

# GESTÃO ORGANIZACIONAL TRANSDISCIPLINAR PARA O AUTODESENVOLVIMENTO DO SER HUMANO NAS EMPRESAS

Noemi Salgado Soares<sup>1</sup>  
noemisalgadoes@gmail.com

## RESUMO

Este artigo ressalta que um dos objetivos da gestão organizacional transdisciplinar é ajudar os líderes/gestores das empresas a compreenderem que eles só poderão administrar, com êxito e equanimidade, o conhecimento nas organizações, se prestarem atenção às necessidades existenciais/vocacionais intrínsecas do ser humano trabalhador, pois o capital de que dispõem não é o conhecimento, mas as pessoas que adquirem o conhecimento. Este objetivo evidencia que tratar de uma gestão transdisciplinar implica pensar na realização de um projeto de gestão administrativo-organizacional, que também ajude o(a) trabalhador(a) a cuidar dos seus relacionamentos inter/intrasubjetivos e da busca do significado/sentido da sua existência nas atividades de trabalho que desenvolve profissionalmente. A vivência da arte de aprender (ou da arte de autoconhecer-se) e o exercício da comunicação dialógica são alguns fatores determinantes que possibilitam o trabalhador vivenciar o autoconhecimento inerente ao processo desse cuidado, que também implica o seu autodesenvolvimento e a sua autorealização pessoal no seu ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** gestão organizacional transdisciplinar, educação transdisciplinar, autoconhecimento, desenvolvimento humano, trabalho existencialmente significativo, autodesenvolvimento e autorrealização do trabalhador.

Incentivar e subsidiar, pedagogicamente, os processos da sustentabilidade humana, do autodesenvolvimento, do autoconhecimento e da autorealização do(a) trabalhador(a) é um dos objetivos da gestão educacional transdisciplinar. De acordo com os princípios filosófico-administrativos desta gestão, o ser humano que vivencia estes processos é uma pessoa que tem um maior potencial de criatividade, independência, autossuficiência, flexibilidade, responsabilidade, dialogicidade, amorosidade, e, conseqüentemente, produtividade.

---

1

Educadora, Consultora Educacional, Doutora em Educação, professora titular da disciplina "Desenvolvimento Humano e Ação Educativa" do curso de Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV), onde desenvolve as pesquisas "FORMAÇÃO EDUCACIONAL TRANSDISCIPLINAR PARA O AUTOCONHECIMENTO, O AUTODESENVOLVIMENTO E A SUSTENTABILIDADE HUMANA: processo de capacitação pedagógica para a prática docente da transversalidade educativa na educação básica, superior e corporativa" e "Gestão organizacional transdisciplinar para o desenvolvimento do ser humano". É professora aposentada da Universidade Federal da Bahia (1983-2009), onde desenvolveu, entre tantas outras, as pesquisas "Fundamentos Filosóficos e Princípios Pedagógicos da Educação Transdisciplinar para o Desenvolvimento humano: a prática da Transdisciplinaridade na Universidade" e "A pedagogia do autoconhecimento na prática da educação transdisciplinar". É diretora pedagógica e docente do Centro Transdisciplinar de Educação e Formação de Educadores (CETRAEFE) da Fundação União Planetária, onde desenvolve a pesquisa "Políticas socioeducativas e projeto pedagógico de educação transdisciplinar para a realização dos objetivos de desenvolvimento do milênio". É autora do livro *Educação transdisciplinar e a arte de aprender: pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano*.

A gestão organizacional transdisciplinar é subsidiada pela educação transdisciplinar<sup>2</sup>, que se fundamenta no reconhecimento de que o ser humano não é um meio para alcançar um outro fim, pois compreende que ele carrega em si a sua própria finalidade. A transdisciplinaridade do projeto de uma gestão organizacional transdisciplinar está a serviço da administração de uma empresa mais humanizada, onde o(a) trabalhador(a) não é visto(a) como um objeto ou como uma peça de uma engrenagem do maquinário físico e intelectual de lucro.

Porque reconhece a dimensão interior psicológica do ser humano, o(a) gestor(a) transdisciplinar responsável pela realização do projeto administrativo organizacional é uma pessoa que está interessada na criação de um ambiente de trabalho mais humanizado, que também esteja direcionado para o autodesenvolvimento e para a realização pessoal do(a) trabalhador(a). Ele reconhece a interdependência de todas as pessoas que participam do processo de construção/realização dos negócios da empresa. Tal gestor não vê os(as) funcionários(as) que participam das atividades profissionais como recursos de bens intelectuais-econômicos, mas como seres humanos que possuem uma vocação espiritual de existir, que também pode ser descoberta e manifesta na vivência cotidiana da realização de trabalhos existencialmente e socialmente significativos.

O(a) gestor(a) transdisciplinar sabe que a valorização da vida humana de cada trabalhador(a) aumenta a sua capacidade de criatividade, dialogicidade, flexibilidade, cooperação, autogerenciamento. Na sua gestão o potencial de aprendizado, a criatividade, a flexibilidade, o relacionamento dialógico, o

---

2

“ Um dos objetivos da educação transdisciplinar é ajudar o ser humano, através da vivência da arte de aprender e da comunicação dialógica, a conhecer a si mesmo. Ou seja, ajudá-lo, nos seus encontros sócio-relacionais inter e intrasubjetivos, a conhecer e compreender:

- o processo de constituição e do funcionamento da sua corporeidade;
- a forma como os diferentes mecanismos de funcionamento dos sistemas reptiliano, límbico e neocortical do seu cérebro atuam em sua existência;
- a maneira como a programação da *mente velha condicionada* é ativada em sua psique (consciência da estrutura e da natureza da dimensão existencial interior-psicológica das suas emoções, seus pensamentos-sentimentos, seus afetos, seus desejos, suas feridas psicológicas do passado, seus apegos, seus medos psicológicos, suas projeções, seus devaneios que alimentam o processo de auto-afirmação do *eu psicológico* e a ilusão do vir-a-ser, etc);
- a potência criadora da sua vontade de viver;
- a dialogicidade entre a sua respiração e o pulsar da respiração da Vida Criadora;
- as diferentes dimensões da sua vocação ontológica de ser amoroso e do significado espiritual da sua existência. ” (SOARES, Noemi Salgado. *Educação transdisciplinar e a arte de aprender: a pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano*. Salvador, EDUFBA, 2006, página 71)

autodesenvolvimento de cada pessoa têm um sentido fundamental para a criação de ambientes de trabalho saudáveis, que possibilitem o florescimento da alma humana.

A gestão organizacional transdisciplinar substitui a tradicional dominação do poder unilateral do gestor autoritário por relações dialógicas de parceria e proposição. Esta substituição implica a mudança do poder coercitivo (que utiliza a ameaça das sanções para promover a obediência às ordens) e do poder compensatório (que oferece incentivos e recompensas financeiras) para o poder dialógico da relação, da proposição, do respeito, da cumplicidade e da cooperação.

Na apropriação desse poder, o(a) gestor(a), ao invés de transmitir ordens e instruções, utiliza a potencialidade dialógica da sua autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder para cada trabalhador(a) ser responsável pelo autogerenciamento das suas responsabilidades profissionais: autogerenciamento da sua relações interpessoais dialógicas, autogerenciamento do seu sentido de existir, autogerenciamento da vivência da arte de aprender, autogerenciamento do potencial da sua criatividade, autogerenciamento das suas responsabilidades e autogerenciamento da sua autorrealização pessoal no desenvolvimento de atividades profissionais existencialmente significativas.

Ao transformar as relações de domínio e controle em relações dialógicas de cooperação e parceria, o(a) gestor(a) transdisciplinar cria um ambiente de trabalho em que o potencial de criatividade de cada trabalhador(a) floresce juntamente com o processo do seu autodesenvolvimento e da sua autorrealização pessoal.

Os fundamentos filosófico-econômico-administrativos que alicerçam os princípios de uma empresa mais humanizada também estão baseados na gestão organizacional transdisciplinar, que considera o ser humano como um ser destinado à integridade, à liberdade, ao autodesenvolvimento, à dignidade, à criatividade, à amorosidade e à autorrealização.

Desde os anos setenta do século XX, estes princípios estão sendo tratados por vários pensadores da administração e da economia, que têm denunciado a

urgente necessidade de uma mudança radical nas concepções ideológicas a respeito do significado da existência do ser humano no ambiente de trabalho<sup>3</sup>.

Em 1972 E. F. Schumacher denunciava, no seu livro *O negócio é ser pequeno*, que as empresas e as indústrias estavam corroendo a essencialidade da substância existencial dos seres humanos. Ao ressaltar a perspectiva budista sobre algumas funções do trabalho para a existência do ser humano, ele evidenciou a necessidade das empresas reconhecerem o fato de que o trabalho proporciona ao ser humano oportunidades de utilizar e desenvolver suas capacidades, possibilitando-lhe ultrapassar o seu egoísmo e unir-se a outros indivíduos para realizar uma tarefa comum, visando produzir serviços que lhe dê condições de viver dignamente. Nas suas reflexões sobre os princípios da economia budista, esse autor ressaltou a importância da relação entre a realização do trabalho e a busca do significado de vida do trabalhador. Na sua concepção, organizar e administrar um trabalho que não seja existencialmente significativo para o trabalhador *é uma atitude quase criminosa*.<sup>4</sup>

Na abordagem sobre as implicações de uma gestão organizacional mais humanizada, Omar Aktouf evidencia que o respeito à dignidade do ser humano deve orientar toda política de desempenho produtivo da empresa, para que possa contar com “empregados mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos

---

<sup>3</sup> E. F. Schumacher (*O negócio é ser pequeno*), Alvin Toffler (*Empresa flexível*), Marilyn Ferguson (*Conspiração aquariana e Pragmática*), Tarthang Tulku (*A excelência da realização no trabalho*), Omar Aktouf (*A administração entre a tradição e a renovação*), Marsha Sinetar (*The actualized worker*), Sabina Spencer (“Purpose and Spirit”, *Organizational development practitioner*) Willis Harman e John Hormann (*O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*), Jack Hawley (*O redespertar espiritual no trabalho*), Kay Gilley (*Liderança com o coração aberto*), John Renesch (*Novas tradições nos negócios*), Vitor Morgenstern (*Administração antropológica*), Charlotte Shelton (*Gerenciamento quântico*), Margaret J. Wheatley (*Liderança e a nova ciência*), Sofia Mountian (*Teoria da abrangência: um conhecimento inédito de transformação e mudança na organização*), Pierre Weil (*Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística*), Lance H. K. Secretan (*Um nível acima: construindo organizações que estimulem a excelência*), Matthew Fox (*The reinvention of work*), Tanis Helliwell (*Trabalhando com alma*) e Fritjof Capra (*Conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*) são alguns dos pensadores que advogam o surgimento de empresas mais humanizadas, centradas na realização pessoal do trabalhador, através da vivência do desenvolvimento de um trabalho existencialmente e socialmente significativo.

<sup>4</sup> “Não é evidente que nossos métodos atuais de produção não estão corroendo a própria substância do homem? (...) A substância do homem não pode ser medida pelo Produto Nacional Bruto. (...) O ponto de vista budista considera a função do trabalho como sendo no mínimo tríplice: dar a um homem a oportunidade de utilizar e desenvolver suas faculdades; possibilitá-lo a superar seu egocentrismo unindo-se a outras pessoas em uma tarefa comum; e gerar os produtos e serviços necessários a uma existência digna. Uma vez mais, são infinitas as conseqüências que decorrem desta concepção. Organizar o trabalho de maneira que se torne desprovido de significado, maçante, embrutecedor ou irritante para o trabalhador seria uma atitude quase criminosa; indicaria maior interesse nos bens que nas pessoas, uma malvada falta de compaixão e um grau de apego, espiritualmente nocivo, ao lado mais primitivo desta existência mundana.” (Schumacher, E. F. *O negócio é ser pequeno*. Rio de Janeiro, Zahar, 1983, páginas 17 e 46)

ausentes, mais criativos”.<sup>5</sup> Na concepção deste pensador da administração, “o movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade”.<sup>6</sup> Ele entende que a empresa mais humanizada é aquela que também assegura aos seus funcionários o direito à liberdade da palavra, à equidade, à convivialidade dialógica, ao respeito, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação.

Fritjof Capra considera que as empresas mais humanizadas são aquelas que, ao reconhecerem a rede de relações entre a ecologia da sustentabilidade da vida do planeta, a ecologia emotivo-psicológico-espiritual do ser humano e a lucratividade dos seus produtos, valorizam a vocação ou o significado de vida do(a) trabalhador(a), através de uma prática administrativa que também ocupa-se com o cuidado da existência das pessoas que trabalham nas organizações. Tal valorização aumenta a flexibilidade, a criatividade, o potencial de aprendizado, a dignidade e a humanização dos indivíduos que integram o quadro de funcionários de uma empresa.<sup>7</sup>

De acordo com Margaret J. Wheatley, a valorização da vida do ser humano nas organizações também refere-se ao processo de cuidado com os relacionamentos entre os seus trabalhadores. Na sua perspectiva, este cuidado é fundamental para o processo de construção de um ambiente de trabalho mais humanizado, conseqüentemente mais sadio e produtivo. Essa autora considera que, para sobreviverem no século XXI, as empresas mais humanizadas terão que ajudar os seus trabalhadores a adquirirem conhecimento existencial sobre a aprendizagem de relacionamentos, que lhes possibilitem desenvolverem a capacidade de calar, de ouvir, de comunicar-dialogar e de respeitar a perspectiva do outro. Ela compreende que um dos poderes essenciais das organizações

---

<sup>5</sup> AKTOUF, Omar. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo, Atlas, 1996, página 228

<sup>6</sup> Ibid, página 242

<sup>7</sup> “ O ato de dar vida `as organizações humanas pelo fortalecimento de suas comunidades de prática não só aumenta-lhes a flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizado como também aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que compõem a organização, que vão todos tomando contato com essas qualidades em si mesmos. Em outras palavras, a valorização da vida e da auto-organização fortalece e capacita o indivíduo. Cria ambientes de trabalho sadios dos pontos de vista mental e emocional, nos quais as pessoas sentem-se apoiadas na busca de realização dos seus próprios objetivos e não têm de sacrificar a própria integridade a fim de atender `as exigências da organização. (CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo, Cultrix Amaná.Key, 2002, página 136)

contemporâneas é a capacidade gerada pelos relacionamentos entre os seus trabalhadores.<sup>8</sup>

Para Marsha Sinetar, a *transcendência social* e a *autotranscendência* são dois valores essenciais para o processo da autorrealização do trabalhador contemporâneo, inserido em uma empresa mais humanizada. No seu texto *The actualized worker*, ela declara que esses dois valores irão determinar o ambiente econômico e cultural das empresas no século XXI<sup>9</sup>.

Na concepção dessa autora, o(a) trabalhador(a) que vivencia o processo de realização pessoal no ambiente de trabalho é o(a) funcionário(a) de primeira linha do terceiro milênio. Este(a) trabalhador(a) é uma pessoa confiante, amorosa, dialógica, independente, equânime, criativa, crítica e responsável. Tal trabalhador(a) busca unir o sentido da sua existência e os seus valores com a realidade social externa, visando corporificar – no cotidiano da vida doméstica e profissional – a luz do significado da sua vocação espiritual de existir, os seus ideais e os talentos que existem em seu íntimo. Tal funcionário(a) “não irá estruturar sua vida em torno de um emprego qualquer, mas fará o esforço de incorporar todo trabalho que lhe for oferecido a um contexto existencial significativo e realizador, recompensador internamente e criativo externamente”.<sup>10</sup>

Willis Harman e John Hormann sustentam que a busca de significado de vida na realização do trabalho profissional é uma necessidade inerente ao(à) trabalhador(a) da atualidade. Ao tratarem do novo papel criativo dos negócios,

---

<sup>8</sup> “Certa noite, tive uma longa conversa exploratória com um sábio amigo que me disse: *o poder nas organizações é a capacidade gerada pelos relacionamentos*. Trata-se de uma efetiva energia que só pode passar a existir por meio dos relacionamentos. Desde essa conversa, modifiquei aquilo a que dou atenção nas organizações. Hoje examino com muito cuidado a maneira pela qual um ambiente de trabalho organiza os seus relacionamentos; não as suas tarefas, funções e hierarquias, mas os padrões de relacionamentos e as capacidades disponíveis para formá-los. (...) Precisamos adquirir conhecimentos sobre como construir relacionamentos. Todos nós vamos precisar de melhores capacidades para ouvir, para comunicar e para facilitar grupos, porque são esses os talentos que criam relacionamentos sólidos. Sabe-se bem que a era do indivíduo agressivo foi substituída pela era do integrante da equipe (*team player*).” ( WHEATLEY, Margaret. *Liderança e a nova ciência*. São Paulo, Cultrix Amaná-Key, 1996, páginas 52-53)

<sup>9</sup> “Dois valores centrais à realização pessoal têm imensas ramificações econômicas e culturais em termos do futuro ambiente de trabalho e não há dúvida de que a sua importância aumentou nas duas últimas décadas para os empregados em geral. São exatamente a transcendência social e a autotranscendência. Com transcendência social quero dizer um indivíduo que chegou à independência emocional das influências sociais, entre elas as das figuras de autoridade, família, colegas de trabalho, e outras fontes até então importantes. A pessoa emocionalmente desapegada de um modo de vida conhecido e confortável, disposta a embarcar numa viagem sem mapas por terras desconhecidas, é *socialmente transcendente* e está ao mesmo tempo trilhando o caminho da realização pessoal.” (SINETAR, Marsha. “The actualized worker”, *Futurist*, março/abril de 1987, página 22)

<sup>10</sup> Ibid, página 23

estes autores evidenciam que a sobrevivência das empresas no século XXI depende da ativação do potencial criativo dos seus funcionários. Na perspectiva destes pensadores, este potencial criativo só pode ser despertado no ser humano que realiza um trabalho que esteja sintonizado com o seu sentido de existir e com os seus propósitos de vida.<sup>11</sup>.

Sabina Spencer entende que essa busca de significado/sentido da existência pode ser compreendida como uma necessidade *mais profunda de propósito de vida*, pois compreende que tal busca é inerente ao processo de autorrealização do trabalhador<sup>12</sup>.

Na abordagem do seu livro *A empresa na era do ser* Anna Sharp ressalta essa necessidade de uma nova tendência empresarial mais humanizada, que está sendo experimentada em algumas organizações, cujo foco se concentra na criação de ambientes de trabalhos significativos, voltados para o processo do autoconhecimento e do autodesenvolvimento do(a) trabalhador(a)<sup>13</sup>.

Para Matthew Fox, a crise do desemprego também revela a necessidade do redimensionamento da relação do ser humano com o desenvolvimento da sua atividade profissional, a partir da realização de um trabalho significativo, que esteja sintonizado com a busca do seu sentido de existir. Na perspectiva desse

---

11 “Um número cada vez maior de pessoas está convicto de que não basta mais *ter um emprego* ou mesmo *uma carreira*. Estas pessoas estão em busca de um significado mais profundo para as suas vidas. As medidas passadas de sucesso, tais como ganhos materiais, status, ou posição, não mais satisfazem a necessidade de realização e preenchimento, vivenciada por um contingente cada vez maior de indivíduos.

A necessidade de ir em busca de um propósito é percebida tanto no plano da vida pessoal como no da profissional. Essa necessidade de ter um propósito é uma força poderosa, capaz de unir, num todo homogêneo, essas dimensões geralmente distintas da existência. Quando os propósitos da organização que trabalhamos combinam ou sintonizam com as nossas metas pessoais, vivenciamos uma sensação maior de realização pessoal.” (Willis Harman e John Hormann. *O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. São Paulo, Cultrix, 2000, páginas 190-191)

12 “Eles (os trabalhadores) falam em fazer diferença, em criar um trabalho significativo, em se sentirem plenamente vivos, em viverem com integridade, em desenvolverem a dimensão sagrada nos seus relacionamentos, e em transformarem o ambiente da organização numa comunidade em que todos podem *aprender a crescer*. (...) Não é mais suficiente cumprir as metas básicas e certificar-se de que os *números* estão corretos. Estamos constatando uma atenção cada vez maior às perspectivas das pessoas e da organização, à qualidade de vida, ao fortalecimento pessoal, à noção de uma comunidade dentro da organização, e a um desejo cada vez maior de influir sobre o futuro do nosso planeta-lar, a Terra, cuidando da sua saúde e bem estar.” (SPENCER, Sabina. “Purpose and Spirit”, *Organizational development practitioner*, junho de 1989, página 18)

13 “O objetivo da empresa interessada no desenvolvimento do potencial humano em colaboração com o todo está voltado para a importância da qualidade de vida do indivíduo e de seu engajamento no trabalho, não mais como uma obrigação mecânica desagradável, mas como a oportunidade de manifestação do seu potencial – qualidade única e intransferível como fator preponderante de cooperação com a organização, de prazer e de realização pessoal.” ( SHARP, Anna. *A empresa na era do ser*. Rio de Janeiro, Rocco, 1999, página 29)

autor, a realização do trabalho existencialmente significativo é uma expressão da interioridade da alma e do espírito do ser humano<sup>14</sup>. Ao reconhecer o local de trabalho como um santuário da manifestação da alma do(a) trabalhador(a), Lance Secretan propõe o reconhecimento da atividade profissional como parte da experiência espiritual do ser humano<sup>15</sup>.

Tarhang Tulku considera que quando o ser humano desenvolve o trabalho sem uma real disposição, que seja movida pela inter-relação entre o significado da sua atividade profissional com o sentido da sua existência, necessariamente vivencia um *conflito interno* e uma *exaustão* no seu espírito e na sua mente, que lhe provocam um estado de resistência para realizar as responsabilidades inerentes a sua função. Esta resistência lhe provoca uma ineficiência profissional e lhe incentiva a ser um trabalhador medíocre e infeliz.

Tulku destaca que quando o trabalho *torna-se um caminho de realização e satisfação*, as *ações do trabalhador tornam-se mais significativas*. Na sua compreensão, o elo orgânico entre a realização do trabalho existencialmente significativo e os valores espirituais também implica a vivência do autoconhecimento, que ajuda o ser humano a mergulhar honestamente no questionamento sobre o seu sentido de existir ( *sobre o que realmente ele quer da vida*).<sup>16</sup>

---

14

“Nós não devíamos nos deixar enganar pela idéia de que a solução para o atual desemprego é a criação de novos empregos; isso não é verdade. A crise de emprego é algo mais profundo: envolve a nossa relação com o trabalho e lança à nossa espécie o desafio de reinventá-lo. O trabalho é algo de dentro para fora; é a expressão de nossa alma, do nosso ser interior. É específico de cada indivíduo; é criativo. O trabalho é uma expressão do Espírito, que atua no mundo por nosso intermédio.” ( FOX, Matthew. The reinvention of work, In.: *Creation Spirituality*. São Francisco, Harper, 1991)

15

“A união entre o que chamo de *Coração, Mente e Balanço Patrimonial* e o alvo da organização evoluída é o que inspira a alma. (...) Os administradores tradicionais não querem ouvir falar de ambientes de trabalho com alma, que prefiro chamar de santuários, alegando que esse papel enquadra melhor à religião organizada. Essa atitude baseia-se na concepção equivocada de que a espiritualidade e outras *baboseiras* não têm lugar nas empresas.(...)”

As pessoas evoluídas, que oferecem uma visão superior dos objetivos de sua organização neste planeta, criarão locais de trabalho cheios de alma – Santuários – , que convidem os funcionários a levarem para lá não apenas a mente, mas também a alma.” (SECRETAN, Lance H. .K. *Um nível acima: construindo organizações que estimulem a excelência..* São Paulo, Cultrix, 2002, página 27 e 36)

16

“Quando trabalhamos sem real disposição, o trabalho é basicamente pouco compensador. Temos que nos obrigar a fazer o que fazemos e este conflito interno conduz à exaustão do espírito e da mente, amortecendo nossos sentidos e privando-nos de encontrar prazer em outras áreas da nossa vida. Trabalhando com resistência, somos naturalmente ineficientes e nosso trabalho tende a caminhar em direção à mediocridade e ao fracasso, ao invés de dirigir-se para o sucesso e a excelência.

Mesmo quando trabalhamos por uma causa em que acreditamos, este padrão se repete. Embora possamos trabalhar com muito mais energia e envolvimento, quase não nos concentramos na atividade do trabalho em si, mas sim nos resultados. Raramente consideramos que o trabalho seja uma oportunidade de aprender algo fundamental a nosso respeito. (...) O elo orgânico entre o trabalho e os valores espirituais torna-se mais claro quando perguntamos o que uma pessoa realmente quer da vida. (...) Quando o trabalho torna-se um caminho de realização e satisfação, nossas ações

A busca de significado/propósito de vida no ambiente de trabalho, de acordo com os pensadores da administração citados nos parágrafos anteriores, é uma necessidade inerente ao processo de autorrealização do ser humano. Esta busca também pode ser subsidiada pelas vivências da arte de relacionar-se, da arte de aprender (ou da arte de autoconhecer-se) e do autodesenvolvimento, movidas pelo exercício da comunicação dialógica. Uma das funções mais significativas da educação corporativa transdisciplinar é, justamente, criar e operacionalizar projetos pedagógicos capazes de retirar as ideias de tais pensadores do campo das teorias e inseri-las, metodologicamente, no campo de uma prática existencial concreta, aplicando-as na realidade das vidas dos(as) trabalhadores(as), que estão atuando profissionalmente nas empresas e nas indústrias.

No seu livro *Gerenciamento quântico* Charlotte Shelton evidencia que as tentativas de se criar empresas mais humanizadas no século XXI, utilizando habilidades humanas (psicológicas, físicas, emocionais, mentais) fundamentadas na visão de mundo positivista, resultam em mudanças organizacionais *incrementais*, como se fossem meros cosméticos/máscaras artificiais. Ou seja, as realizações das mudanças das estruturas externas do ambiente de trabalho só poderão ocorrer se houver uma transformação radical nas estruturas internas/psicológicas da mente dos seres humanos inseridos neste processo de mudança. Sem uma mudança/transformação consubstancial na mentes do seres humanos trabalhadores é impossível a criação de empresas mais humanizadas com uma nova mentalidade organizacional, que também reconheça, por exemplo, a importância da vivência da arte de aprender e da busca do significado de vida no ambiente de trabalho.<sup>17</sup>

Na gestão organizacional transdisciplinar o(a) gestor(a) é visto(a) como um(a) educador(a) que está interessado(a) em ajudar os(as) trabalhadores(as) a criarem um ambiente de trabalho existencialmente significativo, onde possam

---

tornam-se cada vez mais significativas. Ultrapassamos a sensação paralisante que o tempo dispendido no trabalho roubou-nos de nossos verdadeiros interesses, e readquirimos o controle sobre a metade das nossas vidas. Podemos então realmente tomar conta de nós mesmos. Em vez de nos preparar para decepções e frustrações, podemos satisfazer nossos melhores interesses em tudo o que fizermos.” (TULKU, Tarthang. *O caminho da habilidade: desperte! A excelência da realização no trabalho*. São Paulo, Editora Dharma, 1994, páginas 4, 7 e 10)

<sup>17</sup>

SHELTON, Charlotte. *Gerenciamento quântico*. São Paulo, Cultrix, 1999, página 36

vivenciar o processo do autoconhecimento, da autoeducação, do autodesenvolvimento, do autogerenciamento, através das vivências da arte de aprender e da comunicação dialógica, fundamentadas na construção de relacionamentos que ativem a dimensão sagrada do amoroso encontro humano dialógico.