

volume **1**

# **O Espírito do Líder**

Lições para tempos turbulentos

Ken O'Donnell

*INTEGRARE*  
EDITORA

Copyright © 2009 Ken O'Donnell  
Copyright © 2009 Integrare Editora e Livraria Ltda.

Publisher  
Maurício Machado

Assistente editorial  
Luciana M. Tiba

Coordenação e produção editorial  
Crayon Editorial

Tradução  
Rosane Albert

Preparação  
Fernanda Marão

Revisão  
Marisa Rosa Teixeira

Projeto gráfico de capa e miolo  
Alberto Mateus

Diagramação  
Crayon Editorial

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

---

O'Donnell, Ken

O espírito do líder : lições para tempos turbulentos, volume 1 /  
Ken O'Donnell ; [tradução Rosane Albert]. – São Paulo : Integrare  
Editora, 2009.

Bibliografia.

ISBN 978-85-99362-36-5

1. Administração 2. Administração de empresas 3. Administração  
de pessoal 4. Espiritualidade 5. Liderança 6. Organizações I. Título.

09-01500

CDD-658.001

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Espiritualidade aplicada à administração 658.001
2. Espiritualidade corporativa e teoria organizacional : Administração 658.001

Todos os direitos reservados à INTEGRARE EDITORA E LIVRARIA LTDA.

Rua Tabapuã, 1123, 7º andar, conj. 71/74

CEP 04533-014 - São Paulo - SP - Brasil

Tel.: (55) (11) 3562-8590

Visite nosso site: [www.integrareeditora.com.br](http://www.integrareeditora.com.br)

# Sumário

**Mensagem da Brahma Kumaris ... 5**

**Prefácio ... 11**

**Introdução ... 15**

Um contexto para um líder mais sábio ... **18**

A quebra de velhos paradigmas ... **21**

Paralisia da implementação ... **28**

Fortalecer o eu ... **30**

Liderar a si e a outros em tempos de caos ... **31**

Tópicos abordados nesta coleção ... **33**

**Ser um líder sábio ... 39**

Redefinindo o que é um líder ... **40**

O novo paradigma da liderança ... **42**

Novas condutas e atitudes de um líder ... 47

Fazer o que se diz ... 49

Quatro indicadores de um líder sábio ... 55

Onde a transformação realmente começa? ... 75

### **Os três pilares da sabedoria ... 85**

1 Compreensão ... 86

2 A habilidade de mergulhar no íntimo ... 117

3 Prática consciente de valores ... 124

### **Autoconsciência ... 137**

O poder de significar ... 140

Autoconversa positiva ... 142

Por onde começar ... 145

Familiarizar-se com o eu interior ... 147

Aprender a criar os pensamentos certos ... 148

Estar ciente dos outros ... 150

Entender a função da consciência ... 153

Qualidade dos pensamentos ... 155

Quem sou eu realmente? ... 156

### **Livros, sites e artigos recomendados ... 159**

# Prefácio

**ERA UMA MANHÃ RADIOSA EM UM DESSES RETIROS NOS ARREDORES DE SAN JOSE NA CALIFÓRNIA.** Todos nós, latinos, estávamos na expectativa de ouvir um dos expoentes da “Nova Administração” que anos depois viria a ser conhecida como “gestão socialmente responsável” ou “gestão para a sustentabilidade”. Willis Harman saiu da casa em direção à varanda onde nos encontrávamos em natural burburinho e sentou-se entre nós com o olhar sereno porém distante. Gradativamente o silêncio foi se formando e entre um e outro canto de pássaros Willis começou a falar. Sua voz pausada irradiava luz e a certeza segura de que após tantos anos vividos entre corporações o caminho a trilhar era outro. Suas palavras, pronunciadas pausadamente, mostravam que a complexidade havia se tornado o desafio central em um mundo que se globalizava, que as corporações tinham um novo papel a desempenhar e deveriam se preparar para isso. O grande desafio, dizia, era conseguir desaparecer-se das práticas consagradas da administração e a partir de um olhar integrador e sistêmico compreender a interdependência e a necessidade de reinventar as corporações.

Isso foi no início da década de 1990. A globalização ensaiava seus primeiros passos e a internet ainda não havia transformado o padrão de como nos conectamos e de como aprendemos. Anos se passaram e essa experiência com Willis Harman ficou indelével em minha memória. Muito pelo que disse mas, principalmente, **como disse**.

Já no final da década de 1990, em um evento promovido pelo Brahma Kumaris em Oxford, Brian Bacon – um dos expoentes do World Business Academy – procurava demonstrar pelo seu programa “Self-Managing Leadership” que, fosse qual fosse o caminho do líder, sua expressão somente adquiriria significado se soubesse sobretudo o que lhe move. “Quando você serve ao seu propósito, de alguma forma o universo conspira a seu favor” – esse era o seu ensinamento central. Tanto no caso de Willis Harman quanto no de Brian Bacon havia um elemento muito forte no estilo de liderança que pregavam que não era evidente, tampouco constava dos manuais tradicionais da administração. Uma sutileza que eu ainda não havia captado em seu todo.

Já em meados dessa década, em um programa de liderança sistêmica – ELIAS – desenvolvido por Otto Scharmer e Peter Senge no MIT, o aspecto central da abordagem era desenvolver uma metodologia de liderança que colocasse os líderes em contato com o mais profundo de seu “eu interior” onde, segundo Scharmer e Senge, a única possibilidade de emergência de inteligência criativa e dos elementos cognitivos para a compreensão da complexidade poderia emergir.

Como vemos, em diferentes épocas e lugares, pessoas que são expoentes do mundo corporativo e na formação de gerações de líderes empresariais têm buscado mostrar que o aspecto mais importante da inspiração do líder, “aquilo que o move”, não vem dos aspectos evidentes da personalidade dos que lideram. O que faz com que um líder efetivamente lidere não é o que ele impõe ou ensina, mas o que ele faz emergir, o que ajuda a revelar de significativo e motivador em um grupo. Portanto, o líder não é quem conduz mas aquele que, ao ajudar o grupo a encontrar a sua motivação maior, ajuda-o a assumir a sua melhor identidade como grupo e alcançar sua funcionalidade máxima.

Para que isso ocorra, as platitudes e os clichês sobre liderança não ajudam muito porque é de qualidade sutis que estamos falando. Autoconhecimento, valores perenes, confiança, compaixão, coragem moral, coerência intelectual e espiritualidade são alguns dos atributos hoje exigidos de qualquer líder que se pretende útil na busca de um novo padrão civilizatório que é o espírito emergente de nossa época.

Desde que Ken apresentou em uma noite fria de junho em 2007 seu seminário “Vivendo Valores na Empresa” em uma conferência do Instituto Ethos, nunca mais a minha visão sobre gestão socialmente responsável foi a mesma. Conheço Ken O'Donnell há mais de uma década e sempre fui seu grande admirador e modesto amigo. Já o havia visto antes conduzindo grupos ou liderando debates. Mas aquela noite foi especial. Olhava o rosto das pessoas em meio a um silêncio sepulcral e os via iluminados, naquela emoção

profunda que é inesquecível. Ken mais uma vez demonstrava com uma maestria ímpar que sem espiritualidade nada seríamos. Temos o vício cartesiano e arrogante de discutir administração e liderança como se fossem ciências exatas, previsíveis, com probabilidades controladas. Mero engano: todas as nossas outras habilidades adormecidas há séculos que constituem o extraordinário do gênio humano são aquelas que mais do que nunca serão convocadas para que possamos responder aos complexos e terminais dilemas que o século 21 nos apresenta.

Neste livro, que é o primeiro de uma coleção, Ken nos traz algumas chaves para esses desafios. “O Espírito do Líder” mostra que muito do que sabemos de nada serve. Algumas coisas que pensamos saber sabemos pouco. E muito do que nunca nos preocupamos em aprender se tornou essencial. A sabedoria não é uma qualidade que se compra ou se adquire após alguns cursos. Ela é o resultado de um esforço genuíno em aprendermos muito sobre nós mesmos, sabermos o essencial daquilo que importa, aprendermos sempre com cada experiência e, sobretudo, servirmos à causa que nos move. A confiança gerada pela autenticidade dessa busca inspirará a todos que nos cercam. Líderes ou não, estaremos contribuindo para algo significativo em nossas vidas e na do próximo.

RICARDO YOUNG

Presidente do Instituto Ethos

# Introdução

**VIVEMOS UM MOMENTO DE GRANDE OPORTUNIDADE APESAR DA PARADA CARDÍACA DO SISTEMA FINANCEIRO GLOBAL E DAS PREVISÕES APOCALÍPTICAS À SOLTA.**

No auge da especulação sobre o futuro, li um artigo<sup>1</sup> particularmente sombrio que sugeriu um futuro em que apenas quatro *commodities* teriam valor – ouro, munição, comida enlatada e água potável. Mais adiante, seguindo essa lógica, até o ouro perderia valor pelo simples fato de que não dá para comê-lo.

Além de problemas coronários, o sistema sofre de “diabetes”, “pressão alta” e uma boa dose de toxicidade, o que dificulta a “operação” de salvamento por parte dos governos. Apesar das declarações daqueles que querem voltar aos bons tempos de ganhos fáceis usando dinheiro inexistente para comprar um futuro que não tinha chegado ainda, o modelo econômico tão venerado por tantos fracassou. A era de capitalismo turbulento acabou.

1 SAFT, James. *What comes after the great unwinding?*. Disponível em: <<http://www.forbes.com>>.

Há onze anos publiquei um livro chamado *Endoquality* (Casa da Qualidade, 1997), no qual falei da dificuldade de criar valor verdadeiro a partir do nada:

Não é necessário ir muito longe para encontrar amplas evidências da nossa tolice. A natureza abundante que nos cerca transmite uma mensagem permanente da interdependência de tudo e de todos. Mesmo assim, continuamos como se fôssemos imunes ao efeito das nossas ações. Vivemos num mundo que é claramente um sistema fechado com limites de ar, de água, de recursos naturais e de espaço. Contudo, agimos como se a natureza fosse uma fonte inesgotável de matéria-prima para alimentar nossa mania produtiva e o seu filho, o consumismo.

Quem afinal inventaria um sistema financeiro mundial no qual todos os trilhões que circulam jamais podem ser convertidos em bens? Apenas 18% de todo o dinheiro que existe poderia ser tocado de alguma maneira. Se todos os indivíduos e organizações fossem correr às instituições financeiras para retirar o que têm depositado ou investido, encontrariam apenas 18%. Os outros 82% são registros eletrônicos cujo valor é basicamente uma questão de fé que os bancos centrais dos países manipulam.

Hoje essas palavras escritas quando o “ganhar, ganhar e ganhar” estava no seu auge ressoam nos meus ouvidos. Mesmo assim, falo em oportunidade por várias razões.

A primeira e mais óbvia é que qualquer paciente humano que recebesse o diagnóstico descrito antes pensaria

seriamente em mudar de dieta e iniciar a prática de exercícios apropriados. A necessidade de decisões sábias e pragmáticas é imprescindível.

Especialmente para os líderes, é o momento para checar as três atitudes principais que têm sido responsáveis pela crise financeira – a ganância desenfreada, a arrogância cega e o medo paralisante. Os pequenos investidores e até os grandes banqueiros caíram na ilusão do “cassino” das bolsas. O pequeno querendo ser grande e o grande literalmente vendendo “lixo” aos outros grandes.

Essa é a grande oportunidade de rever nossos modelos políticos e econômicos e entender que o sucesso de longo prazo depende de uma integração dos desafios ambientais e sociais com uma governança responsável.

Embora muitos indivíduos e corporações procurem medidas de sobrevivência, o momento é o de olhar a saúde daquelas empresas que adotaram ações de sustentabilidade nos anos anteriores a 2008. Aquelas que instituíram práticas e políticas efetivamente sustentáveis estão dando a grande prova de que são capazes de equilibrar-se na crise.

Para os menos cegos, a onda de questionamento atual certamente gerará mais consciência sobre os impactos sociais associados com o modelo econômico de ganhos fáceis, de desperdícios grandes e de salários obscenos dos seus protagonistas. Isso alimentará mais interesse na sustentabilidade como o modelo de conduzir negócios. Cuidar dos seus empregados e reduzir o desperdício também é uma maneira de criar uma sobrevivência sustentável.

Outro aspecto é o meio ambiente. Se “perdemos” mais ou menos US\$ 12 trilhões no último trimestre de 2008, o que o mundo perdeu em termos de estragos ambientais é incalculável.

“Quais são os planos de sua empresa para daqui a quinze anos? O ex-vice-presidente dos Estados Unidos Al Gore disse que ela estará debaixo d’água.”

Esse foi o título de uma conferência organizada em 2006 pela Câmara Americana de Comércio e proferida pelo ex-vice-presidente dos Estados Unidos a uma plateia lotada, em São Paulo. Extremamente desafiador. Certamente provocativo. De maneira nenhuma exagerado.

O filme ganhador do Oscar *Uma verdade inconveniente*, apresentado por Al Gore, é o terceiro documentário mais visto nos Estados Unidos até hoje. Ele fez centenas de palestras sobre esse tema nos últimos anos para plateias cheias no mundo todo. A pergunta é: vamos apenas ouvir ou vamos agir em relação às suas implicações?

## **Um contexto para um líder mais sábio**

**Qualquer** que seja o caso, vivemos em tempos de transformações fundamentais em uma escala nunca vista em toda a nossa história. As mudanças políticas, tecnológicas, culturais e mesmo climáticas agem em conjunto, como um imenso furacão que arrasta indivíduos, organizações e até países no vórtice de um constante processo de redefinição, reajuste e reposicionamento. Os mais fortes e mais sábios permanecem em pé enquanto os outros

simplesmente são lançados sem misericórdia ao sabor dos ventos.

O furacão afeta a vida de todos, de alguns mais do que de outros, e exige mudanças em nossas mentes que estejam à altura do desafio. A cada ano, mais de oito milhões de pessoas em todo o planeta morrem por serem pobres demais para se manter vivas.<sup>2</sup> A cada três segundos uma criança morre de fome ou de alguma doença tratável. Enquanto isso, a cada ano, desperdiçamos por volta de um trilhão de dólares em armas, num árduo esforço para nos salvarmos de nós mesmos!

No universo corporativo, muitas das empresas que se encontravam orgulhosamente nas listas das quinhentas mais bem-sucedidas da revista *Fortune* apenas uma ou duas décadas atrás não sobreviveram. Milhões de pessoas foram atiradas à vala dos desempregados pelas tormentas implacáveis das fusões e confusões dos últimos anos. No universo pessoal, temos sido obrigados a desenvolver novas competências apenas para manter nossos empregos, algo que jamais teríamos imaginado nos tempos (agora remotos) de relativa estabilidade.

Parece que a era de ouro da indústria morreu, mas a mentalidade industrial no sentido mecanicista ainda persiste. Apesar de a comunidade de negócios ter se especializado na geração de empregos e riquezas, isso sem dúvida contribuiu para as disfunções dos sistemas do nosso mundo. Em se tratando de algo que exerce tanto impacto na

2 Disponível em: <[http://www.netaid.org/global\\_poverty/global-poverty/](http://www.netaid.org/global_poverty/global-poverty/)>.

sociedade, não poderia ser de outra maneira. O apelo para que paremos de fazer de conta que tudo não passa de “evolução normal do mundo dos negócios” está soando em nossos ouvidos. Existe a possibilidade real de que toda essa conversa sobre liderança e necessidade de sabedoria esteja acontecendo tarde demais.

A corrida ensandecida pela sobrevivência de empresas e países, sobretudo ao longo dos últimos vinte anos, deixou um rastro vergonhoso de guerras e conflitos, a biosfera diante de uma ameaça crescente e um número cada vez maior de pessoas humilhadas pelo desemprego e/ou exclusão econômica. Muitos daqueles que conseguem permanecer “razoavelmente” bem empregados percebem-se agindo contra seus próprios valores e princípios, ou sobrecarregados de trabalho e sujeitos ao estresse de um ritmo de vida desvairadamente rápido e opressivo. Para onde quer que se olhe, o que se vê é o preço pago pela mecanização das vidas humanas e do pensamento.

Em um estudo sobre 21 civilizações extintas, o grande historiador inglês Arnold Toynbee<sup>3</sup> detalhou, em sua obra-prima, os estágios pelos quais todas elas passaram – formação, desenvolvimento, maturidade e desintegração. Ele argumenta que seu desaparecimento não foi provocado pela perda de controle sobre o meio ambiente, tampouco por ataques externos. Sua extinção decorreu da deterioração dos valores do que ele chama de “minorias criativas” (uma boa definição daquilo que chamaríamos hoje de liderança),

3 TOYNBEE, Arnold. *A study of history, Vols. I-X*. Londres: Oxford University Press, 1960.

a qual deixou de ser criativa para se tornar meramente uma “minoridade dominante”. Assim, os chamados líderes começaram a exigir obediência da maioria “dominada” sem realmente merecer ser obedecidos. Isso soa familiar? Ele descobriu dois fatores comuns entre todas as 21 civilizações – a concentração da propriedade nas mãos de poucos e a incapacidade de fazer mudanças necessárias a tempo de evitar a catástrofe.

Mesmo diante de todas as previsões de calamidade a que assistimos hoje, muitos insistem em aplicar diferentes versões da mesma velha e desgastada visão mecanicista da realidade como uma forma de adiar ou fugir das dificuldades. Essa abordagem parcial e limitada, defendida por figuras importantes como Sir Isaac Newton, Sir Francis Bacon, René Descartes e gurus da administração contemporânea como Frederick Winslow Taylor, ainda permanece muito viva.

## A quebra de velhos paradigmas

Quando Milton Friedman, um dos mais influentes teóricos do liberalismo econômico, declarou em 1970 que a responsabilidade social de uma empresa limitava-se a gerar o maior volume possível de dinheiro para seus proprietários dentro das regras do jogo<sup>4</sup>, ele recebeu os aplausos dos grupos dominantes de então. Para ele, ações direcionadas para a responsabilidade social por

4 FRIEDMAN, Milton. *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, 13 set., 1970.

parte das empresas eram perigosas, antidemocráticas e imprudentes. Com o passar do tempo e a explosão dos problemas sociais e ambientais, outros passaram a ver nos negócios uma poderosa fonte potencial de ações para o bem-estar do planeta e, conseqüentemente, para seus próprios mercados.

Durante os anos 1980, a atividade industrial passara a ser alvo de diversos estudos. Ambientalistas conquistavam a injusta fama de ser “contra o mundo dos negócios” ao identificar empresas como fontes de parte considerável da poluição e como as principais instigadoras do crescimento econômico baseado no uso irresponsável de recursos naturais.

Hoje, por exemplo, já existe um consenso crescente em torno da questão das mudanças climáticas com o foco voltado exatamente para as causas e os efeitos econômicos que foram negados anteriormente. A condenação da responsabilidade social como algo “fundamentalmente subversivo” parece absurdo nos tempos atuais.

Nós, certamente, percorremos um longo caminho desde então.

### **HOMEM *VERSUS* NATUREZA?**

Parece também incrível que, quase oitenta anos após as implicações da física quântica destruírem o pensamento clássico, muitos ainda considerem o universo de coisas e pessoas como um sistema estático, linear e constituído de pequenos blocos discretos que podem ser observados e, portanto, controlados de modo perfeito e previsível. A fa-

lha básica nesse velho paradigma está em imaginar que compreender as coisas nos dá o poder de controlá-las. O menor tremor de terra derruba essa ilusão.

Esse tipo de antropocentrismo é uma das principais razões para a nossa alienação da Natureza como ela de fato é – vibrante, dinâmica, viva –, integrando, desintegrando e continuamente se auto-organizando. A separação entre a natureza interior do ser humano e a Natureza, consideravelmente mais forte ao longo dos últimos trezentos anos, quase conseguiu destruir nosso planeta – quase chegou lá, mas não foi totalmente bem-sucedida.

Vagar à tarde por uma praia deserta. Ver o pôr-do-sol do alto de uma montanha majestosa. Fazer uma caminhada atravessando a floresta virgem. Quem não sente uma identificação com a beleza dos elementos da Natureza? A dicotomia que o morador dos grandes centros urbanos enfrenta é que o fim de semana termina e as férias o arremessam de volta ao seu posto de trabalho, de onde fica contemplando essa “natureza” que só existe longe do barulho dos centros urbanos. Muitos permanecem apenas no nível do sonho, tão bem representado pela letra da música de autoria de Zé Rodrix e Tavito interpretada por Elis Regina: “Eu quero uma casa no campo / Onde eu possa ficar do tamanho da paz...” Pelo menos contam os dias até a próxima oportunidade surgir para “voltar” para a Natureza.

A Natureza é vista de forma romântica como uma utopia que se contrapõe à distopia das manchas urbanas e seu materialismo frenético. A busca do “bom selvagem”

de Rousseau que vive em harmonia com a natureza e livre de egoísmo inspira o fundamentalista ambiental até hoje.

Do outro lado, a visão antropocêntrica e infelizmente vigente é que o homem, sendo a peça principal da criação, tem o direito de explorar *ad infinitum* os recursos da Natureza, os quais lhe foram predestinados por algum decreto divino. Porém, não podemos negar que as outras espécies têm seu lugar. Há mais micróbios em um centímetro cúbico de terra que houve de seres humanos em toda a história.

Só recentemente começamos a questionar essas duas posições extremas para encontrar um ponto de equilíbrio. Empresários, políticos, cientistas e cidadãos comuns tentam fazer uma ponte entre a preservação da beleza inerente ao nosso planeta azul e o uso racional dos seus recursos naturais.

A dificuldade, porém, é que a dialética entre os dois extremos das nossas obrigações em relação à natureza está equivocada. Não se trata do homem contra a Natureza ou de ele sempre ter brigado com ela e agora ter de se vestir de outra mentalidade para “salvá-la”. Nossos corpos são feitos dos mesmos elementos – o ar, a água e o alimento que nos fornecem cada molécula. As cidades são a Natureza transformada – as pedras que se tornam cimento, as árvores que se convertem em vigas, as antigas florestas que acabam em petróleo e, mais tarde, em plástico. Portanto, a Natureza não é algo que começa onde as cidades terminam.

Vale a pena, neste momento, refletir sobre as implicações da física moderna e quântica na nossa visão do mundo. Há mais de oitenta anos, ela abandonou a divisão entre o observador (tipicamente um ser humano) e o observado (tipicamente a matéria inanimada). Os dois formam um todo. Um influencia o outro. Evidentemente, isso não se refere apenas à matéria, mas ao que fazemos com ela na construção de uma sociedade.

Enquanto continuarmos a enxergar a Natureza e os problemas que temos de resolver como algo separado de nós mesmos – um sujeito passivo como o paciente inconsciente numa mesa de operação –, não vamos entender a profundidade da inter-relação e da interdependência entre nós e nosso planeta. É um casamento de longa data. A dança entre o observador e o observado implica que os problemas externos na Natureza e na sociedade são manifestações da contaminação e da confusão que reinam dentro de nós. São inseparáveis.

## **O RELÓGIO UNIVERSAL?**

Como afirma Laurie A. Fitzgerald:<sup>5</sup>

Através de séculos de “educação” seguindo a visão cartesiana, a administração chegou a cultuar qualidades como estabilidade, previsibilidade, segurança, ordem e, acima de tudo, controle. O fato de que essas qualidades não caracterizam o mundo real que deveríamos estar administrando é ignorado. O desejo de asse-

5 Consultora sênior da empresa The Consultancy, Inc. Estados Unidos.

gurar o controle sobre nossos ambientes caóticos é tão forte que se tornou extremamente difícil vermos que o caminho de uma complexidade dinâmica cada vez maior nos conduzirá à beira do caos e, então, à inevitável dissipação do sistema.<sup>6</sup>

A visão do cosmo como um imenso relógio que se manifesta com esperada precisão sofreu um enorme revés com a compreensão de que caos e ordem não passam de duas faces da mesma moeda. As chamadas novas ciências do caos, complexidade e sistemas auto-organizados, em conjunto com as implicações da mecânica quântica, já revolucionaram quase todas as disciplinas humanas, da astrofísica à biologia molecular. Curiosamente, um dos últimos baluartes que resistem ao peso de tamanha evidência é a ciência da administração e sua influência em liderança. O comando e o controle da Natureza processada permanecem vivos e fortes.

O comportamento decorrente da ideia de que nós, de alguma maneira, realmente controlamos os outros e a Natureza pode ter dado a impressão de funcionar em situações de relativa calma, mas não devemos imaginar que vamos lidar da mesma forma com a incerteza turbulenta do presente e do futuro próximo. É como navegar em alto-mar em meio a um furacão usando as mesmas técnicas aplicadas na navegação em um lago de águas plácidas.

6 FITZGERALD, Laurie A. *Living on the edge*. Disponível em: <<http://www.orgmind.com/livingedge.php>>.

## INTERDEPENDÊNCIA

Não precisamos ir muito longe para encontrar evidências de nossa visão limitada. A Natureza transmite a mensagem permanente a respeito da interdependência absoluta existente entre tudo e todos. Ainda assim, continuamos como se fôssemos imunes às consequências de nossos atos. Vivemos em um mundo que claramente possui limites de ar, água, recursos naturais e espaço, mas agimos como se a Natureza fosse uma fonte inesgotável com a qual alimentamos, *ad infinitum*, nossa tendência produtiva e seu filho, o consumismo. Fabricantes de carros, por exemplo, celebram recordes de vendas, sobretudo nos países em desenvolvimento. Cidadãos, por outro lado, “celebram” recordes de congestionamentos nas ruas. O mais triste nessa história é que os vendedores realmente não são capazes de enxergar as ligações entre uma coisa e outra.

Será que é tão difícil de entender que a soma total das forças positivas e negativas em um sistema como o nosso, por grandes períodos, tende a um impasse? Isto é, se juntarmos todas as forças econômicas, políticas e sociais, tanto as boas quanto as ruins, e olharmos por um período de tempo suficientemente longo, poderemos encontrar os processos matemáticos compensados. Os ricos são ricos porque os pobres são pobres. Com o tempo, a energia disponível para pôr em ação o mecanismo da sociedade torna-se indisponível e novos métodos devem ser descobertos para continuar a fazê-lo funcionar. Da mesma forma, a medicina tende a um impasse com o progresso de doenças que se tornam cada vez mais complexas. O sistema

judiciário está travado com o crescente número de criminosos e novas variações de delitos que surgem todos os anos. Os políticos digladiam-se em parlamentos e congressos do mundo todo de modo que acaba lhes sobrando muito pouca energia para solucionar problemas fundamentais de saúde, educação, segurança, distribuição de riquezas etc.

Quantos de nós realmente compreendem a extensão das consequências dos ventos da globalização e da revolução tecnológica, sobretudo na área da comunicação digital, que chegou para mudar o modelo das indústrias e da prestação de serviços para sempre? As pressões para desenvolver a *performance* em todos os níveis dentro de nossas organizações são tremendas. Talvez haja muitas pessoas competentes o bastante para identificar corretamente as mudanças necessárias de planos, objetivos, processos e culturas organizacionais, em especial se precisarem estar alinhadas à necessidade urgente de ter de salvar o planeta. Os verdadeiros líderes, que têm sabedoria, força e determinação para pôr essas mudanças em prática, entretanto, são muito poucos.