ambiente organizacional depara-se com departamentos, processos, partes isoladas de um todo, cada uma com a sua responsabilidade. Este conceito mecanicista

do funcionamento da corporação é resultado das centenas de anos de pensamento cartesiano, movido por relações de causa e efeito.

A visão mecanicista também está presente nos inúmeros índices de *performance* que compõe o ferramental de gestão da corporação - para tudo há uma medida quantitativa correspondente – um fator que pode se controlado com a alteração de um ou outro critério. Até mesmo para fatores subjetivos como “poder” há um paralelo quantitativo, como “o meu pedaço da torta” (*market-share*) (Wheatley, 2006, p. 30).

### 3.2. Organizações quânticas

Quando se traz o quantum para dentro das organizações, pode-se vislumbrar ambientes afetados por esta visão estendida da influência de campos imateriais na *performance* da corporação.

Se na organização mecanicista as partes caminham como pedaços isolados de um todo, geralmente evitando colidir - entrar em conflito e para isso tomando rumos muito estranhos, na organização quântica, as partes não existem – ao invés disso pode-se observar a interação de campos criando formas que se reinventam constantemente – morfogênese –

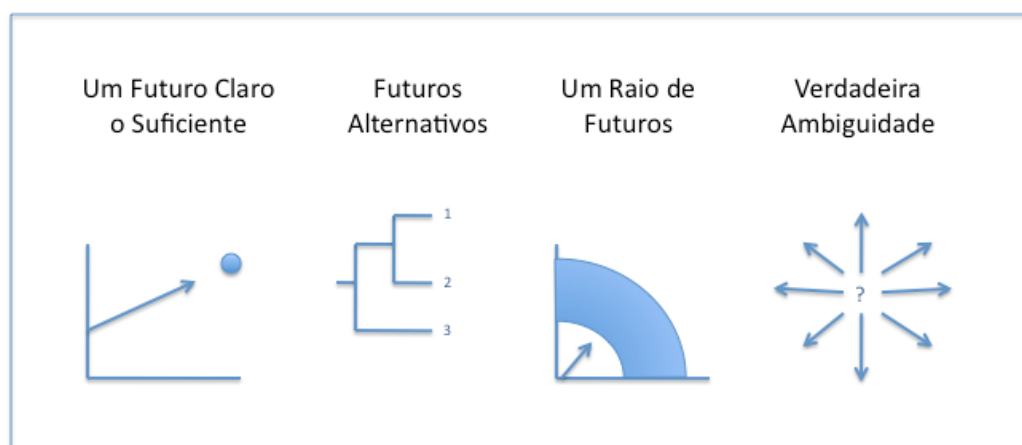


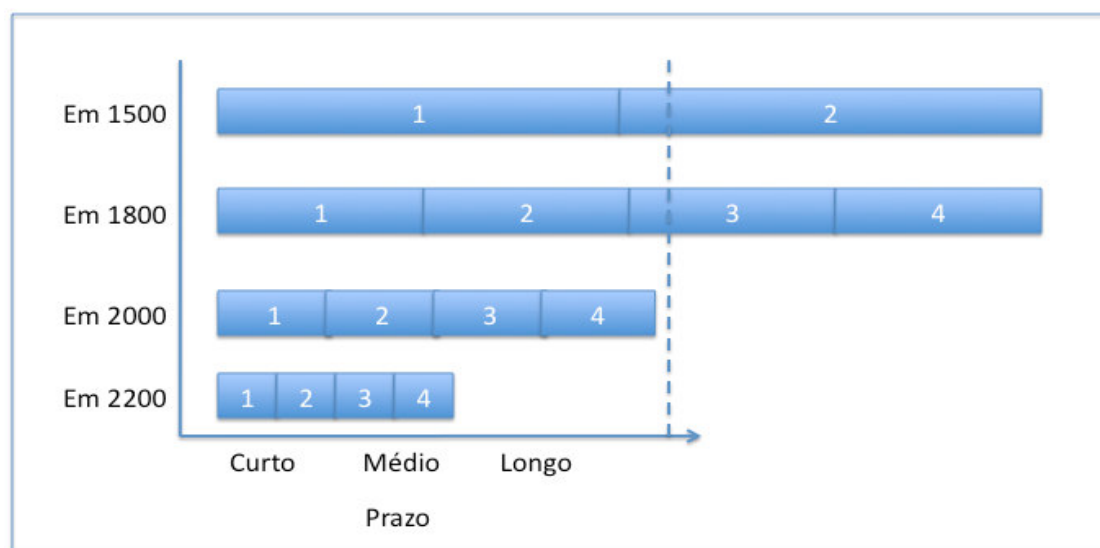


Fig. 1 – How to Use the Four Levels of Uncertainty - Courtney, Kirkland e Viguerie (1997)

A primeira constatação de COURTNEY (1997) é que executivos que pensam sobre a incerteza de forma binária tendem a tratar todos os problemas de estratégia como se caíssem no nível 1 ou no nível 4, quando, segundo os autores, por sua experiência a maioria está nos níveis 2 ou 3. Independente de concordar ou não com o parecer dos autores, a percepção de que incerteza não é um quadro binário é bastante útil.

Achamos interessante questionar o eixo X da definição de incerteza de COURTNEY et al. (1997) – Não seriam os diferentes níveis de incerteza, conforme mapeados pelos autores, uma questão de tempo mais do que de tipo? Explicamos melhor: não seriam as decisões de curto prazo decisões com perfil que tendem mais ao nível 1, e a avaliação do cenário estratégico da firma em mais longo prazo uma situação de nível 4? Pode ser que o passar do tempo e a velocidade do mercado tenham encurtado os níveis, da seguinte forma:

Gráfico 1 – Percepção de Cenário Estratégico



Quando passam a falar sobre a recomendação do procedimento para atuar em situações de nível quatro, podemos ver que aparentemente a forte influência cartesiana no pensamento dos autores os faz passar por alguma dificuldade, dizem eles:

Os gestores devem evitar o clamor por atuar apenas com base em instinto. Ao invés disso, gestores devem catalogar sistematicamente o que sabem e o que é possível saber. Mesmo que seja impossível desenvolver um set de resultados significativamente prováveis ou mesmo possíveis em situações de nível 4, os gestores poderão ganhar com essa perspectiva estratégica valiosa. Usualmente eles conseguem identificar pelo menos um subset de variáveis que determinarão como o mercado evoluirá no tempo – por exemplo, penetração no mercado consumidor ou atributos de *performance* tecnológica (COURTNEY, 1997).

Se o futuro é absolutamente ambíguo no nível quatro, porque então insistir na criação de mapas de cenários pouco prováveis ou mesmo possíveis? Parece contraditório que a orientação dos autores seja a de manter o mesmo modelo de análise - de mercado para identificação de variáveis - quando, não só o número de variáveis que devem monitorar em um ambiente verdadeiramente ambíguo excede o poder computacional de qualquer máquina, como também a ausência de padrões determina que se deva abordar o futuro de uma forma diferente.

### **3.3. O Ambiente Competitivo como Um “*Fitness Landscape*” – é Inevitável Caminhar para o Caos para obter Mudança**

É possível dizer, portanto, que para fugir desta armadilha imposta pelo pensamento binário na avaliação de cenários de incerteza, o gestor deve aprender a definir melhor a incerteza e a reconhecer que, navegar na incerteza quer dizer obrigatoriamente mergulhar em direção ao caos. O grande aprendizado é que, enquanto para a maioria das pessoas caminharem para o caos quer dizer caminhar para a desordem, para os conhecedores das ciências da complexidade existe ordem no caos.

Para as ciências da complexidade, caminhar do ponto A ao ponto B é como caminhar sobre uma cama-elástica – cada passo que se dá afeta o ambiente como um todo e também o próximo passo. Sendo assim, podemos dizer que o ambiente em que um organismo (ou organização) opera está em constante mudança.

Pascale (2000, p. 102) usa o termo “*fitness landscape*” ou algo como paisagem de aptidão para descrever o cenário competitivo que as corporações enfrentam no mercado.

As paisagens de aptidão podem ser de três tipos distintos:

1. Gradual: como o terreno ondulado do norte da França ou no mercado, o clima dos anos 60
2. Áspera: como a topografia montanhosa do Nepal (ou o competitivo mercado de telefonia celular ou comércio eletrônico)
3. Aleatória: como a lua, onde os constantes impactos de meteoros são responsáveis pela lapidação da superfície, mais do que os movimentos de placas tectônicas (como as crises econômicas de 1929 e o crash de 29 de setembro de 2008).

Este termo é derivado da biologia, onde a sobrevivência de uma espécie está diretamente ligada à sua capacidade de escalar um pico - chamado de local ótimo - e sua decisão de manter-se lá. Como não há pontes entre picos (locais ótimos) para atingir um novo pico é necessário primeiro descer. Para a maioria das espécies, no entanto, uma vez conquistado um local ótimo - também conhecido como bacia de atração - mover-se é um movimento muito difícil e quase não natural – já que descer o pico já conquistado significa andar na direção oposta à segurança. Muitas vezes este movimento só acontece quando de fato há algo na vida da espécie que perturbe a sua existência e a force a descer do seu ápice para conquistar um novo e mais sustentável pico. Com as corporações acontece um processo similar, uma vez conquistado um pico no mercado é muito difícil fazê-la descer do seu ápice para atingir um novo, isto geralmente só acontece com a perturbação da sua situação - por exemplo, obsolescência de sua tecnologia ou chegada de um concorrente (Pascale, 2000).

Não há espaço nas corporações para se largar algo – muito menos para se largar algo que está funcionando e mergulhar morro abaixo em direção ao caos (Pascale, 2000, p. 104). Sendo assim, é impensável que qualquer organização vá abrir mão naturalmente de um mercado estabelecido para buscar outro enquanto não houver sinal claro de fadiga ou necessidade. O problema, como se sabe, é que quando o sinal de desgaste chega pode já ser tarde demais. Aprender a descer o morro do estabelecido rumo ao caos para a busca de novos mercados é preponderante.

Há que se mudar a relação com a visão do abismo. Se hoje se percebe que descer em direção ao caos é arriscado, há que se aprender que no futuro, este mesmo indicador de risco deverá ser visto como o ponto ótimo da busca por oportunidades.

Pascale (2000, p. 61) afirma que: [...] *a beira do caos não é o abismo, mas sim o ponto focal da mudança produtiva [...]*

### **3.4. Caos em Ação**

Às vezes a teoria nos parece bastante distante da realidade, portanto, como forma de explicitar o que significa “caminhar em direção ao caos” e “usá-lo a seu favor” na prática, exploraremos a seguir o estudo de caso da Sears, formulado por PASCALE (2000).

Em uma reunião da Sears depois de uma troca na gestão, na gestão Arthur Martinez, uma das suas primeiras medidas foi realizar reuniões chamadas de “*Town Hall Meetings*”, uma alusão às reuniões que aconteciam nas pequenas cidades americanas onde todos podiam falar diretamente com o prefeito no *Town Hall*. Nas primeiras reuniões nada acontecia, os funcionários não tinham a força necessária para falar. Depois de quatro meses de reuniões, no entanto, antes mesmo da reunião ser oficialmente iniciada, um funcionário se levantou e falou:

Eu tenho uma situação de falta de estoque com um vestido que vende muito no meu departamento. Eu já pedi ajuda diversas vezes ao departamento de

compras e até o momento não tenho resposta. Eu estou frustrado e meus clientes também! O que você fará para ajudar? (Pascale 2000, p.54).

Em uma organização tradicional como a Sears, com uma escala hierárquica bem definida, o CEO tinha finalmente conseguido criar um distúrbio no equilíbrio e balançar a empresa positivamente em direção ao caos (Pascale, 2000, p. 54).

#### **4.A FORÇA DOS MODELOS MENTAIS E O PENSAMENTO NOMADE**

O termo modelo mental é usado para descrever os processos cerebrais envolvidos no nosso processo de interpretação da realidade. Nas palavras de WIND E CROOK (2006, prefácio 18), uma das mais duradouras e limitantes ilusões que temos é a ilusão de que o mundo que vemos é o mundo real. Raramente é questionado o próprio modelo do mundo até que em algum momento haverá necessidade de questioná-los.

Proust (1923, p.75) diz em LA PRISONNIERE que “*a única real viagem de descobrimento... consiste não em novas paisagens, mas sim em ter novos olhos*”; podemos usar esta frase do autor para definir o que são modelos mentais – formas de reconhecer, analisar e interpretar o funcionamento do mundo com as quais as pessoas operam.

O memorialista PROUST (1923) escande em seus textos a busca do tempo perdido, a memória que esmaeceu. Não é por acaso que um seu “acólito”, NAVA (1972), dá o título de Baú de Ossos, ao seu primeiro livro de memórias.

Os nossos modelos mentais são formados continuamente ao longo da nossa vida, e começam quando ainda somos crianças. As nossas experiências, o mundo que

nos cerca, os relacionamentos com família e amigos, tudo ajuda a constituir os modelos mentais que mais tarde usaremos como apoio à nossa existência.

Foi Piaget quem conseguiu sensibilizar os observadores de crianças para estas teorias (o termo “teoria” aqui é aplicado como noções bastante poderosas sobre as diversas esferas da existência) incipientes mantidas pelas crianças sem instrução formal. Onde Piaget errou foi em sua suposição de que estas concepções errôneas necessariamente se dissolveriam. De um modo geral, atualmente está estabelecido que as noções iniciais da criança sobre os mundos físico, biológico e psicológico são notavelmente vigorosas (Gardner, 1995, p. 26). “E, exatamente como desenvolvem teorias sobre o mundo”, as crianças também desenvolvem noções coerentes sobre as atividades cotidianas. [...] Mas, em geral, os primeiros scripts, estereótipos e cenários se mostram surpreendentemente impérvios à mudança (Gardner, 1995, p.27).

Nas afirmações de GARDNER (1995) é possível ver a força dos modelos mentais – multiplique um dogma por infinito e você começará a se aproximar do real peso de um modelo mental – podemos dizer isso porque muitos dos modelos mentais são inconscientes e não fazem parte do pensamento racional. A dificuldade em mudar modelos mentais deriva principalmente do fato de que às vezes reconhecer um modelo mental por si só é uma tarefa muito árdua.

A compreensão sobre a importância dos modelos mentais para o desempenho da função de gestor é fundamental.

Segundo LUC DE BRABANDERE (2005), o cérebro está ligado de uma forma extremamente sólida à percepção, e essa percepção é governada por algumas leis, e para mudar é necessário se mudar duas vezes. É preciso mudar a forma de perceber a realidade e só depois mudar a realidade. De BRABANDERE (2005) ilustra esta colocação usando como exemplo uma pessoa que sempre se atrasa – há muitas coisas que esta pessoa pode fazer para não mais chegar atrasada – ela pode comprar um relógio com alarme, acordar mais cedo etc., mas, se esta pessoa não mudar a sua forma de perceber o atraso, as melhorias no seu comportamento certamente não durarão muito e em semanas ela estará de volta ao seu comportamento padrão. O atrasado precisa mudar a sua percepção sobre o ato de atrasar.

É assim também com os gestores, eles devem mudar a realidade, mas também devem reconhecer que no trabalho de aprendizagem deverão ajudar os seus liderados a perceber a realidade de uma nova forma. Há saída para a mudança dos modelos mentais?

Sem dúvida, o caminho sugerido por DE BRABANDERE (2005) é uma dessas formas.

Na ilustração abaixo vê-se:



Figura 2 – Minha Mulher e Minha Sogra - W.E. Hill (1915).

Primeiro uma bela mulher com um chapéu com uma pena e seu rosto virado para o lado esquerdo, depois, uma senhora de idade com um nariz de bruxa e queixo comprido, de perfil – ou o contrário, primeiro a senhora depois a bela – na verdade tanto faz. A imagem não mudou, a realidade não mudou, mudou a nossa percepção – isso é o que se chama de um salto gestaltico.

Assim como na ilustração acima, muitas vezes a realidade não precisa mudar para que nós mudemos os nossos modelos mentais e tenhamos outra percepção da realidade – uma percepção que nos permita ver a mesma realidade, de outra forma, e que talvez nos ajude a lidar melhor com ela.

Alguns exemplos e sugestões de alterações nos modelos mentais dos executivos poderão ser úteis na realização do objetivo final deste trabalho – o de ajudá-lo a trabalhar melhor. Muitos dos tópicos a seguir já foram tocados anteriormente por outros estudiosos, porém, é sabido que ao tocá-los à luz do pensamento quântico há que oferecer uma nova forma de se atingir a mudança, de tal sorte que o pensamento ideal não seja somente apresentado, como também a forma de atingi-lo esteja sendo simplificada.

Também é importante ressaltar que muito do que se lerá a seguir não faz parte do pensamento trivial das pessoas. As ciências da complexidade são assim, perturbadoras por natureza – o seu primeiro encaixe sempre parece enviesado, incorreto, até mesmo inadequado. Deve se dado, pelo menos por um instante, no entanto, a liberdade de individualmente perguntar – será que o encaixe é realmente enviesado ou será que vejo vendo somente a bela moça?

Provocativamente, o título de cada sessão abaixo contém um desafio ao modelo mental estabelecido.

#### **4.1. A desordem pode resolver problemas**

O treinamento corporativo diz que se deve evitar o conflito a qualquer custo. A noção de que o conflito pode ser usado de forma produtiva é algo muito recente, e de uma forma geral, fortemente contrastante com a nossa perspectiva do universo corporativo. Além disso, as pessoas, dentro da corporação cartesiana, acreditam que serão mal-vistas, como encenqueiros ou perturbadores da paz - como se isso fosse um atributo negativo.

Contrariando o movimento ortodoxo da resolução de problemas, líderes



adaptivos mobilizam a tensão do problema ao seu favor. Ao invés de usar a estrutura social (hierarquia) estabelecida para comunicar a solução encontrada, eles buscam a solução funda nas entranhas da organização.

A arbitragem do nível de tensão exige competência por parte do gestor e também pode se aproveitar de um pouco de forma - estrutura- para acontecer.

Segundo HEIFETZ (1999, pp.10-11), [...] primeiro eles comunicam com clareza o problema, depois explicam detalhadamente as circunstâncias que geram o problema e o porquê das soluções pré-estabelecidas não funcionarem, e por último deixam o problema perdurar até que um grupo de guerrilha surja espontaneamente com uma solução. Este caminho de manutenção de uma situação não solucionada gera um estresse natural na organização, tensão e ansiedade.

A maioria dos executivos não está preparada para lidar com este nível de tensão. Na verdade, o sinal de tensão interna pode ser a primeira manifestação visível do mergulho em direção ao mar caótico da mudança. Ao tentar evitar o *stress* e manter o equilíbrio aparente a maioria das organizações acaba criando uma verdadeira muralha intransponível no caminho da mudança.

Perturbar o equilíbrio como forma de resolução de um problema é um ato absolutamente contraditório, especialmente para executivos que tiveram sucesso em suas carreiras justamente por suas competências em exercer autoridade (Pascale, 2000).

É importante que o executivo saiba mobilizar a incerteza como forma de resolução de problemas. A incerteza é também grande motivador da busca por oportunidades e poder servir como um forte estimulador quando bem manobrado.

A opção por ficar congelado diante de um cenário incerto é na melhor das hipóteses um rumo certo ao fracasso – aos observadores mais habilidosos, no entanto, há muito mais a se ganhar com a incerteza do que a mera sobrevivência.

Outro pensamento profundamente arraigado no modelo mental de ação do executivo ocidental do século XXI é a noção de ação para mudança. Os executivos se tornam máquinas responsivas, apoiados pela pressão do tempo e pela urgência de mudança. Assim, para cada ação devemos ter uma reação, e quanto mais imediata for a reação, melhor. O fato é que uma reação imediata geralmente está condicionada ao surgimento do líder mais rápido. Suponhamos que as corporações não têm escassez de bons executivos, mas sim uma ampla variedade de executivos de estilos diferentes. Diante de uma situação de stress aguardamos o surgimento do líder situacional que guiará a corporação adiante. Neste momento podemos observar o surgimento de alguns problemas. Em primeiro lugar, considerando que há outros executivos de valor no mesmo grupo, dificilmente uma solução unilateral será apoiada por todos – e dificilmente uma solução que não seja apoiada por todos será levada a cabo exatamente da forma como foi concebida. Em segundo lugar, a solução unilateral certamente não será a mais adequada, pois, por mais habilidoso que seja o proponente da solução, ela considerará apenas um ponto de vista dentro de um mar de opiniões, e desperdiçará o poder computacional do todo. Por último e mais importante, este estilo de tomada de decisão gerencial - o da “primeira solução de quem grita mais alto” - evita com que o stress natural, única força suficiente para romper com modelos mentais, surja, tendendo assim a se achar soluções “dentro da caixa”.

Nas palavras de Andy GROVE (1996), ex-presidente da Intel é importante mover a empresa da negação para a aceitação da mudança - distúrbios no equilíbrio. Isso se dá em dois momentos. Primeiro você deve experimentar e deixar o caos reinar. Isso é importante porque você geralmente não vai encontrar a resposta logo no primeiro momento de problema. Ao invés disso você deve deixar as unidades se esforçarem diante do problema irresoluto e observar a dissonância surgindo. Conforme isto acontece você entra na segunda etapa da mudança, chamada de vale da morte. Nesta etapa você se livra de pessoas e práticas estabelecidas, rasgando o antigo antes de colocar o novo em prática – não é divertido. Grove (1996, apud Pascale, 2000).

#### **4.2. Os novos membros podem ensinar mais do que aprender**

Há também os *mandantes do equilíbrio* – normas sociais persistentes, valores corporativos, crenças ortodoxas sobre o negócio – que normalmente nulificam os efeitos positivos da diversidade. Uma empresa pode recrutar um novo membro de fora da corporação e então cair em comportamento que a vantagem de uma nova opinião ao ouvir de forma estereotipada (“Lá vem o *nerd* de novo!” ou “Ah! O ponto de vista feminino”). O novo e valoroso “componente genético” da organização se vê excluído de discussões informais importantes onde o trabalho “de verdade” acontece (Pascale, 2000, p. 32).

#### **4.3. Esquizofrenia na liderança pode ser produtiva**

Embora estejamos falando muito sobre a liderança adaptativa, não percam de vista o fato de que o líder bem sucedido desenvolverá e manterá uma tensão crucial entre liderança adaptativa e operativa. A liderança operativa – o exercício da autoridade e uso apropriado de habilidades corporativas existentes – é sempre um componente importante da liderança. O problema é só fazer isso e nada mais (Pascale, 2000).

#### **4.4. O futuro é o meio, o presente, o fim.**

No mundo newtoniano, de causa e efeito, uma ação comanda uma reação – e é assim que estamos acostumados a pensar. O fato é, no entanto, que a reação esperada também pode influenciar a ação – este parece um conceito óbvio, mas muitas vezes deixamos de olhar o mundo por este prisma para cair na obsessão newtoniana pelos mecanismos de causa.

Nas corporações quânticas, a missão da empresa age como um grande atrator caótico que faz com que todas as partes da corporação andem, ainda que com um andar caótico na direção correta. A esta direção damos o nome de atrator, e nas organizações quânticas, assim como nas ciências da complexidade, atrator estranho (*strange attractor*). A palavra “estranho” pode soar mal no meio de um termo científico, mas ela aí está para ilustrar o padrão que em primeira análise pode parecer confuso do movimento caótico.

Os atratores podem ser de três tipos principais:

**Atratores pontuais:** são aqueles que levam um sistema a uma situação estável de repouso – pense, por exemplo, em um pêndulo – o ponto de parada do pêndulo é um atrator pontual. No ambiente corporativo podemos pensar em uma empresa que detém o monopólio de algum recurso natural (por exemplo, madeira) onde o custo de transporte de matéria prima externa inviabiliza o preço para qualquer concorrente. Sendo assim, o mercado sempre tenderá a comprar madeira daquele mesmo fornecedor por questões de preço.

**Atratores cíclicos:** são os que movem os sistemas em loops dinâmicos, mas previsíveis. Na natureza, se a população de coelhos em um determinado local começa a aumentar, ela atrai um aumento da população de raposas até que a maior parte dos coelhos tenham sido comidos ou tenham debandado. Em seguida podemos esperar que a população de raposas voltará a cair, o que precipita uma condição favorável ao crescimento da população de coelhos, e assim por diante. No ambiente corporativo este tipo de atrator pode ser observado nas guerras das “colas” com os movimentos de queda de preço, aumento de participação, retomada de preço, perda de participação, e assim por diante.

**Atratores Estranhos:** são os de maior impacto para a teoria do caos, já que os atratores estranhos puxam os sistemas para a beira do caos. Atratores estranhos não acontecem a uma espécie isoladamente – ao contrário, eles surgem da interação entre uma espécie e o seu ambiente. Um bom exemplo de atratores estranhos é a luta para erradicação das minas terrestres. Uma análise superficial poderia erroneamente concluir que a erradicação das minas terrestres da face da terra foi obra das visitas da Princesa Diana às suas vítimas no Afeganistão, ou dos tratados entre os setores público e privado para cessar a fabricação destes aparatos. A chave para entender o sucesso do esforço para tornar as minas terrestres ilegais está na compreensão do conceito de atratores estranhos: não existe uma causa singular. O atrator estranho que promoveu o tratado sobre minas terrestres foi reforçado por todos os fatores acima, mas também pelo poder aumentado das comunicações de massa, pela simpatia humana pelo sofrimento dos feridos por estes aparatos, por novas tecnologias que permitem detectar e desarmar minas terrestres, e por um espírito comunal entre as nações que as permitiu atuar em conjunto para resolver o problema.

A maior parte das pessoas pensa no presente como uma forma de influenciar o futuro, para as corporações quânticas isso não é verdade. Nas palavras do Professor Fritz Roethlisberger de Harvard Business School “a maioria das pessoas pensa no futuro como o fim e no presente como o meio, quando na verdade o presente é o fim e o futuro é o meio”. Voltando à questão das minas terrestres, podemos dizer que o futuro sem minas terrestres são o atrator estranho que une todas as ações para erradicação de minas terrestres em uma mesma direção, desta forma se tornando um meio, e o esforço conjunto em uma direção única é o fim. (Pascale, 2000, p. 72)

Um atrator estranho não surge de material novo, ele já está arraigado na corporação. É isso que o torna estranho e poderoso. Não é algo que um líder dá ou faz para os seus seguidores, ele é emergente. O atrator existe porque ele ressoa as notas já existentes no ambiente, os tempos, os membros de uma corporação, e um líder que saiba expressar o desafio de uma forma que ele convide a todos a dançar na forma como está coreografado e sendo executado (Pascale, 2000, p. 75).

Atratores estranhos são co-gerados, eles não podem ser uma designação “de cima para baixo”. No caso da Monsanto, o habilidoso CEO Robert Shapiro, que assume o controle da empresa em março de 1993, decide reunir o grupo para uma série de discussões, mas ao invés de aproximar-se com um futuro já desenhado, Shapiro diz: “Existe algo de grande conseqüência na convergência destas tecnologias (biotecnologia e information technology), e eu quero que vocês me ajudem a descobrir o que é (Pascale, 2000, p. 80).” O habilidoso CEO estava, naquele momento, criando um atrator estranho – algo que uniria os esforços de todas aquelas pessoas, ainda que cada uma das pessoas no grupo pudesse, em última instância, agir da sua própria vontade, ainda assim todos estariam agindo na mesma direção. Conforme Shapiro fala sobre o futuro, o futuro começa a alterar o presente (Pascale, 2000, p. 83).

#### **4.5. Quanto mais delicado o assunto, mais aberta deve ser sua discussão**

Um sistema adaptativo complexo só consegue extrair vida onde há transparência, já que a transparência é a condição necessária para que o todo conheça o movimento e possa se comportar de acordo. Um grande exemplo de transparência vem do CEO da Monsanto, Robert Shapiro, em outubro de 1999, em uma conferência com o *Greenpeace*. Ele diz:

Eu creio que nossa confiança nesta tecnologia e nosso entusiasmo por ela têm feito com que compreensivelmente sejamos vistos como condescendentes ou arrogantes. Porque nós achamos que era nosso trabalho convencer, muito frequentemente esquecemos escuta. Shapiro (1999, apud Pascale, 2000, p.87).

Este era o CEO da mais poderosa empresa de biotecnologia do momento falando em um discurso em um evento do seu maior opositor.

#### **4.6. Deve-se deixar a vitória enquanto ainda se está nela**

Não pode haver expertise em inovação se não houver expertise em demolir o que está abrigado. Na economia de rede, a habilidade de relegar um produto ou ocupação ou indústria enquanto se está no pico não tem preço. Abra mão enquanto ainda está no topo (Pascale, 2000).

#### 4.7. O instinto é tão importante quanto a razão

Gestores avessos ao risco que acham que estão em ambientes de grande incerteza não confiam nos seus instintos e sofrem paralisia de decisão (Courtney, 1997).

#### 4.8. Dominar o presente é secundário a criar o futuro

Quando conversamos com gestores seniores sobre competindo pelo futuro, fazemos três perguntas. Primeiro qual a parcela do seu tempo gasta com assuntos externos versus assuntos internos. Segundo, deste tempo gasto olhando para assuntos externos, quanto você se preocupa em como o mundo pode mudar nos próximos cinco ou dez anos. Terceiro, do tempo alocado olhando para fora e para frente, quanto tempo você gasta com seus colegas construindo uma visão profundamente compartilhada e bem testada do futuro, versus uma visão pessoal e idiossincrática? A resposta destas perguntas geralmente cai no que chamamos de “regra 40/30/20”... Logo, em média, gestores devotam menos de 3% do seu tempo (40% x 30% x 20%) a construir uma perspectiva corporativa do futuro (Hamel e Prahalad, 1994, p. 4).

Qualquer companhia que seja uma observadora da estrada para o futuro vai ver as suas estruturas, valores e competências se tornarem progressivamente menos adequadas às realidades do mercado (Hamel e Prahalad, 1994).

Quando HAMEL E PRAHALAD (1994) falam de co-criar o futuro, eles falam de *foresight* em oposição à *forecast* ou a criar uma visão. A razão para isso, segundo os autores, é que visão denota a capacidade de se ter um sonho um estalo sobre o que acontecerá no futuro. *Foresight*, por sua vez, é baseado em *insights* profundos sobre tendências em tecnologia, demografia, regulamentação e estilos de vida, que podem ser mobilizados para criar novas regras para a indústria e conseqüentemente um novo espaço competitivo.

O mesmo conceito de co-criação do futuro é explorado mais tarde no trabalho. A *Estratégia do Oceano Azul* de KIM E MAUBORGNE (2005), quando os autores dão a este mercado criado por *foresight*, descrito por HAMEL E PRAHALAD

(1994), o nome de *Oceano Azul* - em oposição aos mercados já existentes, um oceano vermelho repleto de sangue da briga dos concorrentes – dizem os autores:

Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Embora alguns oceanos azuis estejam desbravados além das atuais fronteiras setoriais, a maioria se desenvolve dentro dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes, como fez o Cirque Du Soleil. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (Kim e Mauborgne, 2005, p.5).

Adicione-se à visão de HAMEL E PRAHALAD (1994) e KIM E MAUBORGNE (2005), o fato de que, para se pensar além das barreiras regulamentatórias, do *status quo*, e em novos estilos de vida e tendências, primeiro temos que remover as barreiras de impossibilidades existentes nos nossos modelos mentais. O inconcebível hoje se dá não só em virtude do observado no dia-a-dia do mercado, mas também em função daquilo que não ousamos perturbar.

#### **4.9. Retorno sobre investimento não tem valor, retorno por cliente tem.**

ROI - *return on investments* – possui dois componentes: um numerador (receita líquida) e um denominador – investimentos, ativos líquidos, ou capital empregado. Gestores sabem que aumentar a receita tende a ser mais difícil do que reduzir custos. Gestão do denominador é a saída do contabilista para produtividade dos ativos (HAMEL e PRAHALAD, 1994, p. 9).

CLV – *customer long term value* – permite saber como cada cliente está contribuindo para o seu sucesso. (*Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, GUPTA E LEHMANN, 2005).

#### **4.10. Criar o futuro ou planejar o futuro**

E como é que a estratégia é afetada pela incerteza do quantum? WEICK (1979) defende que as estratégias devem ser *Just-in-time*, suportadas por investimentos

em conhecimentos gerais, um amplo repertório de habilidades, a capacidade de fazer estudos rápidos, de confiar em intuição e a sofisticação no corte de perdas.

Para o estrategista quântico, mais importante que o planejamento estratégico é o pensamento e a ação estratégica. Ao invés de ter a habilidade de prever, o estrategista deve saber intuir o que está acontecendo no presente - ou seja, a forma como a incerteza se materializa em certeza relativa através da observação, reagir cada vez mais rápido ao que acabou de acontecer e criar o futuro.

Por último, na estratégia quântica, mais importante do que ter descrições precisas de tarefas é aprender a como facilitar o processo. O bom estrategista quântico, além de conviver em harmonia com a incerteza, deve ser um desenvolvedor de relacionamentos.

Outro ponto importante da estratégia quântica diz respeito às mensagens que a corporação dissemina. É possível ver que, no ambiente multidimensional do quantum, a congruência da mensagem estabelecida pelo intento estratégico da corporação é essencial para formar o atrator que guiará as ações dos seus membros. Assim sendo, o estrategista, assim como os líderes, devem saber semear mensagens uniformes, mesmo em face da complexidade e incerteza.

Pode parecer que há uma grande confusão ao se dizer que o profissional quântico deve buscar liderar por conceitos tão *soft* como valores, visão e ética – afinal de contas, como se podem gerenciar pessoas com intentos tão etéreos? Como é que estes conceitos podem trazer a ordem? Esta reação, no entanto, pertence ao modelo mental newtoniano principalmente em função da premissa de coerência – partes individuais que devem ser controladas para atingir um mesmo objetivo. Usando-se o pensamento quântico, no entanto, podemos ver que o que chamamos de controle dentro do caos advém de mecanismos mais sutis e menos ostensivos.



## 5. A HIPÓTESE

Amparados pela revisão bibliográfica apresentada nos últimos capítulos, chegamos à hipótese. É possível pensar em dois tipos distintos de pensadores – os chamados de pensadores sedentários e os pensadores nômades. Aos sedentários é reservada a repetição, o pensamento linear, e a necessidade de confirmação contínua de experiências passadas. Ao pensador nômade a filosofia disruptiva, descontínua, fragmentada – e pelo que foi exposto anteriormente, possivelmente mais adequado ao mundo contemporâneo quando visto sob a lente do paradigma quântico.

É certamente como guardiã da razão que a lógica clássica condena tudo aquilo que lhe pareça um tanto ou quanto descentrado, desregrado, tudo aquilo que não se enquadra em um modelo “pré-fixado”. É também por esta razão que a diferença lhe escapa completamente à compreensão. Afinal a diferença ameaça o equilíbrio da razão que opera basicamente com as relações de identidade e similitude. Para um pensador sedentário quebrar as regras como propõe HAMEL (2007) representa o caos, a desordem, a falta de um fio condutor, a ausência de um modelo. Os executivos fizeram carreira aplicando modelos e não questionando as regras. Para o sedentário a incerteza, o caos parece transbordar tamanha é a fragilidade dos contornos que ele se impõe. Já para o nômade a intuição não é um sentimento nem uma inspiração, uma simpatia confusa, mas uma forma elaborada de raciocínio, um dos métodos mais elaborados de criar o futuro. Quando o pensar estratégico representa uma ruptura com os métodos tradicionais de pensar a gestão, a estratégia representa uma violência que se faz necessária para retirar o pensar e agir estrategicamente do seu estado de dormência, de torpor. É difícil, para o modo tradicional de raciocinar, sedentário, sair de sua zona de conforto analítica, pois acostumado como está a analisar e decompor em fragmentos menores, perde a cadência do todo, lê as notas, mas é incapaz de ouvir a melodia. O pensador nômade trata sempre do devir, não do estar, pois entende ser a mudança a própria essência do seu pensar. A empresa não vive em um vácuo inerte, é puro movimento, transformação constante.

Uma diferença clara existe entre o pensar nômade e o pensar sedentário, enquanto o nômade é sempre um criador, o sedentário é o disciplinador da repetição, da ordem, da regularidade, um ator a serviço da re-cognição, a sua fórmula é: todo mundo pode reconhecer. O sedentário aplica os conceitos historicamente estabelecidos, o faz sob a égide de uma representação dogmática da realidade, guardião de sua constância, já o nômade é aquele cujo pensamento é dinâmico produto da imaginação criativa, a inventar novos olhares; o faz sem armaduras, sem idéias pré-determinadas, sem postulados implícitos. Para o nômade a verdade não é um “universal abstrato”, tudo é virtualidade, multiplicidade. A verdade é o acontecimento emergente não é um conceito estático, uma certeza. O mundo moderno da gestão exhibe a falência da representação clássica. É um mundo do devir, a ser inventado, um jogo aberto, não um jogo de xadrez com suas regras rígidas e combinações finitas, é um jogo mais profundo das diferenças não é um jogo de repetições de *benchmarkings*.

A metáfora do estrategista como um jogador de xadrez é uma anomalia, um desatino, uma aberração. O **xadrez** é por excelência um jogo de governo: suas peças são codificadas, possuindo uma natureza interior e qualidades intrínsecas. Cada um dos seus movimentos depende diretamente dos códigos que elas representam – o que reduz as suas possibilidades de movimento. Já o **go** é um jogo que tem como característica principal o fato de seus peões não possuírem qualquer relação extrínseca necessária, não tendo também qualquer qualidade intrínseca que lhes impeça de se movimentarem livremente. Os seus movimentos, portanto, são dirigidos pela situação e não por códigos preestabelecidos: o *go* é pura estratégia, enquanto o xadrez é uma semiologia.

Libertar a organização de gestores nômades é libertá-la dos modelos *prêt à porter*, da subordinação à “identidade”, “ao mesmo”, a “repetição”, a “semelhança”: não espere obter um resultado diferente, utilizando os mesmos modelos, fazendo sempre e sempre mais do mesmo!

## 6. METODOLOGIA

Como metodologia para esse estudo optou-se pela a fenomenologia conforme definida por HUSSERL e a hermenêutica, por RICOEUR E GADAMER, amparadas pela visita conceitual apresentada anteriormente e por entrevista de campo com um grupo de dez executivos principais de empresas brasileiras.

A escolha da fenomenologia hermenêutica se deu em função de três fatores principais:

- O tempo disponível para sua realização;
- O objeto a ser estudado: o modelo mental dos executivos principais;
- O resultado esperado – a representação de um modelo mental.

A criação de um estado a partir da noção da consciência - e não mais da existência pregada pelo método científico - permitiu a HUSSERL e aos que vieram depois dele - Heidegger, Merleau-Ponty, Arendt, Levinas, Sartre, Ricoeur, Gadamer e outros - conceituar uma realidade ficcional, absolutamente desgarrada do legado cartesiano, que poderia, então, ser analisada e discutida livre das amarras da regras clássicas da racionalidade.

O estudo sobre a natureza do trabalho gerencial, que inspirou inicialmente a realização deste trabalho, publicado por MINTZBERG (1967), tinha temas e objetivos similares. Com mais tempo ele pode observar o comportamento de alguns CEO's e a partir daí inferir quais os papéis que eles desempenhavam.

Sem tempo para observar detidamente o dia a dia dos CEO's, a opção escolhida foi entrevista-los a fim de apreender o fenômeno de seu modo de pensar. Uma ousadia, pois: utilizar a fenomenologia em um exercício que visa propiciar a iniciação ao método científico é desgarrar-se dos métodos geralmente utilizados neste tipo de “pesquisa”.

A metodologia utilizada nessa pesquisa tem seu fundamento na tradição filosófica da percepção, entendimento e interpretação dos fenômenos (GADAMER, 2002). O fenômeno a ser estudado são as narrativas de CEO's e nossa interpretação a partir de um ambiente cuja interpretação pressupõe a existência de um mundo complexo.

Nesse trabalho buscou-se, através de identidades narrativas, os significados que os CEO's atribuem tácita, ou explicitamente aos conceitos desvelados pela nova ciência e se há uma correlação entre o uso deste conceitos e o pensar nômade ou sedentário.



## 6.1. Fenomenologia

AURÉLIO (1986) define fenômeno: do grego *phainómenon*, pelo latim tardio *phaenomenon*, tudo que é percebido pelos sentidos ou pela consciência; *Filos.* Tudo que é objeto de experiência possível, *i.e.* que pode manifestar-se no espaço e no tempo através da intuição sensível e segundo as leis do entendimento. E, fenomenologia: Estudo descritivo de um fenômeno ou em que estes se definem quer por oposição às leis abstratas e fixas que os ordenam, quer por oposição às realidades de que seria a sua manifestação. Movimento filosófico baseado na investigação de um “fenômeno” (*i.e.* aquilo que é percebido e apreendido pela consciência), ao invés da existência de algo cuja existência transcende nossa consciência. Teve significativa relevância para o desenvolvimento da disciplina da hermenêutica nos tempos modernos. E por último, hermenêutica: palavra derivada do Grego *ερμηνευειν* (*hermeneuein*), significa interpretar; e seu derivativo *ερμηνεια* (*hermeneia*) significa interpretação. Sua origem remonta a Hermes, o mito do veloz mensageiro dos deuses do Olimpo, que deveria

dominar a linguagem dos deuses, entender e interpretar o que estes seres imortais tinham em suas mentes e traduzir e articular seus intentos aos mortais na terra.

Por isso, uma ousadia: utilizar a fenomenologia e a hermenêutica como metodologia em um trabalho de aprendizagem que visa propiciar a iniciação ao método científico é desgarrar-se. Os precursores da fenomenologia, de HUSSERL à MERLAU-PONTY (2006) e da Hermenêutica, de RICOUER À GADAMER (2007), buscaram empreender uma ruptura radical com o realismo científico. Interpretar fenômenos a partir de intencionalidades significou abandonar a objetividade racional e privilegiar a consciência e as narrativas, portanto a subjetividade. É deixar de ter um olhar neutro e dizer que “toda consciência é consciência de alguma coisa”, e a consciência é uma prerrogativa do sujeito e não do objeto observado. Daí as narrativas dos CEO’s como fenômenos a serem percebidos, observados e interpretados para produzirem histórias e seus significados e não fatos. Os fenômenos do mundo só são conhecidos, ganham existência, são interpretados e geram significações a partir do momento que são percebidos por alguém provido de consciência.

A partir de KANT (1781), quando afirma: [...] não conseguimos atingir as coisas em si, mas somente os fenômenos [...]. É possível dizer que pode-se conhecer apenas o que obedece ao seu poder organizador - o mundo dos fenômenos; a realidade em si - númeno - permanece-lhe inacessível.

O método científico puro, como gerador de conhecimento eficaz é precário na área de administração e poucos resultados tem propiciado para a prática da gestão (Mintzberg, 1975). Há um descasamento entre teoria e práxis. Neste caso, a teoria é produto da práxis e esta evolui a uma velocidade que a teoria não consegue acompanhar, gerando “explicações” normativas e prescritivas que se traduzem em meros modismos: Qualidade Total, ERP, Seis Sigma, ISO, Reengenharia, Centralidade do Cliente, BSC, EVA, GVA, CLV, como mostraram JOYCE *et al* (2004).

Um fenômeno e sua interpretação é aquilo que aparece à consciência. O conceito básico é “o estudo das aparências” - em oposição à realidade’. Para RICOUER (1974), fenômenos só podem ser estudados e interpretados de forma subjetiva e não objetivamente.

É uma filosofia ou método de pesquisa baseado na premissa de que a realidade consiste de objetos e eventos como percebidos ou entendidos apenas pela consciência humana e nada além. Estuda-se a experiência humana vivida sem se ater demasiado à realidade objetiva.

## **6.2. Hermenêutica**

A Hermenêutica, como uma práxis de interpretação, emergiu muito cedo na história das civilizações. Na antiguidade os gregos, os judeus e os cristãos já liam e reliam seus textos vitais; todos eles produtos de uma tradição oral iniciada com os épicos de Homero e Tucídides, a Torá, o Talmude e os Midrachim dos judeus e, enfim, a Bíblia Sagrada. Neste processo de exegeses dos textos, estes povos modificaram o conjunto de suas regras idiossincráticas de rever e interpretar seus próprios textos: nasceu assim a hermenêutica. No final da idade média e início da idade moderna este método de interpretação foi familiar para VICO (1686-1744) gerando uma conexão com a análise crítica posterior do entendimento da bíblia por F. D. E. SCHLEIERMACHER (1768-1834) na revisão protestante do entendimento dos textos cristãos, em contraste com o método científico então propugnado por MAX WEBER (1864-1920) E WILHELM DILTHEY (1833-1911). Sua inevitável subjetividade é o tópico de uma das principais obras de GADAMER (apud Rohden, 2002).

No final da década de 60, RICOUER (1969) concluiu que o estudo apropriado da realidade humana requeria a combinação da descrição fenomenológica com a

interpretação hermenêutica. Para a hermenêutica tudo o que for inteligível é acessível a nós através da linguagem, do discurso e de toda aparição da escrita está a demandar uma interpretação.

"*Hermeneia*," afirma RICOEUR (1969), "em seu sentido pleno, é o significado de uma sentença"— tentar interpretar seu sentido. É a condição para acessar o significado através do pensamento, portanto uma condição a todo estudo dos modelos mentais como a práxis do próprio pensar.

*Uma interpretação hermenêutica* requer que o intérprete perceba, entenda e traduza um fenômeno, na pesquisa em questão, a narrativa de um CEO, em seus significados. É uma abordagem que desafia o empírico, o positivismo e busca elucidar o sentido do que é dito através de intencionalidades. É a arte e a habilidade de entender e classificar significações nas ações e narrativas de sujeitos humanos; de encontrar significados explícitos, subjacentes e até ocultos nas narrativas.

### **6.3. Significado**

A Fenomenologia e a Hermenêutica investigam os fundamentos e constituição de significados. Envolvem um escrutínio intuitivo e reflexivo ao atribuir sentido as percepções conscientes antes de sua elaboração cognitiva: uma descrição dos fenômenos nos vários modos, emoção, sentimento e cognição em que se apresentam à consciência. A ênfase é sobre a "intencionalidade" da consciência, i.e., o fato que a consciência é sempre a consciência de alguma coisa. Dirige-se a seus objetos não somente nos atos de percepção, cognição. Identificação e síntese, mas também, da vontade, do desejo, do imaginário.

Em seus primeiros escritos, SARTRE (1940) explorou as estruturas das emoções e da imaginação. Para ele, nossas emoções são formas intencionais de perceber o mundo e a vida como odiosa, hostil ou simpática. Irrefletidamente experimentam-se emoções como se fossem qualidades objetivas do mundo. O ato de imaginar

exemplifica nossa liberdade ou habilidade de visualizar o mundo projetando no mesmo, significados desconectados do mundo real. Recentemente, DAMÁSIO (2000) e LEDOUX (2002) mostraram que não há cognição que não seja precedida e mediada por nossas emoções e sentimentos. Especialmente os de alegria - *joy* e tristeza - *sorrow*.

A possibilidade de comunicação entre diferentes sujeitos depende de que compartilhem e concordem acerca dos significados que trocam entre si. Uma forma deste fenômeno é discutida no que se convencionou chamar de teorias da mente; ou da parte desta que estuda a construção de modelos mentais internos das mentes alheias. EDELMAN e TONIN (2000), neurologistas descobriram que a facilidade de tal fazer pode ser localizada em áreas específicas do cérebro e no que eles denominam neurônios espelho e que tal fato nos permite entender o comportamento dos outros, ou como sentem e pensam e assim extrair significados. A Hermenêutica busca aprimorar nossa habilidade de entender os mapas mentais do outro.

#### **6.4. Identidades narrativas**

Em “*Soi meme comme un autre*”, RICOUER (1969) distingue duas identidades: Pessoal e Narrativa. Identidades pessoais descrevem atributos, Identidades narrativas elucidam significados. Ao entrevistar os CEO's buscava-se significados e não atributos, sejam estes demográficos ou psicológicos que nos permitissem identificar pensamentos sedentários e pensamentos nômades. Não foi a busca de dissecar e analisar um objeto, mas sim conhecer uma *persona* e sua história, seu modelo mental: mais do ficcional e menos do factual.

Através destas narrativas, o objetivo foi identificar os significados que estes CEOs consciente ou inconscientemente absorveram da transição que é a passagem do mundo da física newtoniana para a física quântica, da massa que gera a energia  $E = mc^2$ ,



para a energia que produz a massa  $M = E/c^2$  (Wilczek, 2008); que no mundo da administração se expressa pelas migrações dos ativos tangíveis para os ativos intangíveis, da centralidade do produto para a centralidade do cliente, da mão de obra para o capital intelectual e por aí adiante.

## 6.5. Narrativas

GADAMER (2002) descreve o processo de interpretar uma narrativa como a fusão do horizonte da própria narratividade pessoal com o horizonte da narrativa do outro. Define o horizonte como “*a totalidade de tudo que pode ser apreendido ou pensado sobre uma pessoa em um tempo determinado e em uma particular cultura*”.

Em “*Soi meme comme un autre*”, RICOEUR (1969) distingue duas identidades: Pessoal e Narrativa.

## 6.6. Pensamento nômade e pensamento sedentário

O pensamento sedentário é aquele que se caracteriza pela repetição de padrões. O pensador sedentário busca na realidade a confirmação das suas experiências ou antecipações. O pensar nômade por sua vez tem por razão da sua existência o questionamento constante dos seus modelos mentais – está; como o termo que o caracteriza diz, caminhando - às vezes correndo - entre diferentes padrões de pensamento e ideias. O nômade, ao contrário do pensador sedentário, não busca a confirmação, mas sim o questionamento. Ele reserva-se o direito de balizar o seu pensamento por critérios subjetivos e mutáveis, ao passo que ao sedentário há preferência por um mundo objetivo e constante.

É por essa diferença na forma de pensar que é possível afirmar que o fenômeno possa ser observado. As narrativas escondem vestígios do padrão de pensamento, seja ele nômade ou sedentário. É importante mencionar que são dois extremos de uma escala, e raramente pensadores são puramente um ou outro. É dizer que se “está” nômade ou sedentário, já que o discurso e o momento influenciam diretamente a percepção que se tem do indivíduo no instante em que este narra a sua história. Sendo assim, ninguém está fadado a ser nômade ou sedentário – isto, no entanto, não implica em dizer que se pode aprender uma ou outra conduta – a única observação que pertinente aqui é que o pensar nômade ou sedentário é muito mais etéreo e sutil do que a classificação em um ou outro extremo possa dar a entender.

## 7. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A amostra teve por critério o acesso a pessoas em posição de alta liderança - diretores gerais, presidentes, CEO's, das quais foram entrevistados oito sujeitos, sendo sete do gênero masculino e um do gênero feminino. Trata-se de um grupo de profissionais de difícil acesso para entrevistas, e em virtude da metodologia escolhida, além do perfil qualitativo da análise, tornou-se relevante ao presente estudo conseguir entrevistas de qualidade como maior preocupação em relação à composição da amostra.

As entrevistas ocorreram nos locais de trabalho dos executivos em sua maioria, sendo duas delas fora do local de trabalho, em um escritório cedido para a pesquisa. A maioria dos encontros durou cerca de uma hora e todos foram feitos pelo pesquisador.

Não havia um roteiro pré-estabelecido – buscando interferir o mínimo possível nas narrativas, o pesquisador ocultava o tema principal do estudo, e geralmente começava a entrevista perguntando ao entrevistado sobre a sua relação pessoal com o tema da incerteza. À partir desta resposta inicial, buscava estabelecer *raport* e ganhar a confiança do entrevistado para chegar a narrativas que de fato expusessem a realidade do seu pensamento, e não o seu desejo.

### 7.1. Perfil dos Entrevistados

Tabela 2 - Perfil

Sujeito	Área	Gênero	Idade	Cargo
1	Hospitalar	F	40	CEO
2	Petroquímica	M	59	VP
3	Biotecnologia	M	45	CEO
4	Sucroalcooleiro	M	61	CEO
5	Química	M	66	CEO
6	Eng. consultiva	M	50	CEO
7	Consultoria	M	47	CEO
8	Construção Civil	M	50	CEO

## 7.2. Análise das narrativas individuais

### Relatório da narrativa – sujeito 1

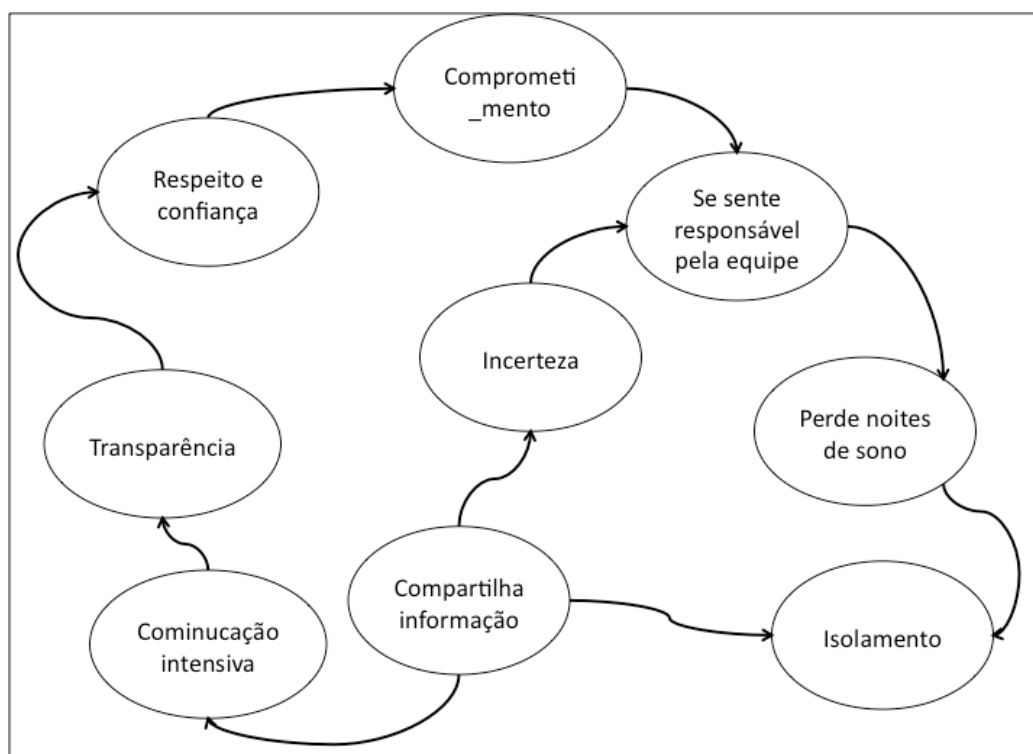


Fig. 3 - Relatório de Narrativa – Sujeito 1

### Trechos da Narrativa

“As incertezas que você tem estando na base não são muito diferentes das que você tem lá em cima (referindo-se à hierarquia organizacional). Quanto mais eu partilhar, menor a incerteza - ao invés de deixar as pessoas adivinhando o que o gestor está fazendo, compartilhe o assunto. Eu engano bem, mas passo inúmeras noites fritando na cama (diante de incertezas), eu realmente me envolvo a ponto de perder algumas noites de sono.”

“Duas premissas na minha vida - respeito e confiança.”

“De repente me vi em uma situação onde os novos acionistas tinham valores totalmente diferentes dos meus e não iam mudar - foi quando eu resolvi pedir demissão e sair.”

“Não da pra ficar esperando um ano pra dar *feedback* - tem que responder na hora "escuta, você chateou o fulano por causa disso, disso, e disso, você notou?"

“Você se sente muito responsável pelas pessoas. Você não ter a resposta que você sabe que estão esperando, sofre junto.”

“Os perfis podem ser diferentes, mas os valores têm que ser equivalentes.”

“O problema é que você cria uma anarquia - aí na hora que você bate na mesa, todo mundo olha pra você e fala: "como assim, a X está batendo na mesa e dizendo agora é por aqui.”

“A grande maioria das vezes, informações que seriam partilháveis são passadas como confidenciais - é claro que não se pode dizer 100%, o tom, a forma, tem que ser pensados, mas dar a informação é muito importante. Eu não tenho dúvida de que a transparência é um bom remédio para lidar com a incerteza. Eu seguiria plenamente uma doutrina de disseminação de 100% da informação - a maior parte das divisões que eu toquei não eram assim, e eu via os efeitos negativos disso. Você quer exigir comprometimento de 100% no final mas não da toda a informação a ele. O cara não ta vendo! Parece óbvio mas não é óbvio.”

“Existe aquele isolamento natural do cargo - você chega no café e o papo para.”

## Relatório da narrativa – sujeito 2

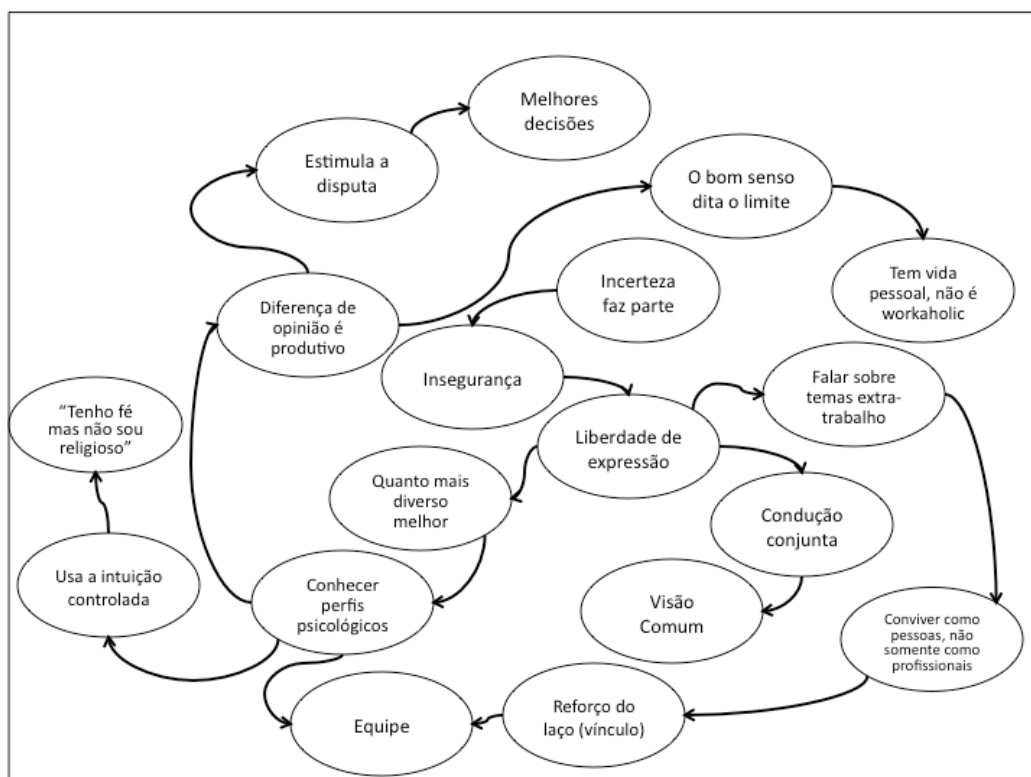


Fig. 4 - Relatório de Narrativa – Sujeito 2

## Trechos da narrativa

“Você incorpora naturalmente isso (incerteza), faz parte do trabalho do executivo”.

“A sua equipe não pode se sentir sem condução. Você não tem a resposta para tudo o tempo inteiro. Eu não sei o que vai acontecer, mas nós vamos construir juntos o futuro - todos terão oportunidade de dizer o que pensam sobre um determinado tema”.

“Você tem que trabalhar com a noção de equipe - eu sou um crente na equipe”.

“Eu falei sobre filho drogado de funcionário, sobre problema pessoal de funcionário - você não tem que ser um pai, mas se você der um suporte psicológico isso influencia o papel que aquela pessoa está desempenhando”.

“A gente perde muito a chance de escutar as pessoas - às vezes eu saio pra almoçar com a turma... sexta-feira é dia de tomar chope, a gente falava de tudo, só não podia falar de trabalho. Ia todo mundo, contínuo, diretor etc. E ali a gente convivia como gente, não como profissional. Isso reforçava o laço que tínhamos entre nós, e isso é muito importante. Na crise, a confiança é muito importante”.

“É necessário distinguir os que serão líderes e os que já estão no teto da sua capacidade de subir. Numa situação de crise é necessário identificar na sua equipe quem são os "fazedores" - aquelas pessoas que sentem a necessidade imediata de agir e podem acabar levando o grupo na direção oposta do bom senso. Para o X os extremos são "o preguiçoso" (que espera) e o "fazedor" (que executa sem pensar) - é necessário identificar os perfis e avaliar os de maior equilíbrio, serenidade. Se você não perder a característica do bom senso, quanto mais diverso, melhor. É importante ouvir os argumentos das pessoas que não pensam da mesma maneira que você. Saber ouvir, saber criar um ambiente onde estas opiniões saem. Quando você consegue construir uma equipe que tem uma construção de visão comum, a delegação fica mais simples, os resultados tem maior chance de serem alcançados”.

“A relação entre as pessoas tem as mesmas bases a milhares de anos - assim como é na igreja assim como é nas forças armadas”.

“O conflito de uma forma geral não é produtivo - a diferença de opinião sim. Eu sou um cara muito tranquilo - você me imagina dando um soco na mesa em uma reunião de diretoria? Pois é, já aconteceu comigo. Eu tentei resolver o problema de uma maneira educada, quando a coisa não deu certo, eu, que sou um cara que sempre tenho paciência, dei um soco na mesa e um esporro nos dois. Em alguns momentos você tem que dar um chute na mesa - mas é importante

“você estar disposto a fazer isso. Um grupo onde não haja estímulo à disputa é um grupo que não tenderá a decisões ótimas”.

“Você usa o seu bom senso - tudo aquilo que você faz que não entre bem na sua cabeça, pode desconfiar que tem algo de errado. Esse feeling é uma maneira não organizada mas que termina sendo muito eficiente de sentir se algo que lhe está sendo apresentado está correto ou tem algo de errado”.

“Você usa a intuição para compor um time que seja equânime - muitas vezes você tem duas pessoas para escolher, e a sua escolha passa intuitivamente pelo critério de contribuição desta pessoa para o equilíbrio do grupo”.

“Eu não posso ser tão intuitivo que a minha vida vire uma zona, que as pessoas não saibam qual o papel que esperam dela nessa organização, mas por outro lado não posso ser um cara que faz a conta e diz “é assim que você tem que fazer”“.

“Eu sou religioso, mas não tenho religião. A noção de um ser superior para mim não é importante, eu acredito no amor às pessoas”.

“Quer me sacanear me chama de "*workaholic*" - conheço gente que se parar de trabalhar morre. Eu acho que se o cara não tem vida particular há algo de errado”.



### Relatório da narrativa – Sujeito 3

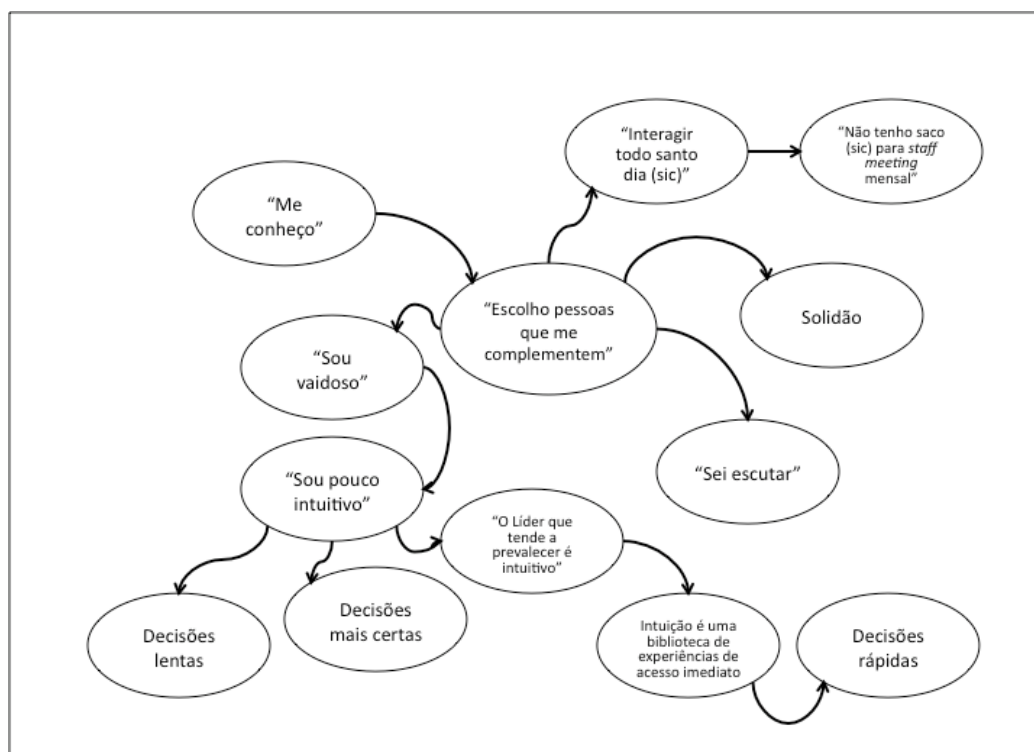


Fig. 5 Relatório de Narrativa – Sujeito 3

### Trechos da Narrativa:

“Esse mapa é um referencial de um mapa de vôo que de vez em quando o comandante dá uma olhada. É um balizador da aerovia”.

“Não gosto de *staff meeting* mensal - pra mim *staff meeting* é todo dia com as métricas pulsando e você interagindo com as pessoas todo santo dia”.

“Escolho pessoas que não me imitam, que pelo contrário, me complemente - essa é a minha principal forma de lidar com a minha personalidade predominantemente sensorial - e não intuitiva. Saber ouvir”.

“Eu não gosto da palavra conflito porque ela tem uma conotação de briga. Meu discurso sempre é "eu não tenho nada contra a sua pessoa, eu quero resolver o problema". Ponto 2 - me faça acreditar - faça um estudo de tempos e movimentos - quantifica - quero ver. Então tem conflito, tem, é bem comum. Eu não sou a pessoa de gestão por conflito, não sou esse tipo de cara - eu sou um puta *coach*, mas sou mal aglutinador - eu não sou um chefe muito festeiro. Não tenho muito saco para *staff meeting* mensal, enche o meu saco”.

“Eu sou um cara pouco intuitivo - o que tem uma qualidade e um defeito. A qualidade é que eu tendo a tomar decisões mais precisas, o defeito é que eu tendo a tomar decisões mais demoradas porque eu vou precisar de mais dados. A vida me forçou a tomar decisões com menos informações, eu tenho que conviver com isso. "Ela" usa um véu de subjetividade, de intuição, para mascarar a realidade que ela quer que eu acredite - como eu sou muito *'metrics driven'* eu consigo ignorar isso”.

“Intuição é uma maneira de conectar uma biblioteca de experiências/conhecimentos passados com o hoje, com o presente - e esse *link* é feito por pontes que são cinzentas e rápidas, mas que te dão sensações de fazer algo que você não sabe direito porque”.

“Eu quero ver pra ser, mas ao mesmo tempo vejo o futuro como uma oportunidade. O CEO que tende a prevalecer é um CEO intuitivo - ele vê o futuro como medo, mas usa a intuição pra tomar decisões de curto prazo boas”.

“A ciclotimia de um líder 100% intuitivo é absolutamente nociva a qualquer organização - a vida é bela pelo seu equilíbrio - há que se tomar cuidado com dicotomias e maniqueísmos”.

“Total e completa solidão, não tenho muito com quem trocar. A minha sensação é que às vezes eu estou sendo operado por agendas pessoais "eu quero mais recursos para menos entrega" - a agenda de geração de valor fica de lado”.

“Eu tendo a demorar para demitir pessoas”.

“O amadurecimento me ensinou a conhecer o tanto de vaidoso que eu sou”.

"Ela usa um véu de subjetividade de intuição para maquiar a realidade que ela quer que eu acredite... para sustentar a sua agenda pessoal - para buscar uma vida mais confortável, em essência para fazer menos com mais recursos".

## Relatório da narrativa – Sujeito 4

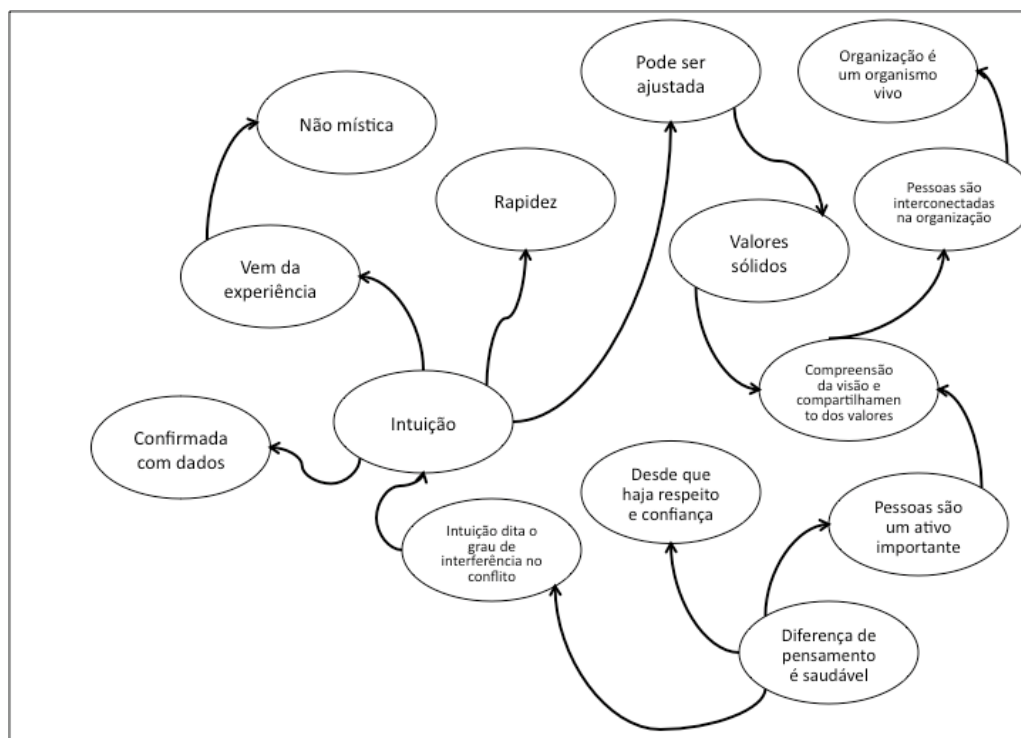


Fig. 6 - Relatório de Narrativa – Sujeito 4

### Trechos da Narrativa:

“Incerteza não é agradável, mas se você tiver uma obsessão pelo controle da incerteza você para”.

“Tem que se ter uma confiança na direção do planejamento apontado”.

“Tratar o dia-a-dia. Incerteza pode necessitar da revisão de alguns planos de curto prazo”.

“É claro que você precisa ter um bom controle, bons dados, boa previsão, bons instrumentos de gestão. Quanto mais você tiver estes recursos, cenários, fluxo de caixa principalmente, tudo isso ajuda a lidar melhor com a incerteza”.

“Se você não tiver um bom sistema você para. O importante é você ter um bom sistema de informações financeiras, como está a remuneração dos seus ativos, geração de caixa, CV/CF, onde você possa ter manobras de ajuste”.

“Cada um tem a sua postura e eu acho até saudável essa diferença de pensamento”.

“Uma pessoa mais medrosa, outra mais arrojada... essa combinação é importante no time. Se focar em uma pessoa, seja ele um presidente, um diretor, se houver uma dominância de uma personalidade isso é um risco”.

“As pessoas se tornam um ativo cada vez mais importante - no passado, um período de crise chamava demissão como forma de corte de custos. Hoje já se pensa muito mais antes de se tomar uma decisão dessa natureza, pois o treinamento de longo prazo, a compreensão da visão, são recursos importantes à organização”.

“Às vezes é pessoal, às vezes é por conta de processos interconectados tem no sentido negativo e no sentido positivo também. Se você faz uma injustiça, tem repercussão - o oposto também”.

“Um instrumento de fluxo de caixa e um instrumento de rentabilidade - nos dois a gente analisa um cenário bastante conservador, um cenário pouco provável em termos de stress, e ver como a gente se comporta nesse cenário. É claro que a gente avalia um cenário mais provável limitado pela regulamentação de mercado também, mas a gente tenta viver no mercado de maior stress. Estou sobrevivendo aqui, em um cenário de stress? Então vamos aguentar”.

“Eu acho que o conflito é positivo desde que haja respeito, confiança mútua. Em alguns casos quando a equipe ainda é muito operacional, é necessário estimular essa divergência de idéias para estimular a visão das pessoas. Tem um limite, tem que fazer uma gestão, não pode deixar solto - se deixar solto é destrutivo”.

“Às vezes a discussão passa do limite e como gestor você tem que trazer de volta”.

“Todo mundo balançando a cabeça apontando na mesma direção é risco”.

“A intuição tem muito peso. Não é uma intuição (mística), é uma intuição baseada em conhecimento, em experiência, porque a intuição é muito mais rápida - só a racionalização ou só ficar nas fórmulas é muito pobre, é muito pouco para explicar o que está acontecendo. A intuição é importante. Não a intuição que te leva pra um lado só - a intuição também se ajusta”.

“Intuição não é ruim - alguém pode achar por não ser matematicamente, cientificamente correta, mas se você tem honestidade (os valores tem que ser sólidos) sua intuição é mais apurada. Você está disposto a confirmar a sua visão com dados depois - se houver algo errado, corrige-se”.

“Aceito a intuição como argumento, desde que haja uma boa fundamentação - a intuição por si só não basta”.

“Ao mesmo tempo em que eu tento delegar ao máximo, tem uma supervisão - às vezes supervisão, às vezes suporte/apoio. Se você não deixar as pessoas agirem, se for muito controlador, nunca vira um time. Não há uma regra - tem coisas que você acompanha mais, outras que acompanha menos. A percepção/intuição é o que dita o grau de interferência”.

“Da empresa como um todo - seja de questões financeiras que você pode considerar as mais confidenciais - essa transparência tem que permear diretores, gerentes, etc. Não tem como copiar - um individuo pode parte, mas o todo é muito difícil - de gestão, não é “copiável”. Não era algo que acontecia antes, mas acontece hoje. É uma necessidade da complexidade, do mercado - eu acho que é uma evolução natural. A minha visão contribui, mas é uma necessidade. Numa empresa em busca de eficiência, se não houver transparência no nível de quem tem que levar a empresa pra frente (não há êxito)”.

“Se a pessoa não tem essa atitude pessoal é mais difícil lidar com sentimentos na empresa. A empresa é muito mais pessoas do que hardware. O sucesso das empresas é cada vez mais dependente das

Pessoas. Se você tem características pessoais de confiança, credibilidade, transparência, você usa isso na empresa porque ela vai funcionar melhor desta forma”.

“Eu não conheço uma empresa onde as pessoas trabalhem com paixão se não forem mobilizadas por um líder [emocional]”.

“Tem que ter princípios, ser humilde, acreditar... acreditar em um ente superior... fé... noção da nossa dimensão, do nosso tamanho”.

“Não há fé sem razão, ciência não é algo separado do universo - ciência está no universo. Te dá confiança, esperança, confiança de que as pessoas sendo orientadas você consegue chegar à melhor decisão. Se você for só ciência e não considerar os aspectos espirituais, você não é um ser completo - não terá capacidade de lidar com todas estas variáveis”.

### Relatório da narrativa – Sujeito 5

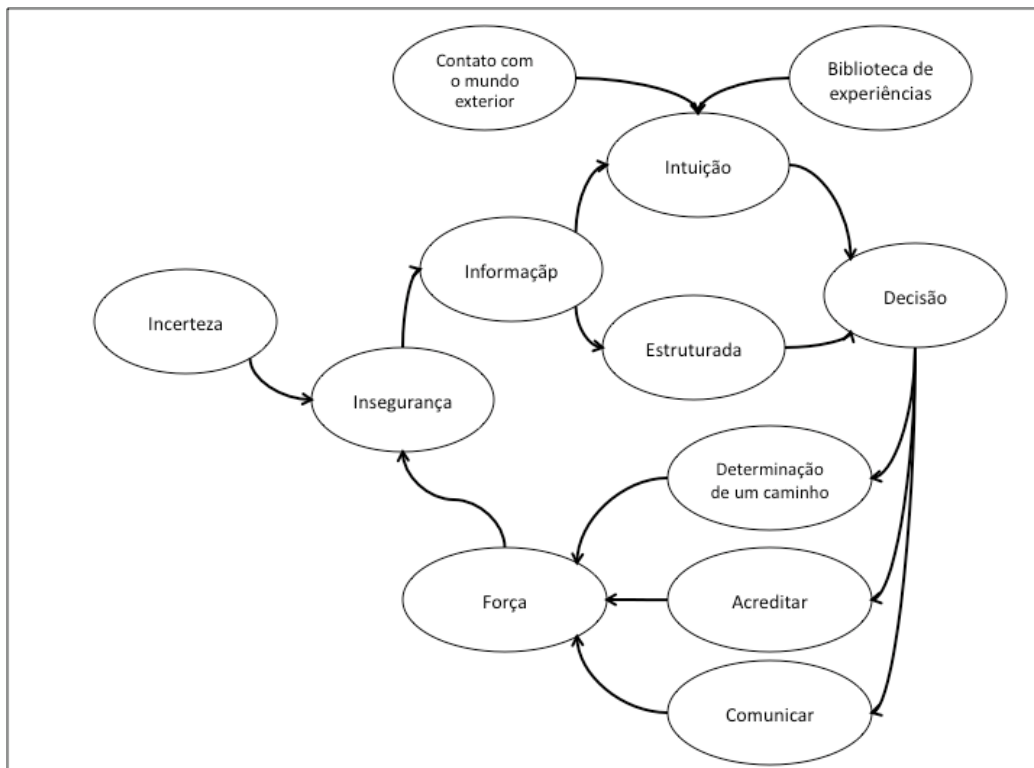


Fig. 7 – Relatório de Narrativas – Sujeito 5

**Trechos da narrativa:**

“Não sou uma pessoa carismática, prolixa...”.

“No primeiro momento quando você se depara com a incerteza você fica inseguro - a primeira sensação para mim é de insegurança, porque você pensa que conforme você tomar um caminho aquilo será determinante e terá consequências. No primeiro momento eu me sinto inseguro. É claro que o tipo de estrutura que você tem faz isso passar, mas a primeira reação sempre é de insegurança”.

“Como gestor você não é Super Homem - eu sei que eu não tenho todas as competências (primeiro momento) - segundo momento você busca a estrutura para entender melhor a incerteza. Aí você olha pros recursos que você tem e avalia se o recursos são adequados ou não e vai procurar ajuda”.

“Não acreditava no planejamento de longo prazo que tinha que fazer (de 3, 5 anos) - fazia porque tinha que fazer”.

“Sempre tive muita relação com o mundo exterior e tinha muitas informações... essa intuição não é uma intuição "do nada"... é algo que vai se alimentando...”.

**Relatório da narrativa – Sujeito 6**



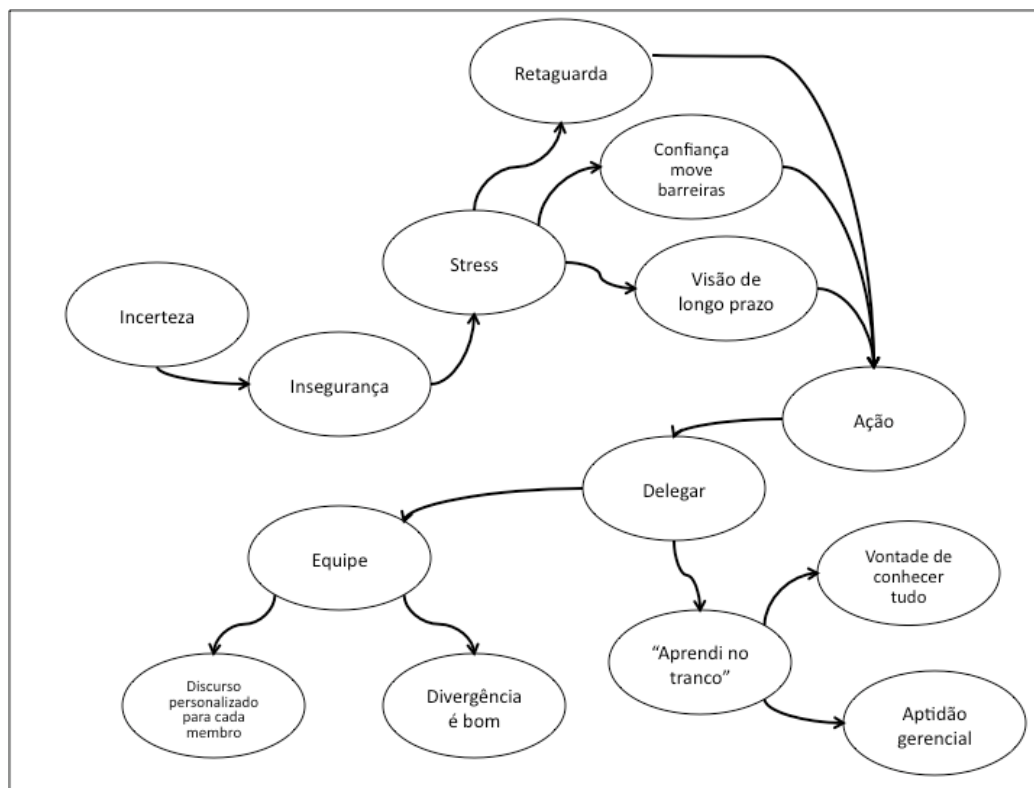


Fig. 8 – Relatório de narrativas – Sujeito 6

### Trechos da narrativa:

“Eu acho que eu lido bem com a incerteza - o nosso negócio de serviço tem muita incerteza (muito mais do que uma atividade de produção, por exemplo)”.

“A pessoa precisa sentir que tem a retaguarda da empresa”.

“A sua crença de que vai dar certo move as dificuldades”.

“Na equipe que eu lidero, se você der visão de longo prazo o stress vai a zero. O stress do dia a dia é técnico, agora o stress da vida pessoal é mais complicado”.

“Tenho uma lida diferente para cada perfil de pessoa da minha equipe”.

“Quanto mais diferente mais interessante. Quando eu comecei aqui a gente tinha todo mundo o mesmo perfil, quando começamos a abrir, surgiram comentários sobre a diferença, sobre o choque”.

“De maneira geral eu acho conflitos ricos. Poucas vezes eu tive que interferir e dizer "nós vamos por aqui". Tem hora pra

discutir, e tem hora pra executar - tem pessoas que não conhecem isso, são os "sabotadores" do processo”.

“Eu delego bem - não é algo inato, mas é algo que eu tive que aprender”.

“Me considero uma pessoa de muita fé”.

“Eu acho que aptidões 'humanas' (negociação, etc.) são naturais - difíceis de serem desenvolvidas”.

“Desenvolvi capacidade gerencial no tranco - não é algo natural para mim. Tive que aprender com as minhas promoções. A carreira técnica é fácil, é uma questão de tempo - quando você passa a ser gestor você tem que incentivar ações em pessoas sobre as quais você não tem autoridade (clientes, por exemplo) - isso é difícil”.

“Sempre tive curiosidade de conhecer tudo - mesmo o que as pessoas achavam que não era "necessário". Acho que isso é difícil de desenvolver - de uma forma geral ou tem ou não tem”.

“Infelicidade era o sintoma para detectar as pessoas que não conseguiam lidar com a responsabilidade de gerente”.

## **Relatório da narrativa – Sujeito 7**

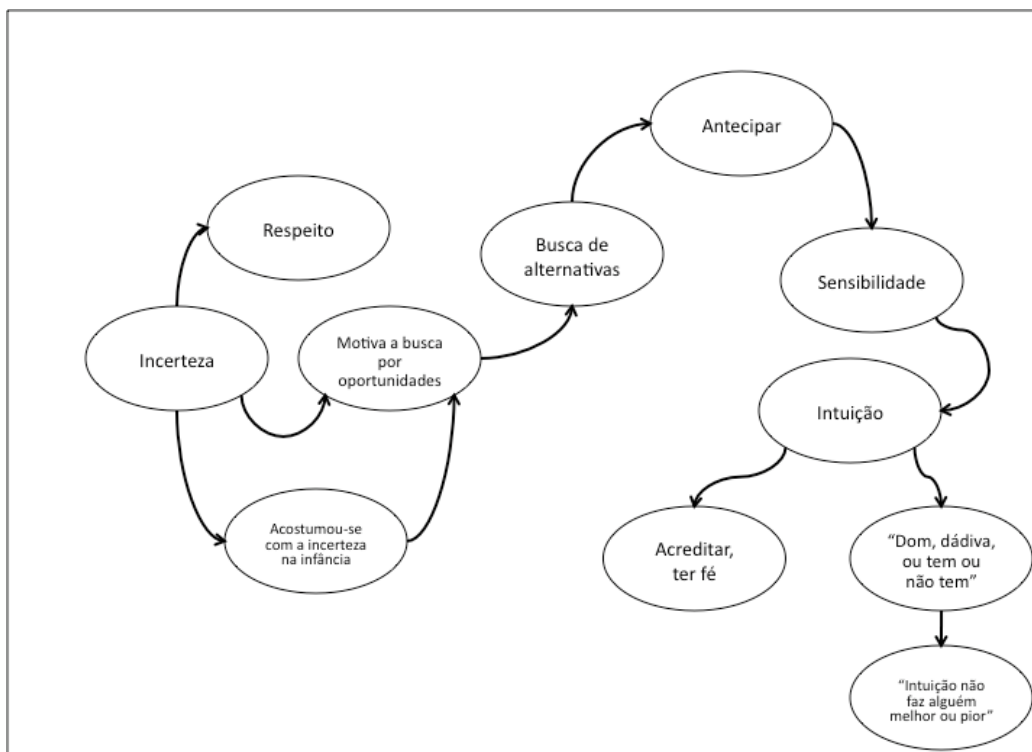


Fig. 9 - Relatório de narrativas – Sujeito 7

### Trechos da narrativa:

“A minha relação com a incerteza é uma relação de respeito - ela não gera insegurança, mas gera respeito. A incerteza é um componente do dia-a-dia. Eu vejo a incerteza como oportunidade, porque é a incerteza que gera o mecanismo da busca constante por oportunidades. Essa incerteza gera o respeito que te coloca numa frequência muito grande para buscar alternativas. Quando eu olho para o mercado brasileiro, o que mais me fascina no Brasil é essa capacidade de lidar com a incerteza”.

“Eu sempre fui assim - o meu MBA, 51% do que eu faço na minha vida eu aprendi jogando bola - eu aprendi a jogar bola com uma tremenda incerteza, o meu campo de futebol era um terraço com geometria dispersa, quando chovia ficava alagado e depois quebrado, a incerteza se eu teria a bola ou não, a incerteza se haveria pessoas ou não, etc. O futebol sempre foi assim. O dia que eu fui aprender algo técnico sobre o futebol eu tinha 16 anos e todo mundo dizia que eu jogava muito bem... mas eu vim até aqui sem ensinamento técnico nenhum! Essa é a

capacidade do brasileiro... encontrar o time meia hora antes, combinar duas jogadas, ter pouco tempo para ver o adversário, chamar um amigo e dizer "olha, aquele parece grande, aquele parece que corre muito, aquele deve ser bom, então inverte aqui, corre por alí...", ou seja, tudo isso acontece numa dinâmica de pouquíssimo tempo... enquanto que o mundo hoje é muito programado - isso te coloca numa zona de conforto que eu acho perigoso".

"O cenário constante de incerteza te faz criar mecanismos para antecipar coisas - traz a sensibilidade à tona".

"Com certeza há pessoas que reagem de forma diferente à cenários de incerteza no meu time. Como nosso trabalho sempre está vinculado a tempo e dentro de um ambiente muito incerto eu vejo com facilidade as diferenças de perfis entre as pessoas - a tal ponto que na organização do trabalho a alocação de pessoas ao perfil do cliente é algo relevante. Principalmente no topo da pirâmide, a alocação de pessoas que conseguem atuar naquele modelo de cliente é importante... é uma mistura do perfil da pessoa com o perfil do cliente".

"Nas visitas a clientes é padrão que haja pelo menos duas pessoas para que um ouça, o outro fale, outro observe o ambiente - isso gera pontos de vista diferentes".

"Há muita intuição. A organização em que eu trabalho é um *partnership*, composto por pessoas, e quando se trabalha com pessoas há que se ter esta sensibilidade".

"Se você está numa reunião você percebe a reação das pessoas... você tem que ter intuição... e também na relação com o cliente, pois você não sabe o que está do outro lado".

"Algumas pessoas tem o dom outras não, mas isso não diferencia as pessoas - não as torna melhor ou pior. É uma habilidade, uma dádiva".

"Você tem que buscar argumentos tangíveis para as suas decisões, mas vai ter uma parte da decisão que você não vai saber explicar, e decisão é assim, todo dia é assim - então você tem que ter uma dose de fé, porque se não... a única coisa que você não pode fazer é ignorar os acontecimentos. Passado um tempo essas coisas se provam ou não, não há como voltar ao passado. O que se pode fazer é viver com isso. O que você tem que fazer é acreditar nos seus sentimentos".

“Existe uma regra institucionalizada na organização de transparência e conversa aberta. Há uma preocupação em não se expor pessoas desnecessariamente então se estão tratando de um assunto que envolve gente e é "chato" reduzimos o tamanho do grupo”.

“Todo mundo sabe quando eu to bem e quando eu não to bem. A transparência é importante, é relevante, mas no mundo do CEO existe uma dose de informação que você tem que guardar pra você. Um pedaço dessas emoções você tem que guardar pro momento certo, enquanto que em outros níveis hierárquicos você tem o direito de cruzar essa linha porque tem alguém que pode ajustar isso depois - mas quando você está no topo da pirâmide não tem ninguém pra corrigir”.

“Eu acredito em alguém superior - me apego muito a isso, e por incrível que pareça isso pra mim funciona”.

“Existe um critério subjetivo na alocação de pessoas”.

“Me sinto confortável para expor critérios subjetivos na organização, agora, na organização, o resultado do trabalho é intangível, mas nós buscamos o tempo inteiro elementos para tangibilizar o trabalho - isso acontece também com a subjetividade já que há um esforço contínuo para a tangibilização. Dificilmente você faz alguma movimentação de negócio sem um bom argumento... o bom argumento nasce de uma regra institucionalizada que é a regra da conversa aberta e honesta. Não pode ser assim "eu acho que fulano não vai se dar bem com cicrano..." ... mesmo nesse tipo de situação você vai buscar evidências de que aquela fórmula não deu certo no passado por algum motivo”.

“Eu não trabalharia em uma instituição onde ser, ou se mostrar superior aos demais 100% do tempo é quase mandatório - eu não acredito nisso. Eu não reconheço em toda literatura, em tudo que eu já li líderes que sobreviveram no longo prazo de forma arrogante - não reconheço. A história condenou estes indivíduos”.

“Na organização onde eu atuo há um nível de competição, e eu acho que essa competição é que instiga a criação destes perfis de superioridade... mas eu não sou assim... pessoalmente, quando eu acerto eu não falo muito, quando eu erro eu admito que errei...mas você não me verá errar uma segunda vez”.

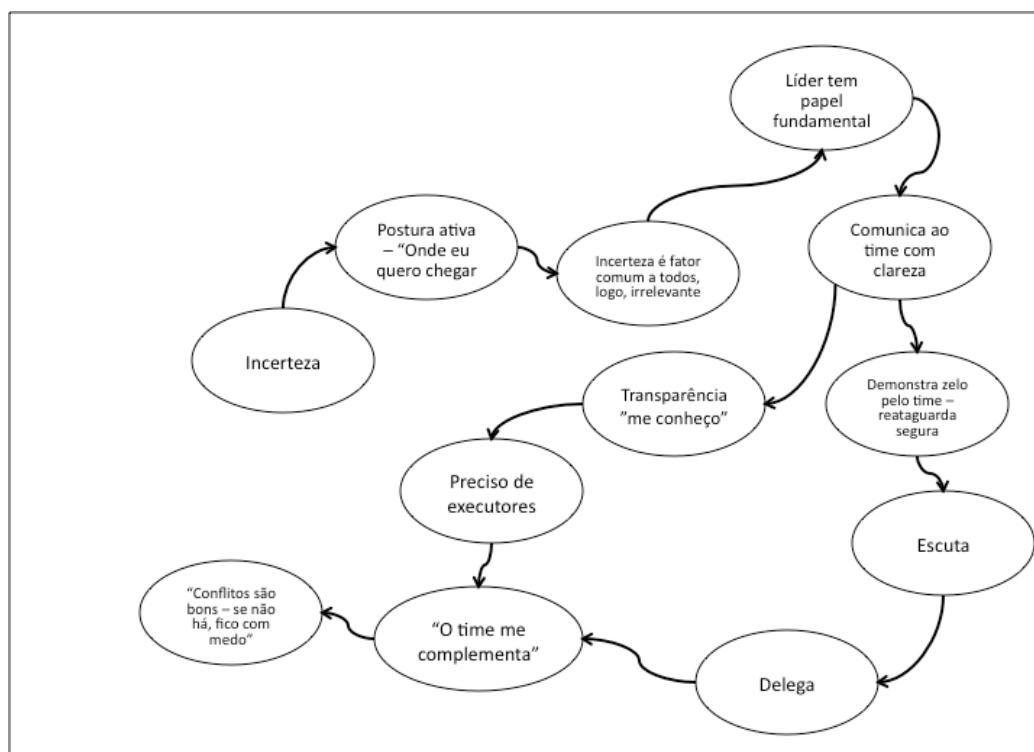


Fig. 10 – Relatório de Narrativas – Sujeito 8

### Trechos da narrativa:

“Nós temos que desenvolver a capacidade de trabalhar fora da zona de conforto”.

“Eu não tenho que lidar muito com a incerteza porque a minha preocupação é "onde eu quero chegar" - quando você tem isso claro, as incertezas se dissipam”.

“Eu tomo uma postura de protagonista do que é que eu quero buscar e não me preocupo com as incertezas”.

“A incerteza é igual para todos”.

“Eu parto do princípio que as pessoas tem 100% da minha confiança - é bom, mas tem um problema: ela só tem a perder”.

“Eu busco pessoas que me complementem - eu sou muito bom em pensar o futuro, mas preciso me cercar de pessoas que façam as coisas acontecer no dia-a-dia”.

“Eu sei julgar pessoas muito bem na hora de compor o time, mas isso não é o suficiente. Esse é um primeiro filtro, depois pego este grupo e passo por um processo de avaliação do modelo mental. Não existe certo ou errado, existem diferentes opiniões”.

“Conflitos construtivos são ótimos - se eu não escutar opiniões diferentes das minhas eu começo a ter medo... se isso não acontece, eu tento criar um ambiente onde surjam questionamentos”.

“Eu sou uma pessoa intuitiva sim. Eu sei das minhas vantagens de pensamento e das minhas fraquezas - por exemplo: eu sou muito bom em pensar o futuro, mas não sou bom em executar o negócio no dia-a-dia”.

“A pessoa pode não saber falar o que está sentindo, mas ela tem que saber que tem alguém que se importa com ela - isso faz com que as pessoas possam transpor dificuldades sabendo que não estão sozinhas.”

“Eu seria um péssimo jogador de *poker* - a minha feição mostra com clareza o que eu estou sentindo. Quando estou preocupado, deixo isso transparecer - é um jogo aberto - eu prezo muito pela transparência, das coisas boas e coisas ruins”.

“O líder aponta o caminho no momento de incerteza”.

“Eu doso a quantidade de conforto do momento”.

“Eu prezo muito pelos fatos - se a pessoa diz minha opinião é essa, mas aqui estão os fatos”.

“Descartar é fácil - saber escutar de verdade o que está acontecendo é arte”.

“O pensamento tem que ser nômade, mas em algum momento ele tem que parar para ser executado - se ele ficar só no nômade (vamos pra cá pra lá, pra lá, pra cá, etc.) ele nunca termina”.

### **7.3. Sustentação da hipótese do pensador nômade**

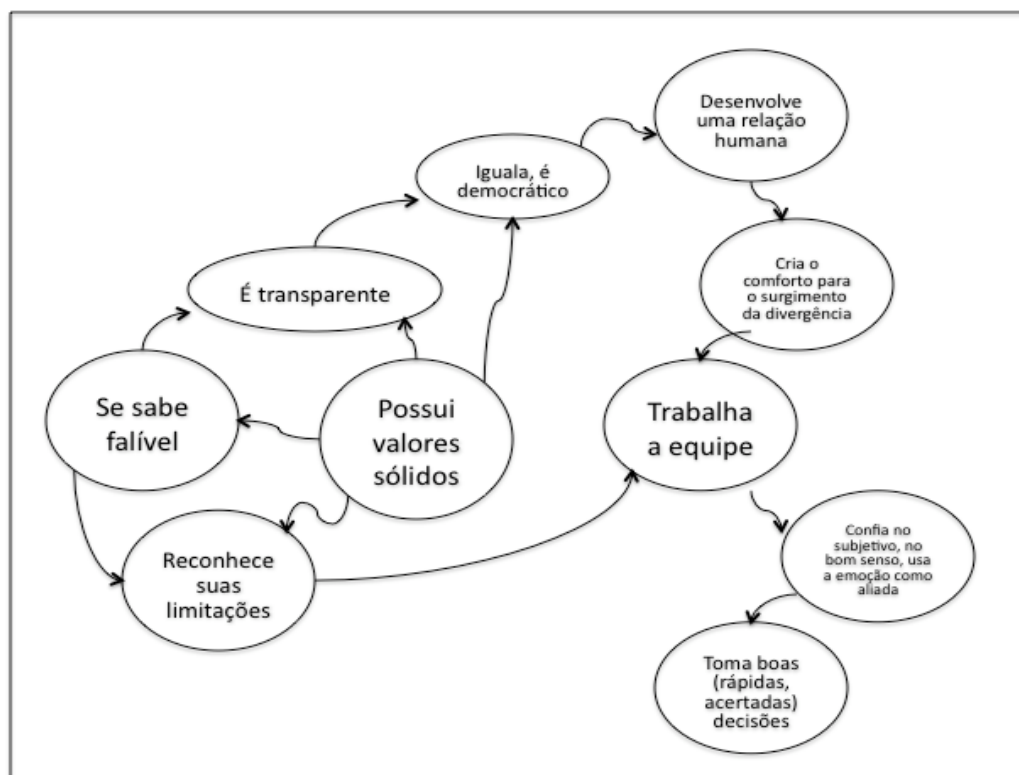


Figura 11 – Pensamento Nômade

Da mesma maneira como o universo é interconectado de acordo com a teoria do caos, as principais características do universo fenomenológico que descrito a seguir também o são. Organizadas em grandes grupos, num diagrama que tem a função de ajudar na compreensão do todo. Não há a pretensão de que o diagrama abaixo seja compreendido como causa e efeito. É com esta leniência que são apresentados abaixo os principais fatores constituintes da hipótese fenomenológica e da interpretação hermenêutica que descreve e identifica o trabalho do executivo principal com características nômade.

Pode-se dizer que há certo narcisismo no líder nômade – como o diagrama acima ilustra. A base da movimentação do nômade, segundo essa interpretação é um conjunto de valores sólidos – estes valores, no entanto, raramente estão ligados a fatores



externos - tanto que quando conflitam com os valores da organização, o líder nômade não hesita em sair:

Os valores do líder nômade possuem uma vertente narcisista, porque ele não precisa de referências externas para determinar o que lhe é importante, a sua própria avaliação lhe basta. Além disso, a propriedade dos valores faz com que o processo de legitimação pelo qual ele passa - quando sua equipe verifica a aderência da sua conduta aos seus valores esposados - seja ultrapassado com facilidade. Segundo MACCOBY (2003), o líder narcisista tem pouca ou nenhuma demanda psíquica a fazer a coisa certa. “Liberto destas amarras internas, o narcisista se vê forçado a responder por si só o que é certo – o que ele valoriza – o que, em essência, lhe dá um sentido de razão” (MACCOBY 2003, p. 66).

Sendo assim, o líder nômade busca o seu aperfeiçoamento contínuo buscando excelência em sua liderança para qualquer cenário futuro, principalmente porque ele entende que o futuro, segundo o paradigma quântico é, na melhor das hipóteses um conjunto de distribuições possíveis longe de serem controladas por ele. O líder efetivo é aquele que procura a melhor pergunta, aceita a inexperiência, se mantém em movimento, canaliza as decisões para aqueles com melhor conhecimento do assunto em questão, conta boas histórias, é obcecado por sua atualização, estimula o imprevisto e é profundamente ciente da sua ignorância pessoal (Weick, 1995).

O início desse processo está nos valores da pessoa – o pensador nômade sabe que há algo muito maior do que o trabalho – não tem medo de mudar, mesmo que a mudança represente sair da organização. “*De repente me vi em uma situação onde os novos acionistas da empresa tinham valores totalmente diferentes dos meus, foi quando decidi pedir demissão*” (Sujeito 1).

Ele está fortemente fundamentado em valores – sabe que é importante cultivar a divergência de opiniões, desde que amparadas por um conjunto homogêneo de valores.

Os valores guiam o líder nômade pelos territórios nunca navegados. Ao invés de se preocupar com mapas, planejamentos, previsões, o líder nômade se preocupa em fazer com que o seu conjunto de valores permeie a organização. Os valores são como uma bússola que mantém o norte, não importando a sua posição. Mapas, por definição, só podem lhe ajudar em mundos conhecidos – mundos que foram previamente delineados. *Bússolas são úteis quando você não tem certeza de onde está e só pode ter um sentido razoável de direção* (Hurst, 1995, p. 168).

### **7.3.1. Relaciona-se positivamente com a incerteza ?**

Talvez este seja o maior motivador do nosso estudo, a relação do líder com a incerteza e a melhor adequação do pensamento nômade aos cenários futuros que acreditamos ser de incerteza e velocidade crescentemente maiores.

Na pesquisa observou-se que todos dizem que aceitam tranquilamente a incerteza, que ela faz parte do trabalho, mas fica claro no discurso que há momentos de desconforto. Ou seja, aparentemente não há uma obrigatoriedade de se sentir perfeito, impávido diante da incerteza, mas sim de se criar mecanismos que promovam uma relação, na pior das hipóteses, menos cáustica, e na melhor das hipóteses, maximizadora dos potenciais benefícios da incerteza.

O Sujeito 3 afirma:

Eu não tenho o menor problema em desistir da leitura de um livro depois de ler as primeiras 50 páginas e achá-lo ruim. Eu me adapto.

Eu sei que dos próximos 12 meses eu tenho uma boa noção dos próximos 6 – chega um momento em que eu não consigo ver.

A forma para se lidar com a incerteza está distante de forte controle: “*se você desenvolver uma obsessão pelo controle da incerteza você pára*” afirma o sujeito

4. Ao invés disso, o líder nômade incorpora a incerteza ao seu dia-a-dia, fazendo com que ela seja parte da realidade e dizendo “eu não sei - parte fundamental de desconstrução do super ego da liderança fortemente influenciado pela escola mecanicista.

### **7.3.2. Acredita que a transparência diminui a tensão da incerteza**

Se a incerteza é aceita como parte importante do dia-a-dia, há que se encontrar uma forma de lidar com ela. A primeira e mais óbvia para o pensador nômade está na transparência.

O pensador nômade dissemina informação indiscriminadamente em todos os níveis da organização. Ele não tem medo do impacto ‘estratégico’, do vazamento da informação, pois tem convicção de que os seus diferenciais de execução - o seu time é seu diferencial - e são irreplicáveis. De acordo com o sujeito 1, *“a grande maioria das vezes, informações que seriam partilháveis são passadas como confidenciais – é claro que o tom e a forma tem que ser pensados, mas disseminar a informação seria muito mais importante do que manter um aparente sigilo.”* O pensador nômade reserva para si, portanto, o poder de decisão sobre o grau de confidencialidade de informação, e prefere distribuir a reter o conhecimento.

Ainda o sujeito 1 afirma:

Eu não tenho dúvidas de que a transparência é um bom aliado para se conviver com a incerteza de forma produtiva – eu seguiria plenamente uma doutrina de disseminação de 100% da informação – a maior parte das divisões que eu toquei não eram assim e eu conseguia ver o efeito nocivo da falta de informação.

Equipes lideradas por nômades estão constantemente se movendo em direção da alta eficiência e, para se sentir parte integrante da equipe o nômade entende que o seu seguidor precisa conhecer visceralmente a razão das suas ações. Para exigir

alta *performance* há que dar a informação para que o executor tenha certeza que está fazendo o movimento que trará os resultados esperados..

A transparência deve ser praticada em todos os níveis. “Da empresa como um todo - seja de questões financeiras às mais confidenciais – permeando níveis de diretoria, gerências, etc. Não há como copiar - um individuo pode parte, mas o todo é muito complexo.A gestão não é copiável. Não era comum num passado recente, mas deve estar presente hoje. É uma necessidade complexa, do mercado - uma evolução natural. A minha visão contribui, mas é uma necessidade.

O sujeito 4 confirma: “*Numa empresa em busca de eficiência, se não houver transparência no nível de quem tem que levar a empresa pra frente (não há êxito)*”.

### **7. 3. 3. Trabalha intensamente a comunicação, é eficiente**

Se a liberdade de expressão está contida na transparência, a eficiência da comunicação é o canal pelo qual esta troca ocorrerá – quanto mais eficiente for o canal, mais ágil será a força resultante. Sendo assim, o pensador nômade vê na boa comunicação - boa transmissão, multimídia, boa recepção - uma forma fundamental de reduzir os problemas que a incerteza causa na organização.

Ao contrário do pensamento mecanicista, o nômade não aguarda momentos formais de comunicação com sua equipe – usa todos os momentos para passar suas mensagens, às vezes imediatamente. Não usa a comunicação fragmentada, mas cria uma relação contínua de comunicação embasada em uma relação humana maior. É fundamental frisar o ponto da criação de um vínculo humano no ambiente de trabalho, pois somente este ambiente cria o arcabouço necessário para que a comunicação possa ser fragmentada. Se ambas as partes tem ampla compreensão dos fundamentos – valores – que permeiam a comunicação, a chance de ruídos se torna infinitamente

menor. Tentar viver com a comunicação fragmentada em um ambiente de descrença ou desunião certamente seria receita para o fracasso.

O sujeito 3 confirma ao dizer: “*Não gosto de staff meeting mensal – pra mim, staff meeting é todo dia, com as métricas pulsando e você interagindo com as pessoas todo santo dia*”.

#### 7.3.4. Aceita e até estimula a divergência

Por outro lado, sabe que há efeitos negativos nas divergências e foge da anarquia – uma boa discussão não requer um ambiente descontrolado. Há que se encontrar um equilíbrio entre um ambiente aberto o suficiente para motivar as diferentes opiniões ao mesmo controlado numa medida em que a discussão seja produtiva e manobrável.

Constrói e cultiva a heterogeneidade de pensamentos e atitudes, reconhece os diferentes perfis humanos - e não apenas técnicos - na organização, confirmado na fala do

Sujeito 2:

Em uma situação de crise é necessário identificar na sua equipe quem são os “fazedores” – aquelas pessoas que sentem a necessidade imediata de agir e podem acabar levando o grupo na direção oposta do bom senso.

O pensador nômade sabe distinguir com clareza o conflito negativo da divergência produtiva. Ele tolera o desconforto da discussão de pontos de vista distintos, mas tem boa noção do momento em que a discussão perde o foco e ruma para a anarquia. Diz um dos entrevistados: “*O conflito de uma forma geral não é produtivo – a diferença de opinião sim... um grupo onde não haja estímulo à disputa é um grupo que não tenderá a decisões ótimas*”. (Sujeito 2).

Já o sujeito 3 diz que a *“diversidade que gera críticas construtivas é a minha principal arma para lidar com a parte ausente da minha personalidade como CEO”*.

Para o sujeito 4, *“Uma pessoa mais medrosa outra mais arrojada – essa combinação é importante no time. Se focar em uma pessoa, seja ele um presidente, um diretor, se houver a dominância de uma personalidade, isso é um risco”*.

A divergência deve ser instigada em cargos mais operacionais. *“Em alguns casos, quando a equipe ainda é operacional, é necessário estimular essa divergência de idéias para estimular a visão das pessoas”* (Sujeito 4).

### **7.3.5. Traz o lado humano para dentro da gestão**

As ferramentas de controle e comunicação podem ser formais, mas não sobrepõe a relação humana. Deve haver *feedback* constante, de acordo com o sujeito 1, *“tem que falar na hora – escuta, você reparou que chateou fulano por causa disso, disso e disso”*.

Ao trazer o componente humano para a gestão, o pensador nômade cria um vínculo com sua equipe que transcende o vínculo profissional. Se por um lado isso dá poder ao líder, por outro cria, de sua parte, um senso de responsabilidade sobre sua equipe.

O sujeito 2 conta que *“Já falei sobre filho drogado de funcionário, problemas pessoais mesmo – você não tem que ser um pai, mas se você der um suporte psicológico isso influencia o papel que aquela pessoa está desempenhando”*.

E acrescenta:

A gente perde muito a chance de escutar as pessoas – às vezes eu saio para almoçar com a turma... sexta-feira era dia de tomar chope, a gente falava de tudo, só não podia falar de trabalho. Ia todo mundo, contínuo, diretor, e ali a gente convivia como gente, não como profissional. Isso reforçava o que tínhamos entre nós, e isso é muito importante. Confiança é muito importante”. (Sujeito 2)

Outro dado que confirma é a fala de sujeito 4:

Se a pessoa não tem essa atitude pessoal é mais difícil lidar com sentimentos na empresa. A empresa é muito mais pessoas do que hardware. O sucesso das empresas é cada vez mais dependente das pessoas. Se você tem características pessoais de confiança, credibilidade, transparência, você usa isso na empresa porque ela vai funcionar melhor desta forma.

### **7.3.6. Se sabe humano, falível**

Por ser humano e tem a compreensão dos seus limites. Não tenta dar a impressão aos seus liderados de que tudo sabe – pelo ao contrário, divide suas angústias. O sujeito 1, em relação a isso aponta: *“Eu engano bem, mas passo inúmeras noites fritando na cama (diante das incertezas). Eu realmente me envolvo a ponto de perder algumas noites de sono.”*

O sujeito 1 comenta:

Eu sou um cara muito tranquilo – você me imagina dando um soco na mesa em uma reunião de diretoria? Pois é, já aconteceu comigo. Eu tentei resolver o problema de uma forma educada, quando a coisa não deu certo, eu, que sou um cara que sempre tem paciência, dei um soco na mesa e um esporro (sic) nos dois. Em alguns momentos você tem que dar um soco na mesa – é importante você estar disposto a fazer isso.

Já o sujeito 3 diz que *“o amadurecimento me ensinou a conhecer o tanto de vaidoso que eu sou”*.

### 7.3.7. Compreende a solidão do seu cargo

Liderar no topo da pirâmide, onde estão todos os sujeitos entrevistados, está inevitavelmente ligado à solidão. São raras as empresas onde há pares de CEO's - há poucos casos de Co - CEO's no Brasil, de uma forma geral a divisão das angústias, inerentes a sua função é feita consigo mesmo. Alguns dos sujeitos entrevistados deixaram isso claro nas suas narrativas e falaram sobre este tema com a serenidade que se espera de um líder

O Sujeito 1 conta que *“Existe aquele isolamento natural do cargo – você chega no café e o papo para”*. E o sujeito 3 completa: *“Total e completa solidão, não tenho muito com quem trocar.”*

### 7.3.8. Aceita o seu papel no mundo, reconhece o seu tamanho

Um dos entrevistados conta: *“Eu sou religioso, mas não tenho religião – a noção de um ser superior para mim não é importante, eu acredito no amor às pessoas”* Os pensadores nômades não são necessariamente religiosos ou crentes, mas há em todos a contribuição da fé como percepção do seu tamanho relativo no mundo.

O pensador nômade não sente a necessidade da definição de um Deus, uma crença ou um método. Ele sabe que fé é um assunto pessoal e conhece as divisões que deste assunto podem decorrer. Como na grande controvérsia ariana, onde até o momento final da discussão, Judeus e Cristãos divergiam fortemente sobre muitas coisas, mas ainda havia uma proximidade entre eles. No momento em que a discussão



acabou, quando Jesus se tornou Deus, esta proximidade esmaeceu. Para os Cristãos, Deus se tornou a Santíssima Trindade, heresia um crime, e o judaísmo uma forma de infidelidade. Por outro lado, os judeus, em países Cristãos foram ensinados a não prestar muita atenção em Jesus ou suas mensagens (RUBENSTEIN XV, 1999).

Para o sujeito 4: *“Tem que ter princípios, ser humilde, acreditar ... acreditar em um ente superior ... fé ... noção da nossa dimensão, do nosso tamanho”*.

### **7.3.9. Se sabe humano, desconhecedor de alguns fatores importantes**

Segundo o sujeito 2,

Você usa o seu bom senso – tudo aquilo que você faz que não entra bem na sua cabeça, pode desconfiar que tem algo de errado. Esse feeling é uma maneira não organizada mas que termina sendo muito eficiente de sentir se algo que lhe está sendo apresentado está correto ou tem algo de errado.

É preciso respeitar a intuição em todos os momentos da vida e saber que conta com ela em pontos críticos, como, por exemplo, na escolha da equipe correta. O esforço contínuo para tornar a administração de empresas uma ciência essencialmente técnica dos últimos 200 anos, desde Fayol, acabou poro relegar a segundo plano a avaliação das características mais importantes - segundo os pensadores nômades - de um profissional. Tornou-se crescente o valor das aptidões técnicas e gerenciais e foi minorada a importância das aptidões emocionais. É justamente esta composição emocional heterogênea que é mencionada por alguns entrevistados na composição das suas equipes a base para a assertividade, que aparentemente não se observa mais maioria das corporações. Para compor um bom time, o executivo nômade deve considerar a sua intuição e contar com ela na determinação das pessoas que comporão a sua equipe.

Liderar, no futuro, será cada vez menos um esforço para a tomada de decisão, e cada vez mais um esforço para fazer sentido das coisas (Weick, 1995).

“Muitas vezes você tem que escolher entre duas pessoas e sua escolha passa intuitivamente pelo critério de contribuição desta pessoa para o equilíbrio do grupo” (Sujeito 2).

### **7.3.10. Respeita a intuição, mas sabe que ela tem que ser tratada de forma especial**

“Eu não posso ser tão intuitivo que a minha vida vire uma zona (sic), que as pessoas não saibam o papel que se espera delas nessa organização, mas por outro lado não posso ser um cara que faz a conta e diz “é assim que tem você tem que fazer”; há que ser lidar com a intuição com cuidado”. (Sujeito 2)

“Intuição é uma maneira de conectar uma biblioteca de experiências passadas com o presente – e esse link é feito por pontes que são *cinzentas* e rápidas, mas te dão a sensação de fazer algo que você não sabe direito porque.” (Sujeito 3)

“O CEO que tende a prevalecer é um CEO intuitivo – ele vê o futuro com medo, mas usa a intuição para tomar decisões de curto prazo boas” (Sujeito 3).

“A ciclotimia resultante de um CEO 100% intuitivo é absolutamente nociva a qualquer organização – a vida é bela pelo seu equilíbrio - há que se tomar cuidado com os extremos” (Sujeito 3).

É necessário, no entanto, reconhecer quando a intuição é fato e quando ela é um artifício para sustentar interesses pessoais. Para o líder nômade, a sensibilidade tem um papel fundamental na interpretação da sua intuição, mas também na interpretação da alegada intuição dos membros da sua equipe. Como um dos CEO's em nosso estudo disse:

“Ela usa um véu de subjetividade e intuição para maquiar a realidade que ela quer que eu acredite... para sustentar a sua agenda pessoal... para buscar uma vida mais confortável, em essência para fazer menos com mais recursos” (Sujeito 3).

A intuição não é inquestionável, injustável – o líder nômade sabe que a intuição não é somente mágica. “A intuição tem muito peso. Não é uma intuição (mística), é uma intuição baseada em conhecimento, em experiência, porque a intuição é muito mais rápida - só a racionalização ou só ficar nas fórmulas é muito pobre, é muito pouco para explicar o que está acontecendo. A intuição é importante. Não a intuição que te leva pra um lado só - a intuição também se ajusta.” (Sujeito 4).

A intuição deve vir reforçada por fatos. “A intuição por si só não basta” (Sujeito 4).

#### **7.3.11. Se sabe humano, com a necessidade de uma vida completa**

*“Quer me sacanear (sic), me chama de workaholic – conheço gente que se parar de trabalhar morre. Eu acho que se o cara não tem vida particular há algo de errado”* (Sujeito 2).

#### **7.3.12. Sobre a Importância da Equipe**

Maximizar o poder analítico usando para isso o poder da equipe é imprescindível à operação em ambientes incertos. É importante confiar que somente com o trabalho em grupo pode-se criar a divergência necessária para a desconstrução que cederá espaço para a construção. Como Shiva fazendo a sua dança da destruição, que ao olhar menos criterioso pode ser avaliado como um ato nefasto, criar uma boa equipe é fundamental.

As pessoas se tornam um ativo cada vez mais importante - no passado, um período de crise chamava demissão como forma de corte de custos. Hoje já se pensa muito mais antes de se tomar uma decisão dessa natureza, pois o treinamento de longo prazo, e a compreensão da visão, são recursos importantes à organização” (Sujeito 4).

Para criar uma boa equipe, é necessário delegar. A intuição e a percepção (sensibilidade) entram em campo na hora de ditar “quanto”. “Ao mesmo tempo em que eu tento delegar ao máximo, tem uma supervisão - às vezes supervisão, às vezes suporte/apoio. Se você não deixar as pessoas agirem, se for muito controlador, nunca vira um time. Não há uma regra - têm coisas que você acompanha mais, outras que acompanha menos. A percepção/intuição é o que dita o grau de interferência.” (Sujeito 4).

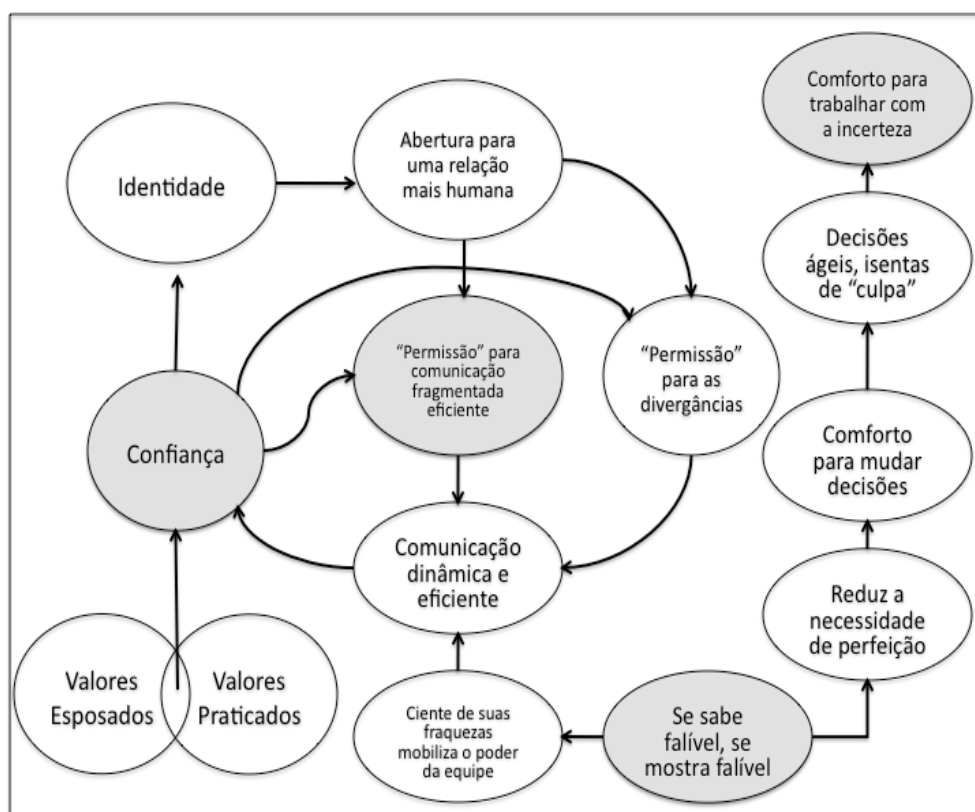


Fig.12 - Equipe

### **7.3.13. Conhece a extensão das suas ações e a interconexão dos fatos**

“Às vezes é pessoal, às vezes é por conta de processos interconectados tem no sentido negativo e no sentido positivo também. Se você faz uma injustiça, tem repercussão - o oposto também” (Sujeito 4).

## 8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Ao abraçar esse trabalho de sustentar empiricamente a possibilidade da existência prática do pensador nômade no ambiente corporativo brasileiro não sabia de fato qual a realidade que encontraria..O termo sustentar aponta, dentro da metodologia da fenomenologia que a maior preocupação não era a de confirmar uma hipótese, mas sim apontar, mostrar, apoiar e contribuir com uma base sólida para estudos futuros.

Buscou-se com essa dissertação, no trabalho de campo evidências - muitas vezes ocultas - do pensamento nômade, usando para isso um grupo seletivo de altos executivos de empresas em território nacional, a sua maioria de grande porte.

Seguindo a leitura deste texto pode-se observar que há grande aderência entre o perfil do pensador nômade que se pode desenhar através da literatura acadêmica existente, amparada pela teoria do caos e pela física quântica, e o grupo de gestores entrevistados para este trabalho.

Destaca-se a forte crença na transparência, um conceito ainda escondido em algumas organizações em todo o mundo. Há que se auxiliar as organizações em todos os seus níveis e com todos os seus *stakeholders* a crer no fato de que o seu real diferencial não está no sigilo da informação, mas na compreensão dela por todos – inclusive concorrentes.

Outro ponto de surpresa é a importância das características humanas na gestão, a sua importância para o gestor nômade, e a ausência deste tipo de treinamento nas escolas, em um primeiro momento, e nas organizações posteriormente.

Se para o pensador nômade a compreensão e utilização das características humanas dos seus aliados são fortes atributos da gestão, devemos então intensificar a busca pelo desenvolvimento destas. Entram em campo a criatividade, a

intuição, a abertura e os relacionamentos pessoais - sem distinção de profissional e pessoal - e saem de cena os instrumentos mecanicistas de controle de eficiência produtiva.

Confiança também é outra palavra chave deste estudo – confiança na equipe e confiança recíproca da equipe para com a organização. Quanto mais evoluir no caminho do desenvolvimento humano, haverá mais espaços para a criação no ambiente de trabalho e maiores se tornarão os custos de monitoramento. Entendo que o melhor monitoramento será auto-imposto, resultado de uma relação virtuosa e recíproca de confiança entre organização e funcionário.

Por último, o que surpreendeu positivamente foi o fato de assistir nas entrevistas à destruição do arquétipo de super-homem ou super-mulher que uma vez já imperou aos líderes. Todos, sem exceção, fizeram questão de se dizerem e se fazerem humanos – falíveis, imperfeitos, e muitas das vezes tão desconhecedores do melhor caminho a se seguir quanto seus liderados.

Considerando que os fatores acima mencionados são característicos do pensador nômade, seria estudo interessante no futuro a criação de mecanismos de interpretação do pensamento nômade que permitissem a segmentação do estilo de pensamento. Há de se lembrar que o pensamento nômade é uma questão de *estar* e não de *ser*. Portanto, o pensador nômade parece estar mais bem preparado para os anos vindouros, mas ninguém está fadado a um perfil de pensamento ou outro.

É importante frisar também que esta pesquisa não tem a intenção de categorizar binariamente os pensadores. Está arraigada ao pensamento quântico, como já dito anteriormente, à dualidade, à existência de um contínuo. É nesse contínuo com os dois pólos *nômade* e *sedentário* que tentou-se encaixar os nossos pensadores – isso não deve ser percebido de forma maniqueísta.

Também há interesse futuro de cruzar e analisar os resultados das pesquisas empíricas de classificação do pensamento predominante - nômade ou sedentário - com estudos de neuroplastia cerebral, buscando observar se há diferenças orgânicas de funcionamento do cérebro do pensador nômade e do pensador sedentário.

Por último, mas talvez o mais importante ponto, todo este estudo visou em última instância o desenvolvimento pessoal de gestores. Espero que o presente estudo contribua para o desenvolvimento da ciência da administração, servindo como auxílio no argumento de que a ciência da administração pode e deve incorporar ao seu arsenal o desenvolvimento de aptidões mais humanas, ligadas ao desenvolvimento de pensadores nômades.



## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, W., Spreitzer, G., Cummings, T. – The Future of Leadership. Jossey Bass-San Francisco, 2001

BORH, Niels. Atomic Physics and Human Knowledge. New York: *Science Editions*, 1961.

BOHM, David. *Wholeness and the Implicate Order*. London: Ark Paperbacks, 1980.

COLLINS, J & Jerry Porras, *Built to Last*. Harper & Row Publishers, 1994

COURTNEY, KIRKLAND E VIGUERIE. Strategy Under Uncertainty. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1997.

DELEUZE, Giles. *Diferença e Repetição*. São Paulo: Graal, 2006.

EDELMAN, Gerald M., Giulio Tonini, *A Universe of Consciousness*, Basic Books, 2000

EINSTEIN, Albert, and A. SOMMERFELD. Briefwechsel. Ed. A Hermann. Basel, Switzerland: Schwabe, 1968.

GADAMER, Hans-Georg, *Verdade e Método II*. Vozes, 2002

GADAMER, Ricoeur: *Presença do outro e interpretação*, in *Mente, Cérebro e Filosofia* 11, Duetto 2007

GARDNER, Howard. *Mentes que Lideram: Uma Anatomia da Liderança*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

KANT, Emanuel, *Crítica da Razão Pura*. Edição original, 1781

KIM, W., MAUBORGNE, Renée. *A Estratégia do Oceano Azul*. São Paulo: Capus, 2005.

GUPTA, Sunil & Donald Lehmann, *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing, 2005

HAMEL, Gary, and C. K. PRAHALAD. *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994.

HAMEL, Gary. *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

- HAMMER, Michael. *The Reengineering Revolution*. New York: Harper Business, 1995.
- HEIFETZ, Ronald B. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press. 1999
- HEISENBERG, Werner. *Encounters With Einstein*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1986.
- HURST, D. K. *Crisis and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press. 1995
- HUSSERL, Merlau Ponty and Sartre: *As bases do Pensamento Fenomenológico*, in *Mente, Cérebro e Filosofia 5*, Duetto 2006
- JOYCE W., N. Nohria & B. Roberson, *What Really Works*. Collins 2004
- MACCOBY, Michael. *Narcisistic Leaders*. Harvard Business School Press. Boston, 2007.
- MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row, 1973.
- MINTZBERG, Henry. *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, March-April 1990.
- PASCALÉ, Richard, MILLEMANN, Mark e GIOJA, Linda. *Surfing the Edge of Chaos*. New York, NY: Three Rivers. 2000.
- PRAHALAD, C. K. and Krishnan, M. S. *The New Age of Innovation*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- PRIGOGINE, Ilya, e STANGERS, Isabele. *Order Out of Chaos*. New York: Bantam, 1984.
- PROST, Marcel. *La Prisonniere*. Paris: Gallimrad, 1923
- RICOEUR, Paul, *The conflict of interpretations* Northwestern University Press 1969
- RICOEUR, Paul, *Freud and philosophy: An essay on interpretation*. Yale University Press 1974
- RICOEUR, Paul, *O si-mesmo como um outro*. Papirus, 1991 (Soi-même comme un autre. Paul Ricoeur. Paris: Seuil, 1990
- ROHDEN, Luiz. *Hermenêutica filosófica: entre a linguagem da experiência e a experiências da linguagem*. Editora Unisinos, 2002
- RUBENSTEIN, Richard. *When Jesus Became God*. Harcourt Books, Florida, 1999.

SANDERS, Irene. *Strategic Thinking and the New Science*. New York: Simon & Schuster Inc., 1998.

SCHÖPKE, Regina. *Por uma Filosofia da Diferença: Gilles Deleuze, o pensador nômade*. São Paulo: EDUSP, 2004

WEICK, Karl. *The Social Psychology of Organization*. New York: Random House, 1979

WEICK, Karl E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage, 1995

WHEATLEY, Margaret. *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999

WILCZEK, Frank, *The lightness of being: Mass, Ether, and the Unification of Forces* Basic Books, 2008

WIND, Yoram, e CROOK, Colin. *The Power of Impossible Thinking*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)