

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EM BUSCA DE UM NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL COM BASE NA
LEARNING ORGANIZATION - O CASO DO INSTITUTO INTERNACIONAL DE
PROJECIOLOGIA E CONSCIENCILOGIA - IIPC

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA
DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

CLÁUDIO COSTA LIMA MONTEIRO

Rio de Janeiro, 2000

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA


DISSERTAÇÃO APRESENTADA POR
CLÁUDIO COSTA LIMA MONTEIRO

E APROVADA EM 13 DE NOVEMBRO DE 2000


PELA COMISSÃO EXAMINADORA



SYLVIA CONSTANT VERGARA (Doutora em Educação)



PAULO REIS VIEIRA (Doutor em Administração Pública)



DEBORAH MORAES ZOUAIN (Doutora em Engenharia de Produção)

*Aprendem-se muitas coisas
lendo-as em livros; mas os
ensinamentos mais importantes, o
conhecimento mesmo do mundo, só se
aprende lendo o próprio ser humano,
estudando-o em suas várias edições.*

Philip Chesterfield

Meus profundos agradecimentos:

- À marcante e dedicada orientadora Professora Doutora Sylvia Constant Vergara, por ter trazido o importantíssimo e atual assunto, organizações de aprendizagem para sala de aula entre outras pérolas;
- aos Professores Paulo Reis e Anna Maria Campos, exemplos acadêmicos sem igual,
- à Professora Deborah Moraes Zouain, pela sua sensibilidade e brilhantismo;
- aos demais professores da FGV-RJ, principalmente os da EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública) que foram receptivos a uma nova abordagem no campo da teoria das Organizações e que elevaram em muito o prestígio e a superação desta fase;
- aos Professores Doutores David Meneses Lobato, Valderez F. Fraga e Roberto Velasco Kopp pelo apoio no meio acadêmico e honra na parceria;
- a todos os professores e colaboradores da Sede Mundial do IIPC e demais Unipcs, Ilha do Governador, Tijuca, Niterói, antiga Barra da Tijuca e Unidade Florianópolis (IIPC) e Manaus, que de uma forma ou de outra me "socorreram" nos momentos mais difíceis desta pesquisa e que são os responsáveis pela existência do IIPC;
- ao colega conscienciólogo Rodrigo Scheuer Brum pela contribuição fundamental a este estudo, visto que, via contatos pela internet;
- à Presidência, Diretoria Administrativa e Técnica Científica do IIPC e seus representantes mais próximos, como o Professor Tony Musskopf, Professor João Bonassi e Professora Sonia Cerato, além da equipe do IIPC News;
- A minha família pelo investimento educacional, intercâmbio consciencial e compreensão.
- A minha companheira Marilene Ourives, que muito tem me ensinado e trocado.

Abstract

This dissertation presents both Learning Organization as a concept and renewing paradigmatic proposals of Administration. Among those proposals one can emphasize not only the "Para-economic Paradigm" idealized by Guerreiro Ramos , but also Waldo Vieira's "Consciencial Paradigm" and Burrell's and Morgan's "Social Paradigm".

By using the case study of a non profit based Organization __ IIPC - which is dedicated to Conscience Phenomenon Research , this paper aims at understanding the pre-system, learning Organization and studying the new managing paradigms with people in the present context. Besides that , it is intended to classify the Projeciology and Conscienciologia International Institute considering either its adjustment or its lack of adjustment to Peter Senge's "pre-system" as far as the Third Sector company reality is concerned.

Finally it is concluded that the "Conscience-centered" model originally derived from the "Consciencial Paradigm" is very similar to Senge's model considering the five subjects (disciplines). That similarity becomes more remarkable when one considers aspects such as self -knowledge and recycling and learning organizational culture.

RESUMO

Esta dissertação apresenta o conceito Organização de Aprendizagem e propostas paradigmáticas inovadoras para administração. Dentre eles, o Paradigma Paraeconômico idealizado por guerreiro Ramos, o Paradigma Consciencial de Waldo Vieira e os Paradigmas sociais de Burrell e Morgan.

O objetivo é por meio do estudo de caso de uma organização sem fins lucrativos, dedicada à Pesquisa do Fenômeno da Consciência , o IIPC, entender o pré-sistema, Organização de aprendizagem e estudar novos paradigmas para gestão com pessoas, no contexto atual. Além disso, se busca também, classificar o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia como ajustado ou não ao pré-sistema de Peter Senge, dentro da realidade de empresas de Terceiro Setor.

Por fim, se conclui que o modelo Conscienciocêntrico, originário do Paradigma Consciencial, se aproxima bastante do modelo de Senge, baseado nas cinco disciplinas, indo além no que diz respeito ao autoconhecimento e cultura organizacional fomentadora da reciclagem e aprendizagem.

SUMARIO:

CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA E A METODOLOGIA.....	6
1.1. Introdução.....	6
1.2. Objetivos Intermediários.....	11
1.3. Delimitação do estudo.....	11
1.4. Relevância do estudo.....	12
1.5 Tipo de Pesquisa.....	16
1.6. Universo e Amostra.....	17
1.7. Coleta de Dados.....	17
1.8. Tratamento dos Dados.....	18
1.9. Limitações do Método.....	19
 CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	 22
2.1. Definição de organização de aprendizagem.....	22
2.2. As 5 disciplinas	26
2.3. As metáforas de MORGAN.....	28
2.4. Gestão do Conhecimento e tipos de Capital Intelectual.....	31
2.5. Clima Organizacional.....	32
2.6. O Paradigma Paraeconômico.....	37
2.7. Terceiro setor, empresas sem fins lucrativos e ONGs: rumo a uma nova sociedade.....	39
 CAPÍTULO 3 - O INSTITUTO INTERNACIONAL DE PROJECIOLOGIA E CONSCIENCIOLOGIA....	 49
3.1. Modelo de organização conscienciocêntrica.....	49
3.2. Princípios do modelo conscienciocêntrico.....	51
3.3. Paradigma Consciencial e suas implicações para empresa.....	53
3.4. Comprometimento e missão organizacional	61
3.5. Estrutura organizacional	63
3.6. Principais produtos e serviços	67
3.7. Distinguindo os produtos e serviços da organização em si	71
3.8. Centro de altos estudos da consciência (CEAEC).....	74
3.9. Holopense de trabalho.....	77
3.10. A Bioenergética aplicada às organizações.....	78
 CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO.....	 82
4.1. Correlações.....	82
4.2. O IIPC sob a ótica da Teoria de Guerreiro Ramos.....	87
4.3. Conscienciocentrologia: a expansão do conceito de Administração.....	88
4.4. Propostas de Futuros Trabalhos.....	90
 5. BIBLIOGRAFIA:.....	 92
6. GLOSSÁRIO.....	99
7. ANEXOS.....	103, 104, 105, 108 e 109

CAPÍTULO 1

O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Este capítulo esclarece o problema que levou à elaboração deste trabalho final do curso de Mestrado, descreve algumas peculiaridades da organização foco de investigação e os objetivos do estudo. Caracteriza a relevância e os limites do estudo, destaca os termos-chave adotados, explicita o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, como os dados foram coletados e tratados, bem como apresenta as limitações do método.

1.1. Introdução

De uns tempos para cá as empresas começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo e que lhe confere credibilidade e qualidade encontra-se no nível de capacitação e conhecimento de toda a sua equipe. Perceberam também que o prazo de validade do diploma universitário ou de pós-graduação de um funcionário expira em, no máximo, 18 meses se este indivíduo não continuar se atualizando. O mundo passa por mudanças frenéticas. Vive-se uma época na qual as pessoas têm cada vez maior influência nas organizações, as empresas, por sua vez, via aquisições e megafusões vêm conquistando poder e influência no direcionamento do desenvolvimento das sociedades, ultrapassando em alguns casos os limites soberanos do próprio Estado Nacional.

Reconhecendo a necessidade de uma conexão maior entre o objetivo do indivíduo e o da organização, Argyris (1975) concebeu o modelo das Organizações de Aprendizagem. Tal conceito desenvolve uma ponte entre o comportamento interpessoal e o mundo das organizações, a fim de maximizar o aprendizado, sem contudo criar indivíduos conformes e robotizados. O Conceito de Argyris é advindo das idéias difundidas pelas teorias de Desenvolvimento Organizacional, que reforçou o foco no aspecto humano da organização,

na época de crise da década de 60.

A Organização de Aprendizagem (Learning Organization) consiste num modelo de organização que procura o envolvimento total do indivíduo em uma transformação contínua e produtiva, como forma de atingir os resultados esperados pela organização, fazendo do aprendizado algo intencional, pensado e não apenas reativo.

Passadas mais de duas décadas, o conceito de Learning Organization continua ainda despertando interesse dos cientistas e teóricos da Administração, ganhando destaque e transformado em modismo empresarial nas publicações de Peter Senge, autor da Quinta Disciplina em suas múltiplas edições. Diversos são os autores que têm dedicado tempo ao assunto: Aguiar (1982), Argyris (1978-1996), Balasubramanian (1997), Barlett (1998), Barton (1992), Darling (1991), De Geus (1988), Dibella (1995), Fleury & Fleury (1995), Fleury & Fischer (1989), Denton & Wisdom (1991), Fulmer (1994), Galer & Heijden (1992), Garvin (1993), Gould (1995), Hawkins, C. (1991), Huber (1991), Isaacs (1993), Jick (1993), Kim (1993), Klein (1989), Kleiner (1994), Kochan & Useem (1992), Kofman (1993), Lei (1994), Levinthal & March (1993), Maccoby (1993), Mai (1996), Mariotti (1996), Mason (1994), McGill & Slocum (1993), Mihaguti (1996), Mills & Friesen (1992), Morman (1990), Munford (1992), Neves (1996), Nevis (1995), Nonaka (1991), Peters (1998), Roberts (1994), Rosenblum & Keller (1994), Ross (1994), Schein (1986), Senge (1990), Sherman (1994), Sinkula (1994), Slater & Narver (1995), Smith (1994), Sonnenberg & Goldberg (1992), Stata (1990), Starkey (1997), Ulrich & Von Glinow (1993) e Wick & León (1993).

A proposta deste trabalho se desenvolve numa perspectiva que vê a organização além de uma estrutura de autoridades (hierarquia), aproximando-se de uma idéia intermediária entre a fenonomia e a isonomia, modelos criados pelo sociólogo Guerreiro

Ramos (1981) na sua Teoria de Sistemas Sociais. O Paradigma Paraeconômico preconizado pelo autor, permite vislumbrar uma nova organização que está além do fluxo de informação voltado somente para a reprodução do capital, dentro de uma variedade de enclaves onde o mercado é apenas mais um. Este modelo que questiona a ênfase incisiva no mercado, é referência alternativa para um novo paradigma mais centrado na aprendizagem e na evolução da consciência em sentido mais holístico.

A insistência de uso de clichês como os discursos em defesa da eficiência e da eficácia somente, é reconhecida como incompleta por Argyris (1975, P.35).Veja:

A noção de eficiência, qualquer que seja o tipo de análise feita, é extremamente impalpável, evanescente. Durante muitos anos a melhor medida para avaliar a eficiência de uma empresa se resumia numa palavra, lucro. Na última década, porém, quase se tornou mania discutir a empresa de múltiplos objetivos. Recentemente, muitos teóricos no campo da organização passaram a declarar com ênfase que as medidas de eficiência deveriam tomar (sic) em consideração numerosas variáveis, como personalidade, tradições, orientação cognitiva e percepção, dentre outras.

Este estudo organizacional trata de uma organização voltada para o ser humano como ser consciente, adotando uma abordagem incomum na sociedade atual, uma vez que privilegia o conhecimento e não o lucro somente. Trata-se de uma organização do terceiro setor, sem fins lucrativos voltada para pesquisa da personalidade e suas potencialidades, movida por cursos, consciencioterapia, venda de livros e contribuição voluntária, dedicada ao auto-conhecimento e que foi recentemente reconhecida como de Utilidade Pública pelo Governo Federal brasileiro (vide anexo A). A instituição elemento de estudo desta dissertação é o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia - IIPC.

O estado de mudança permanente citado, exige a construção de um novo paradigma organizacional, que abarque a variedade de idéias e de pessoas, e também inovação

tecnológica que não cessa de transformar a rotina da sociedade do século XXI. Conciliar as transformações tecnológicas de forma conjugada e o aperfeiçoamento do indivíduo de modo integral, vem se constituindo um grande desafio. As mudanças sociais, bem como aquelas transformações que têm origem em lideranças bem claras e definidas não devem ser subestimadas. As renovações no íntimo do indivíduo, com o aporte de novos conhecimentos, ou mesmo o resgate do potencial adormecido ou latente da consciência multimodal humana, constituem no principal foco de aprendizagem da organização. A sabedoria que existe em cada consciência, por dificuldades pessoais ou na maioria das ocasiões sem chance de ser colocada em prática devido a modelos repressores, dogmáticos e ao condicionamento científico mecanicista, positivista e reducionista, tem uma função estratégica na organização estudada: o IIPC.

A organização objeto desta dissertação, com a intenção de divulgar ao público e aos estudiosos em geral os resultados das pesquisas científicas, vem desenvolvendo uma série de atividades pedagógicas regulares em suas unidades (51), no Brasil e no exterior. Hoje existem cerca de 555 pesquisadores, uma equipe interdisciplinar de professores (223) especializados (médicos, físicos, biólogos, psicólogos, administradores, engenheiros, educadores e outros), aptos atualmente a ministrar seus cursos em português, inglês, francês e espanhol, além de 30 grupos de pesquisa e pesquisadores independentes que atuam em áreas diversas. Seus conhecimentos têm sido expostos às universidades e empresas em todo Brasil.

O Instituto vem realizando trabalhos no sentido de divulgar as ciências Conscienciologia e Projeciologia por intermédio de livros, palestras públicas, cursos, fóruns, simpósios e congressos. Conta hoje com mais de 60 cursos específicos para

demandas mais diversas, seja organizacional ou comunitária, familiar sem qualquer pré-requisito.

O Instituto é um centro de pesquisa da autoconsciência que forma e amplia o conceito de aprendizagem de modo integral para além da organização e da condição atual da pessoa: evolução (Vieira, 1996, p.82, 96 e 111). Sua proposta, com base nos seus experimentos, é contribuir para a expansão da demanda de aprendizagem por todo o mundo, autoconsciência, lucidez, parapsiquismo, intelectualidade, comunicabilidade, preferencialmente via autodidatismo, a partir do próprio ser humano, ou seja, da consciência com múltiplas possibilidades e infinita complexidade. O IIPC leva em conta também a consciência não humana, ou melhor, aquela que está fora do ciclo de vidas neste planeta, o que a ciência convencional ainda contesta e até discrimina.

Para ilustrar a riqueza do estudo da Conscienciologia, é indicada uma analogia. Ao se comparar a sutileza humana e o universo consciencial com um computador, identifica-se que, mesmo sem conhecê-lo internamente e os programas que fazem esta máquina funcionar, muitos estão satisfeitos com ela. As pessoas em geral, atuam somente com o básico, utilizando o computador como máquina de escrever, para jogar paciência, ou no máximo, para guardar informações pessoais. Do mesmo modo que o computador tem imensas possibilidades, também a consciência humana e seus veículos de manifestação podem muito mais.

O IIPC é uma organização autêntica, autodenominada conscienciocêntrica, sem igual, muito rica e em constante transformação. As neociências que preconiza não serão propriamente apresentadas neste estudo; apenas tangenciadas, dado o desafio que já é estudar e discutir a instituição em si. É importante frisar que embora o trabalho no IIPC, seja feito em grande parte pelo sistema de voluntariado, a organização estudada não tem

nenhuma conotação religiosa.

É a partir desta perspectiva que se coloca a questão: Até que ponto o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia se configura como uma Learning Organization ou se distancia deste conceito? Buscar resposta para esta pergunta é o objetivo final desta dissertação.

1.2. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- a. Conceituar o que é uma organização de aprendizagem;
- b. Comparar a teoria das cinco disciplinas de Senge (1990) e a aplicação destas na organização estudada, a fim de identificar quais as que mais se destacam.
- c. Verificar novas propostas paradigmáticas com base na organização estudada;
- d. Descrever de forma sucinta algumas abordagens referentes ao clima organizacional, associado ao modelo de Homem e seus valores, comparando-os entre si;
- e. Introduzir o leitor ao universo das idéias das Ciências Conscienciologia e Projeciologia, para que seja possível compreender suas propostas para o campo teórico das organizações;

1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A análise estará centrada desde a data de 16 de janeiro de 1988 (data de fundação do IIPC), até março de 2000. O surgimento do Instituto se dá por meio da iniciativa do médico e pesquisador Waldo Vieira junto com um grupo de pesquisadores da Consciência e do fenômeno da Projeção da Consciência. A projeção como fenômeno parapsíquico se revela como princípio e fórmula-chave para compreensão de como funciona o IIPC, bem como fundamenta a trajetória de seu fundador. O Professor Vieira é pioneiro neste campo de pesquisa, tendo a maior biblioteca do mundo sobre o assunto, além de publicar tratados

científicos sobre o tema. Dedicar-se há mais de 50 anos a Projeciologia de forma exclusiva e evitando qualquer utilização disso como promoção pessoal.

Tendo em vista a variedade e a amplitude das atividades do Instituto, além de sua função catalisadora do crescimento de cada associado, pretende-se apenas abordar o aspecto organizacional do Instituto, e tudo o que diz respeito à aprendizagem, treinamento e evolução no ambiente de trabalho.

Procurar-se-á classificar o IIPC buscando comparar teoria com a prática da organização, colocando em evidência o que se ajusta. Desta forma, os pontos de convergência serão mais aprofundados. Um estudo mais específico sobre o conteúdo dos cursos, técnicas preconizadas pelas neo-ciências Projeciologia e Conscienciologia, embora muito importante, será deixado para um próximo trabalho.

1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema Organizações de Aprendizagem (*Learning Organizations*) é de interesse e importância extrema para Teoria das Organizações devido aos seguintes motivos:

- 1) Com o crescimento da complexidade tecnológica em todas as funções, as estruturas e modelos organizacionais estão tendendo para o reconhecimento da necessidade de facilitação do aprendizado e do compartilhamento racional do conhecimento.
- 2) Com a crescente onda de mudanças no ambiente das organizações, estas, para sobreviverem e também para se manterem atualizadas, urgem um aprendizado rápido e contínuo.
- 3) Com a aceleração do acervo de conhecimento, no qual se tem cada vez maior quantidade de informação em muito menos tempo, é natural que instituições de ensino (universidade e escola) não mais monopolizem a condição de local de

aperfeiçoamento pessoal e busca do conhecimento;

- 4) Cientistas da consciência comprovam que a razão de existir do Ser Humano é a evolução, a superação e auto-superação, sobretudo, aperfeiçoamento e aprendizagem contínua (autodidatismo). Numa perspectiva inovadora de ciência não se pode mais negar a influência do pesquisador sobre seu campo de estudo, principalmente nas chamadas ciências humanas. Somos parte da natureza, o Homem e a natureza compõe um só fenômeno, ainda pouco estudado. Temos a pretensão de estudarmos fenômenos externos a nós, mas acontece que cada vez mais os cientistas têm de assumir que não são só as dúvidas que os motivam a estudar e a viver, mas sobretudo as certezas que querem confirmar e demonstrar.

O chamado Terceiro Setor composto por empresas de utilidade pública, instituições filantrópicas, entidades civis, associações de interesses específicos, assim como sindicais, fundações privadas e Organizações Não-Governamentais compõem o terreno de aplicação deste estudo no âmbito da tradicional Teoria das Organizações. Uma gama de transformações e inovações tecnológicas, sociais e informacionais tem, com efeito acumulativo, criado um fluxo inovador que, freqüentemente, desafia os pressupostos básicos de funcionamento das organizações. Toda iniciativa que tem por objetivo diferenciar e integrar o trabalho alienante e sem sentido, focado numa única idéia (monopensene) do trabalho que inclui e assume a ação da consciência tem sua devida importância. Parte-se do pressuposto de que a consciência humana é parte de um sistema de mútuas influências e informações (Csikszentmihalyi, 1994), nem só o centro nem parte desprezível, nem mero recurso a mais. Dessa forma, o referido autor enfatiza a importância de ver a amplitude das dimensões e processos envolvidos nas organizações. Outros autores

dão o nome de visão holística, a forma integrada de conceber e interagir com o ambiente (Vide Capra, 1982, Lobato, 1997, Weil, 1992).

Segundo Csikszentmihalyi (1994) "ao se ater apenas ao produto ou a lucratividade de uma empresa estaremos tentando compreender como uma macieira produz frutos, olhando apenas para a árvore, ignorando o solo e o sol que possibilitam a vida" .

O estudo em pauta se propõe a desvelar as potencialidades do conceito de organização de aprendizagem na prática, um novo modo de ver e atuar nas organizações com base numa corporação que atende o interesse público externo e interno. Sua contribuição não se restringe apenas à Teoria das Organizações, mas à Psicologia aplicada ou não às Organizações e ciências que se propõem a entender o comportamento humano, e os interesses que estão por trás deste (multidimensionalidade).

A presente dissertação visa unir a realidade das ONG com os novos avanços da Teoria da Organização, a fim de moldar ou, ao menos sugerir um novo paradigma organizacional centrado na aprendizagem (evolução) e na consciência.

Senge (1990, p.278) denuncia pelo menos uma impropriedade na Teoria das Organizações vigentes, na qual a aceitação é requerida acima do questionamento. Ele salienta que:

O ser humano vem ao mundo motivado para aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, em nossa sociedade a maioria das instituições é orientada mais para o controle do que para a aprendizagem, recompensando as pessoas em função da obediência a padrões estabelecidos e não pelo seu desejo de aprender.

O saber é um ativo que se desenvolve essencialmente a partir do potencial das consciências. O conhecimento pode ser desenvolvido por meio de atividades de pesquisa, autodidatismo, cientificismo, auto-enfrentamento, associação de idéias e desenvolvimento

do potencial já existente, sempre com ênfase nos aspectos positivos, ou seja, virtudes e conquistas. Além disso, deve estar acessível para os variados grupos internos e externos à organização, o que vai depender de uma cultura que valoriza, divide e utiliza o conhecimento.

O conhecimento pode ser dividido em dois tipos: (a) o tácito, também chamado de intuitivo, de difícil verbalização e transmissão e (b) o conhecimento explícito, conceitual ou articulado, formal, que está armazenado em livros. Embora o conhecimento operacional seja fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, cada vez mais ele tende a se aliar ao conhecimento conceitual e vice-versa.

Tem sido hábito corrente nas ciências em geral a tendência determinista e objetivista. Isso impede, com preconceitos e condicionamentos científicos, toda e qualquer abordagem de tendência mais subjetiva e ideográfica, abordagens escolhidas e adotada nesta.

Na abordagem objetivista, a natureza humana é passiva, entendida como resultante de forças (genéticas e ambientais) que a determinam. A consciência não é considerada, visto que o indivíduo não tem possibilidade de escolha de sua forma de vida.

A aprendizagem e aquisição de conhecimento, estão em toda parte, transcendendo a idéia de aquisição de vantagem competitiva, e se apresentando como elemento agregador de realização do ser humano, aumentando seu autoconhecimento e domínio da tecnologia e de si mesmo. O conhecimento é sempre autoconhecimento, isso porque ficará sempre bem demarcada a orientação pessoal, o filtro da experiência de cada um, seus pontos de vista, além de seus pontos fracos e pontos fortes, que poderão desviar ou incrementar a qualidade de sua pesquisa e sua decorrente produtividade. A aplicação do conhecimento chamado de operacional perpassa pela maior ou menor utilização do potencial produtivo de cada

indivíduo.

1.5. TIPO DE PESQUISA

Quanto à taxonomia explicitada em Vergara (1997), a pesquisa é quanto aos fins, descritiva e explicativa.

Descritiva- porque busca expor as características predominantes da cultura organizacional da instituição escolhida, estabelecendo correlações entre as diferentes definições de organização de aprendizagem e a análise das particularidades do Instituto relevantes e interessantes para o desenvolvimento da dissertação. A descrição procura identificar como se dá na prática o processo de aprendizagem. O estudo visa realizar uma radiografia da organização, abandonando idéias pré-concebidas. Buscou-se elucidar os fatores que contribuem ou não para que se considere o IIPC como uma organização de aprendizagem e até onde seu modelo contribui como proposta para um novo paradigma organizacional.

Explicativa- quando esclarece como funciona o Instituto e como estão correlacionados os sistemas de aprendizagem. Tem como principal meta traduzir o corpo de idéias do IIPC, necessárias para respaldar seu modo de organização e relacionamento interpessoal, além dos fatores motivadores internos que levam a grande maioria dos colaboradores e todos os professores a serem voluntários.

Quanto aos meios de investigação: A dissertação têm caráter bibliográfico, e é telematizada e de caráter participante, uma vez que o pesquisador também participa da organização de forma voluntária, o que ajuda e fortalece o instrumento da observação direta, assistemática, anotações e também porque se utilizou de seminários e grupos de discussão e de pesquisa dentro da própria corporação.

Primeiramente, objetivou-se analisar conceitos e teorias de renovação gerencial, a sua aplicabilidade, a sua interrelação como fenômeno da aprendizagem organizacional.

Na segunda etapa, com base na pesquisa descritiva e com base na pesquisa de campo e na bibliográfica foram levantadas informações relevantes que serviram de subsídios ao estudo.

Trata-se de um estudo de caso, porque a formulação do problema e a busca de respostas estão voltadas para o IIPC.

1.6. UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa se restringiu à sede mundial do IIPC em Ipanema e demais unidades do Estado do Rio de Janeiro, UNIPCs Tijuca, Nilópolis, Campo Grande, Niterói, Barra da Tijuca e Ilha do Governador, além das Unipcs Nacionais Manaus, Florianópolis, Curitiba e CEAEC, muitas destas com contribuições limitadas a depoimentos de poucos colaboradores.

1.7. COLETA DE DADOS

A dinâmica de coleta de dados foi baseada nas aulas e na obra de Vergara (1997).

1) Pesquisa Bibliográfica- com base em livros, teses, dissertações, periódicos em geral e relatórios que versam sobre organizações de aprendizagem, sistemas de aprendizagem, visão sistêmica, motivação e novos paradigmas para a administração.

Além disso, foi utilizada também a *world wide web* (w3) - Internet, Intranet do IIPC e coleta informações via correio eletrônico .

2) Pesquisa de Campo e Observação- foi aplicado questionário (vide modelo pronto no anexo B e C) com perguntas semi-estruturadas, aos alunos, funcionários, pesquisadores, colaboradores e professores que apresentaram informações relevantes devido a suas posições estratégicas no Instituto, exemplo: recepcionista, chefe de departamento, coordenadores, serviços gerais.

3) Seminários- foram realizados nas Unipcs, unidades filiadas à sede mundial , com a

finalidade de colher impressões e pensar com os clientes internos e externos, colaboradores em geral, a possibilidade da identificação do modelo de aprendizagem preconizados por Argyris & Schön (1978) e também por Senge (1990), assim como atuar exploratoriamente com novos modelos e propostas paradigmáticas, dentre os quais se destacou o chamado Paradigma Consciencial.

Foram consultadas também fontes secundárias: dissertações que explanavam sobre tema semelhante ou que tinham contribuição relevante para Teoria das Organizações.

1.8. TRATAMENTO DE DADOS

Foi dado um tratamento qualitativo à coleta de dados. A busca da análise profunda dos dados demandou do pesquisador sensibilidade e compromisso em entender as peculiaridades da experiência social. As peculiaridades da organização e a relação entre o indivíduo (ou grupo) com o conceito de organização voltada para a aprendizagem é descrita. As opiniões, atitudes registradas e demais informações levantadas são classificadas, na medida do possível, a fim de reconhecer pontos em comum. É adotado um olhar hermenêutico-fenomenológico dentro de um referencial subjetivista, que entende o indivíduo como dotado de capacidade reflexiva, atribuindo significado a sua ação e à ação do outro. Isso o faz participante ativo na criação do seu mundo social de forma dinâmica e autônoma.

Lembrando que o objetivo principal é identificar até que ponto o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia se configura ou não como um organização de aprendizagem, os dados coletados foram codificados e exigiram um método que nos permitiu ir além do fenômeno da comunicação e da linguagem, distinguindo aparência de essência, fórmulas teóricas de fatos. Tal perspectiva leva a olhar-se para as produções humanas (consciências) como coisas que se relacionam e constituem um

processo totalizante.

Destaca-se o conceito de totalidade, ou seja, a visão de que tudo é parte de um todo e como este se relaciona, diante da idéia de Learning Organization.

Segundo o fenomenologista, a principal intenção é compreender o comportamento humano, a partir da própria pessoa. Não seria equivocado afirmar que todo pensar é hermenêutico, visto que tudo no mundo são significações, o mundo depende de como você o interpreta. Tal postura é fundamental diante de investigações. Só assim é que se chega ao significado essencial que está "por trás" de expressões e colocações manifestas.

1.9. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por não se sustentar em testes estatísticos, o método fenomenológico exige do pesquisador capacidade de interpretação e de reflexão sobre o objeto de estudo. A pesquisa convencional exige estas mesmas capacidades, no entanto, o pesquisador parte de pressupostos inteiramente diferentes.

No que diz respeito à coleta, coube selecionar as informações que foram significativas e representativas, com o critério da objetivação. Os questionários exigiram maior atenção nesse ponto e foi necessário que sofressem alteração no decorrer da pesquisa, no sentido de ajustar os desvios e compensar interesses adversos. Já os seminários e painéis foram uma boa oportunidade de distanciamento do aspecto subjetivo. A organização realizou, até o presente momento, três grandes painéis, em 1998 e 1999, voltados para a própria organização e seus usuários, no âmbito interno, na cidade do Rio de Janeiro. Houve discussão e apresentação de propostas de renovação e consultoria empresarial. Dentre os temas tratou-se de especialização na coordenação, epicentrismo, interdependência, capital consciencial, profissionalismo, capacidade e a importância da decisão, consciencialidade, e também aconteceram técnicas e dinâmicas de grupo, e de

comunicação interpessoal, questionamento e debates sobre os rumos e propósitos da organização. Além das revoluções internas, a instituição visualiza novas propostas para ampliação e manutenção, com excelente desempenho, da condição e do título de Utilidade Pública Federal, e também nos alcançá-los em unidades regionais (municipal e estadual).

Os métodos fenomenológico e hermenêutico utilizados buscaram aquilo que está além do palpável, do visível, do comprovável. Inicialmente, as limitações referiram-se à própria capacidade do pesquisador em conseguir filtrar elementos significativos.

Em segundo lugar uma abordagem hermenêutica pode estreitar demais ou ampliar muito as questões de estudo, tornando o entendimento delicado. Uma análise sistêmica poderia ajudar a manter a compreensão no seu caminho, evitando limitações e restrições à falta de especialização. A limitação do escopo é um aspecto sutil quando se trata de ciências sociais.

O uso de tipologias, embora bastante aceitas já é, em si, uma limitação metodológica. A visão compartimentalizada da realidade sempre oculta algumas relações e conceitos nem sempre fáceis de assimilar.

Resumo

Este capítulo apresentou o problema que suscitou a pesquisa: “Até que ponto o Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia é ou não uma organização de aprendizagem(LO) ?” Os autores principais do campo de estudo das L.O. foram citados e explicitados características de suas propostas para Teoria das Organizações. Situamos o IIPC no quadro de inovação tecnológica, apresentando sua proposta original de ressaltar os recursos humanos e seu potencial na organização, denominado aqui de recursos conscienciais. Foi explicitada a lista de objetivos a serem alcançados e a seqüência de

assuntos prioritários para a pesquisa. A importância da pesquisa para Teoria das Organizações foi abordada no item 1.5., enaltecendo a função multidisciplinar exercida pelas ONGs em todo o mundo. Neste capítulo também foi demonstrada a relevância do assunto para a Teoria das Organizações, dentro de uma perspectiva que percebe a aprendizagem como requisito para evolução, não somente voltada para competição, destacando a possibilidade de auto-superação no interior da empresa.

No que concerne à metodologia utilizada neste estudo quanto aos fins consiste numa pesquisa explicativa e descritiva. O universo e amostra da organização estudada foi bastante amplo, o que permitiu uma visão detalhada e abrangente de como a organização é moldada nos diferentes pontos do Brasil. Os dados foram obtidos em pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, questionário, observação direta, painéis, cursos e seminários.

O tratamento de dados recebeu um olhar hermenêutico-fenomenológico dentro de um referencial ideográfico.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Precisamos aprender continuamente a desaprender muito daquilo que aprendemos e, aprender a aprender aquilo que não nos foi ensinado.

R.D. Laing

Este capítulo apresenta as definições de LO., as cinco disciplinas, as metáforas de Morgan, as categorias de aprendizado de Balasumanian, resumo das teorias sobre clima organizacional, com a breve classificação de Kanaane, outras definições de clima organizacional, o paradigma paraeconômico, a contribuição recente de modelos organizacionais do Terceiro Setor. Esclarece também quais as linhas teóricas que foram utilizadas. Foram selecionados autores de relevante contribuição a respeito do tema clima organizacional, aprendizado organizacional e teoria das organizações, com o objetivo de respaldar o estudo de caso.

2.1. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM

O assunto tratado nesta dissertação consiste na Learning Organization e na consolidação de uma clima organizacional mais evolutivo, saudável e realizador, favorável e estimulante à aprendizagem.

Apresentamos um conjunto de teorias e propostas com o objetivo de abrir a discussão sobre modelos de organizações obsoletos, burocráticos, baseados em idéias ultrapassadas, fórmulas que não deram certo, estruturas reprodutoras da pobreza e exploração e também paradigmas científicos que ignoram ou são fechados diante da

realidade das consciências.

A filosofia da organização de aprendizagem passa pela maximização do aprendizado por meio da interação da organização com seus empregados, clientes, fornecedores e concorrentes, com o mercado e toda a sociedade. Fundamenta-se e sustenta-se por meio da aprendizagem. Nesta, temos a visão do negócio submetida a uma missão como um processo integrado e que potencializa o indivíduo segundo a sua capacidade consciencial, agregando conhecimento e aprendizado no ambiente interno e externo à organização. Consiste numa estrutura que procura criar o seu próprio futuro, uma vez que assume que o aprendizado é um criativo processo de desenvolvimento de seus membros. A Learning Organization (LO.) é capaz de desenvolver, adaptar e transformar-se em resposta às necessidades e aspirações de crescimento e realização dos indivíduos envolvidos, sem ser uma panacéia. Tal modelo organizacional não só permite que os funcionários dediquem seu tempo ao incremento de suas habilidades fora da empresa como, também, tem uma estrutura interna facilitadora e estimulante à aprendizagem (evolução).

Segundo Senge (1990) é o sistema que melhor lida com a essência da natureza humana, atingindo plenamente o significado do ser humano. A chave da Learning Organization está na capacidade de os indivíduos aprenderem a aprender. Autor desconhecido (citado por Neves, 1996, p.22) defende que nas escolas as pessoas aprendem as coisas, e nas empresas as coisas são negadas. Segundo ele há “uma histórica rejeição à idéia de pensar antes de fazer”. O ensino não privilegia o pensar, e as empresas não estão acostumadas a estimular a aprendizagem e o questionamento. Vigora a máxima: “penso, logo, desisto”.

Segundo Tornieri (1996, p.46), a palavra de ordem nas empresas voltadas para o presente-futuro é APRENDIZAGEM, ou seja, **aprender a aprender**:

Sem este mecanismo, todas as informações geradas na empresa tornam-se obsoletas. As empresas, que ainda estão voltadas para o imediatismo físico do lucro e do status, estarão excluindo e fora do crescimento pessoal, profissional e empresarial. Sabemos hoje que os profissionais não trabalham somente para obter ganhos materiais. O falecido psicólogo humanista Maslow já propunha a hierarquia das necessidades. Hoje existe a necessidade de se atender o trinômio : Motivação / trabalho / lazer, o que significa manter o desenvolvimento e o aprendizado de maneira positiva e construtiva. Ninguém precisa sofrer para se desenvolver e aprender.

Braga (2000, p.59) no seu estudo de Centros de Aprendizagem Corporativa defende que qualquer sistema de aprendizagem corporativa precisa estruturar-se para criar "ferramentas" que considerem estas 11 habilidades ou domínios a serem desenvolvidos na estrutura genérica de um Sistema de Aprendizagem Corporativa concebida por ele:

1. *Capacidade de aprender (aprendendo a aprender);*
2. *Domínio da tecnologia da informação;*
3. *Capacidade de comunicação;*
4. *Domínio de conhecimentos especializados, inerentes ao negócio da organização;*
5. *Domínio de conhecimentos genéricos sobre negócios globais;*
6. *Capacidade de liderança;*
7. *Habilidade na tomada de decisões e resolução de problemas;*
8. *Criatividade, visão de conjunto e associação de idéias;*
9. *Capacidade de operacionalização e execução das idéias e estratégias concebidas;*
10. *Flexibilidade e neofilia para lidar com as necessárias e freqüentes mudanças;*
11. *Habilidades interpessoais e de trabalho em equipe.*

Segundo Ulrich et alli (1993), alguns autores utilizam erroneamente o termo organizações de aprendizagem para denominar algumas empresas que experimentaram com algum sucesso uma mudança cultural ampla. Outros autores chegam a aplicar o título de L.O. às empresas que implementaram algum programa de melhoramento de processos (como, por exemplo, reengenharia), o que não condiz, segundo entendemos, com a proposta original de Argyris nem a de Senge.

Não há ainda um consenso sobre qual seria a melhor definição de organização de

aprendizagem, o que muitas vezes é confundido com aprendizagem e treinamento organizacional.

Se partirmos do pressuposto que aprendizagem organizacional ou não, tem o mesmo sentido e significado, fortalece-se a idéia de organização voltada para o amadurecimento e evolução (evoluciologia), e não somente aperfeiçoamento voltado exclusivamente para dentro da instituição. O aprendizado é sinônimo de evolução, independente da aplicação do conhecimento. O que permanece como ativo desenvolvido é a qualificação constante do aprendiz. Trata-se de um modelo que antevê algo mais, além dos muros e cofres da organização. Por isso, apresenta uma série de oportunidades de inovação paradigmática para os administradores convencionais. Afinal, aprendizagem é uma conquista da consciência. Todo conhecimento apreendido seja para ser aplicado para fim A ou B, seja para empresa X ou Y, seja para agregar valor a marca W ou Z, tudo é informação, conhecimento, *capital consciencial*. Resumindo, o valor de seu trabalho e de suas funções profissionais, equivale a qualquer outro capital, determinando-o e qualificando qualquer empresa, marca ou ofício que seja.

Há um consenso de que o aprendizado organizacional é um processo que se desdobra e se expande através do tempo, associando-se com a aquisição de conhecimento e melhoria do desempenho.

Diferentemente do treinamento, a aprendizagem coloca as pessoas frente a uma informação, estimulando a reflexão e a aplicação. Sua diferença está em exigir mais tempo, reflexão, profundidade e por ser um processo de parceria com as pessoas, e não de imposição vertical. Além disso, encoraja as pessoas a ter uma autonomia própria. A definição de Garvin (1993, p.87) mostra-se a mais ampla e abrangente entre os autores estudados, e é esta que será aqui utilizada:

Organizações de aprendizagem são organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights.

2.2. AS CINCO DISCIPLINAS

Peter Senge (1990) definiu cinco disciplinas para Organizações que aprendem (L.

O.) São elas:

1. **DOMÍNIO PESSOAL** - Consiste em fazer com que as pessoas da empresa desenvolvam a capacidade pessoal de atingir seus próprios objetivos e os da companhia, reconhecendo esforços individuais. Ter o foco detido no aprendizado do esclarecimento e expansão das capacidades pessoais de forma a obter os resultados desejados e gratificação pessoal simultaneamente, proporcionando um ambiente empresarial que estimule a todos os participantes a alcançar as metas escolhidas.
2. **MODELOS MENTAIS** - Trata-se de desenvolver linhas de raciocínio coerentes, para orientar ações e decisões. Esta disciplina abrange as idéias, generalizações, imagens que influenciam a forma como cada um se comporta e interpreta o mundo. São padrões estabelecidos de comportamento que respaldam atos e decisões. A criação de modelos mentais contribui para que o funcionário passe por cima de idéias profundamente enraizadas de como as coisas funcionam, o que leva a descobrir contradições internas e criar novas estratégias baseadas em novas idéias. É importante para funcionários e colaboradores associados descobrir quais os fatores que as limitam ou impedem de ver a realidade. Desta forma, poderiam sempre questionar o porquê das coisas, isso levaria a uma relação plena com o mundo a sua volta, levando a um maior comprometimento, o que infelizmente não é transmitido via treinamento, mas sim de forma natural pelos líderes da empresa.

3. OBJETIVO COMUM ou VISÃO COMPARTILHADA- Parte do comprometimento de todos funcionários com as metas da empresa e com os procedimentos para atingir esses objetivos. Consiste no compartilhamento de objetivos pessoais com os organizacionais, por meio do estímulo ao engajamento com os princípios e diretrizes que darão viabilidade para que se alcance as metas propostas pela organização. Para que as pessoas tenham esse comprometimento com a visão compartilhada é necessário uma meta que justifique. Tal disciplina tem o efeito de algo como uma organização holográfica, onde cada indivíduo representa a imagem do todo de um ponto de vista diferente. Para que as pessoas se sintam comprometidas, a liderança deve gerenciar de maneira baseada no próprio comprometimento.

4. APRENDIZADO EM GRUPO ou TRABALHO EM EQUIPE- O raciocínio coletivo pode mais que o individual, é mais eficaz. Capacidade que as equipes têm de aprender melhor e com mais dinamicidade. Esta disciplina visa desenvolver a aprendizagem no sentido individual e coletivo. Objetiva desenvolver aptidões coletivas associadas ao pensamento e à comunicação, de modo que grupos possam aprimorar capacidades e inteligência maiores do que a soma de talentos individuais. Desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Necessidade de pensar reflexivamente sobre assuntos complexos (ex.: mudança na política de remuneração, problemas econômicos, alternativas operacionais).

5. RACIOCÍNIO SISTÊMICO - Integra as outras quatro disciplinas numa visão coerente de teoria e prática. As ações e decisões não podem ser isoladas, têm ramificações por toda empresa. A chamada quinta disciplina representa a capacidade que as pessoas têm ou não de ver além dos reducionismos, das caixinhas do organograma dos feudos organizacionais. Consiste em compreender, descrever e analisar as forças e inter-

relações que modelam o funcionamento dos sistemas. No âmago da organização de aprendizagem está a mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos ver separados do mundo para passarmos a nos considerar parte integrante.

Segundo Sonia Cerato (1999), que se utiliza do modelo conscienciocêntrico, reflexo das pesquisas do IIPC, a ilustração e a interpretação de uma possível equivalência das cinco disciplinas de Senge com as teáticas do IIPC se dá da seguinte forma, na tabela abaixo:

CINCO DISCIPLINAS DE SENGE - PARA LEARNING ORGANIZATION:	MODELO CONSCIENCIOCÊNTRICO DO IIPC:
Domínio pessoal - maestria pessoal - busca de resultados que a empresa deseja	Autopesquisa consciencial e autosuperação
Modelos mentais - arte de reflexionar/ esclarecer continuamente	Pensenologia
Visão compartilhada - senso de compromisso / construção do futuro	Grupalidade
Aprendizado em equipe	Auto e heterosuperação evolutiva - aprendendo a gostar de mudanças
Pensamento sistêmico	Multidimensionalidade

TABELA 1: CINCO DISCIPLINAS E MODELO CONSCIENCIOCÊNTRICO.

O aperfeiçoamento das 5 disciplinas se desenvolve com base no Paradigma Consciencial adotado pela organização, como será mais aprofundado no capítulo 3.

2.3. AS METÁFORAS DE MORGAN

A capacidade de aprender varia de uma organização para outra, depende de sua missão, de suas intenções, seus valores, sua missão, do modo e de como interage com as sociedades, e principalmente a partir de seus talentos (clientes internos), valendo-se da inteligência de seus próprios idealizadores, fundadores, co-criadores. No caso de empresas participativas este potencial se alonga grandemente.

MORGAN (1996, p.81) faz a seguinte indagação, no sentido de levar às organizações *a aprenderem a aprender*: “Será possível planejar organizações de tal forma que tenham a capacidade de ser tão flexíveis, resistentes e engenhosas como o

funcionamento do cérebro?”

Com base nesta questão desenvolve um capítulo no seu livro *Imagens da Organização* (1996), discorrendo sobre como seria uma organização inteligente, capaz de auto-organizar-se e de adaptar ao conceito de pilotagem cibernética para a organização.

Morgan, considerado um autor com enfoques criativos dentro do campo da teoria organizacional, instiga seus leitores com outras perguntas:

- a. São as nossas organizações capazes de aprender em uma situação habitual ?
- b. Será esta aprendizagem em circuito simples ou em circuito duplo ?
- c. Quais são as principais barreiras à aprendizagem ?
- d. São as barreiras intrínsecas à natureza das organizações humanas ou podem ser sobrepujadas ?
- e. Até que ponto uma organização pode ser vista como um conjunto de cérebros ?

O cérebro humano funciona sobre padrões de crescente utilização e refinamento, e não como a maioria das máquinas produzidas pelo homem, que estão apoiadas com base em cadeias de causa e efeito, mais próximas ao paradigma cartesiano-newtoniano. A organização orgânica, em contraposição à mecanicista, assemelha-se à estrutura do cérebro. Desde que seja factível adotar meios de auto-organização, de modo a revelar ações flexíveis e criativas provindas de seus próprios membros, podemos usar a estrutura cerebelar como metáfora para organização, evitando modelos segmentados de gestão, concentradores de poder. O que predomina é a departamentalização da organização que inviabiliza a profundidade reflexiva e o raciocínio sistêmico, criando feudos e também, algumas vezes, os modelos mentais arraigados. Morgan (1996, p.85) ilustra as divisões e fragmentação da organização convencional baseada na teoria da decisão e na racionalidade limitada:

Como consequência, a teoria de tomada de decisão leva a compreender as organizações como tipos de cérebros institucionalizados que fragmentam, rotinizam e tolhem os processos de tomada de decisão em lugar de torná-los administráveis . À medida que se olham para as organizações a partir dessa posição dominante, vê-se que vários cargos, departamentos e outras divisões dentro de uma organização não definem a estrutura de atividade de trabalho somente; eles criam, também, a estrutura de atenção, interpretação e tomada de decisão que exerce influência crucial sobre as operações do dia-a-dia . As divisões departamentais e de trabalho segmentam o ambiente das organizações, compartimentalizam responsabilidades e, dessa forma, simplificam as áreas de interesse e tomadas de decisão. A hierarquia organizacional desempenha uma função semelhante, provendo canais de resolução de problemas (...). Aqueles que estão nos níveis mais inferiores da hierarquia podem tornar-se responsáveis pelas informações rotineiras e tomada de decisão, permitindo àqueles que estão em níveis mais altos atentar para informações e decisões incomuns ou particularmente significativas. Políticas, programas, planos, regras e procedimentos padronizados de operação (...). (Morgan, 1996, p.85)

Alguns modelos organizacionais privilegiam o aprendizado de circuito simples. São aquelas com hierarquias fixas, tradicionais e com padrões pré-determinados de longa data. Por outro lado, outros modelos mais complexos e participativos dão oportunidade ao aprendizado de circuito duplo e ao chamado *deutero-learning*.

Balasubramanian (1997) lista três categorias básicas de aprendizado:

Single-loop learning (aprendizado de circuito simples) : Quando erros são detectados e corrigidos de forma que a empresa possa continuar com seus objetivos globais. Este tipo de aprendizado refere-se às rotinas operacionais que são montadas de acordo com o surgimento de problemas que são gerenciados por estas rotinas.

Double-loop learning (aprendizado de circuito duplo) : Quando não só são detectadas falhas e corrigidas, mas esta ação leva também a organização incorrer em nova discussão de modificação de normas existentes, procedimentos, políticas e objetivos. Este tipo de conhecimento implica a mudança da base de conhecimento sobre a qual está montada a organização. Também é denominada de *strategic learning*.

Deutero learning : Quando a organização consegue promover os dois tipos de aprendizagem em conjunto.

Os dois últimos modelos de aprendizagem são relacionados ao porquê e como mudar a organização. O primeiro acolhe a transformação como indispensável sem questionar as crenças e os pressupostos que moveram as ações.

2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO E TIPOS DE CAPITAL INTELECTUAL:

Keller (2000) considera a Microsoft, a empresa de softwares e informática, criada por Paul Allen e William Henry Gates III, este considerado o homem mais rico do mundo, um exemplo genuíno de "organização que aprende". Na condição de homem de negócios obstinado, Gates, contudo, só se interessa por resultados concretos. Empresa inteligente é portanto um rótulo mais impressionante e mercadologicamente falando mais lucrativo que se autointitular como organização que aprende. Na verdade o modelo de LO exige um gerenciamento da inteligência a qual fica submetida aos talentos não só da direção como dos próprio corpo funcional. Segundo Keller (2000) a principal ferramenta de uma empresa inteligente é o seu potencial de raciocínio. E acrescenta que "Gates não só procura estudantes inteligentes como possíveis gênios", os quais devem possuir os seguintes atributos:

- ◆ Habilidade para adquirir conhecimentos rapidamente;
- ◆ Habilidade para responder questões difíceis prontamente;
- ◆ Capacidade de combinar conhecimentos de áreas diferentes;
- ◆ Facilidade de interpretar códigos de software;
- ◆ Preocupação constante em resolver problemas, mesmo longe do trabalho;

- ◆ Grande capacidade de concentração;
- ◆ Memória fotográfica do trabalho realizado;

O conceito de administração do conhecimento pode soar complexo, mas não resiste a uma análise e descrição básica na visão de Keller:

- ✓ Administração de dados;
- ✓ Administração de documentos;
- ✓ Administração de pessoal;

E cita ainda uma das crenças de Gates:

- ❖ "O poder não vem do conhecimento guardado, mas do conhecimento dividido !"

Quanto aos tipos de capital intelectual descritos por Stewart (1997) em sua obra *Capital Intellectual*, são os seguintes:

- Humano - Capacidades e recursos individuais;
- Estrutural - Conhecimentos acumulados e noções de organização;
- De conhecimentos do cliente (psicologia / comportamento de consumo) - capital que necessita ser mais pesquisado, identificado, aprofundado e desenvolvido.

2.5. O CLIMA ORGANIZACIONAL

2.5.1. Definição Conceitual:

Desde que este tema despertou o interesse de estudiosos, tem-se chamado de diferentes maneiras: Ambiente, Atmosfera, Clima Organizacional e outros. Mas somente nas últimas décadas, é que se tem produzido esforços no sentido de explicar sua natureza e tentar de alguma forma mensurá-lo. De todos os enfoques sobre o conceito de Clima Organizacional, o que tem demonstrado maior utilidade é o que utiliza como elemento

fundamental, as percepções que o trabalhador/colaborador tem das estruturas e processos que ocorrem no meio de trabalho.

A fim de compreender-se melhor os conceitos de clima organizacional faz-se necessário ressaltar os seguintes elementos:

- O clima refere-se às características do meio ambiente de trabalho.
- Tais características são percebidas direta ou indiretamente pelos colaboradores que trabalham neste ambiente.
- O clima tem repercussões no comportamento de trabalho.
- O clima é uma variável interveniente que faz a ligação entre os fatores do sistema organizacional e o comportamento individual.
- Estas características das organizações são relativamente permanentes no tempo e podem diferenciar-se de uma organização para a outra, ou de uma seção para a outra dentro da mesma empresa.
- O clima, junto com as estruturas e características organizacionais e os indivíduos que as compõem, formam um sistema interdependente altamente dinâmico.

Vários foram os estudos realizados sobre clima organizacional, conforme se pode ver na Tabela 2.

TABELA 2 - RESUMO CRONOLÓGICO DOS ESTUDOS E PESQUISAS REALIZADOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

ANO	AUTORES	TIPO DE PESQUISA
1963	Halpin e Croft	Clima em P & D
1964	Forehand e Gilmer*	Conceitos, dimensões e instrumentos de medida
1972	House & Rizzo	Conceitos, dimensões e instrumentos de medida
1973	Guion	Conceitos - clima organizacional x psicológico
1973	Johannesson	Mensuração do clima e satisfação

1966	Pelz e Andrews*	Clima x Criatividade
1966	Litwin e Stringer*	Estudos simulados em laboratórios - clima x estilos motivacionais x desempenhos
1968	Schneider e Bartlett	Conceitos, dimensões e instrumentos de medida de clima x estilos de liderança
1968	Tagiuri	Conceito de clima
1969	Friedlander e Margulles	Clima x valores individuais x satisfação
1970	Campbell, Dunnette, Lawler e Weich	Clima x estrutura organizacional
1971	Litwin*	Clima x estilos motivacionais x comportamento
1971	Kolb et alli	Desenvolvimento de instrumento de aprendizagem
1971	Payne et alli	Clima x estrutura x níveis hierárquicos
1972	Bennis	Conceito de Clima
1972	Schneider	Clima x preferências x expectativas individuais
1972	Schneider & Hall*	Clima x tarefas
1975	Schneider	Conceitos de clima, estrutura e satisfação
1975	Schneider & Snyder	Clima x satisfação
1975	Sims Jr & LaFollette	Clima x práticas organizacionais x satisfação x características do trabalho
1976	Hollmann	Clima x APO

1973	Likert	Conceitos, dimensões e instrumentos de medida - clima x desempenho
1973	Margulles	Clima x DO
1973	Payne & Mansfield	Clima x estrutura e contexto organizacional x nível hierárquico
1973	Schneider	Clima x expectativas
1974	Dieterly & Schneider	Clima x poder x características do ambiente
1974	James & Jones	Classificação de conceitos e formas de mensuração.
1974	Lawler, Hall & Dillham	Clima x estrutura e processos organizacionais x desempenho x satisfação
1974	Waters, Roach & Batlis	Clima x atitudes no trabalho
1975	Csoka	Clima x modelo contingencial de Fiedler
1975	Fineman	Clima x motivação x desempenho gerencial
1975	Gavin	Clima x variáveis organizacionais e pessoais
1975	LaFollette	Conceitos e instrumentos de medida
1975	LaFollette & Sims Jr	Clima x práticas organizacionais x satisfação x características de trabalho

1976	Jonhston	Conceito de clima
1976	Muchinsky	Clima x comunicação x satisfação
1976	Payne, Fineman e Wall	Conceitos - clima e satisfação
1976	Schneider	Conceito de clima

ANO	AUTORES	TIPO DE PESQUISA
1977	Drexler Jr.	Clima interorganizacional
1977	Muchinster	Clima x comunicação x satisfação
1977	Souza*	Clima e cultura
1978	Ford e Jackofsky	Clima x função x satisfação no trabalho
1978	James et alli	Clima organizacional x psicológico
1978	Manners Jr. & Barth	Clima interorganizacional em P & D
1978	Osbaldeston	Metodologia e formas de mensuração - clima x criatividade em P & D
1979	Haetinger	Clima x liderança eficaz e liderança ineficaz
1980	Brock	Clima x Satisfação
1980	Zohar*	Clima x segurança no trabalho
1981	Bona	Clima x função
1982	Richter	Clima x docentes masculinos e femininos
1983	Gutierrez	Clima x necessidades em RH
1983	Santos	Clima em P & D
1984	Sbragia	Clima em P & D
1984	Xavier	Clima em P & D
1986	Jabri	Clima intergrupar em P & D
1987	Victor e Cullen	Ética do Clima

Adaptado de OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. Clima Organizacional da Embrapa. S.P.: USP, 1990. P 54 - 57.

Em uma primeira tentativa de conceitualizar Clima Organizacional, podemos lançar mão dos fatores que estão relacionados com o sistema e a estrutura de uma organização e as conseqüências no comportamento do colaborador advindos desta interação:

O Clima Organizacional é um fenômeno interveniente que liga fatores do sistema organizacional com as tendências motivacionais que se traduzem em um comportamento que tem conseqüências sobre a organização (produtividade, motivação, satisfação, rotatividade, etc.) (Litwin, 1971. p. 42)

É possível também afirmar que toda empresa desenvolve com o tempo seu próprio ambiente, sua cultura, uma atmosfera própria, uma tradição, um estilo, operando quer

positiva, quer negativamente, facilitando ou impedindo atingir os resultados esperados. O Clima Organizacional é a reunião destes elementos intangíveis que se interpõem de alguma forma entre o estabelecimento dos objetivos e sua realização.

Ao mesmo tempo em que define, Souza (1978, p.23) faz a seguinte distinção do clima para a cultura organizacional:

É um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É o conjunto das percepções compartilhadas pelos indivíduos acerca dos fatores organizacionais formais e informais que compõem o ambiente de trabalho.

O assunto clima organizacional tem relação direta com *learning organizations*, como poderemos comprovar neste estudo de caso. Segundo Caldas (1992, p.114) o conceito de variedade requerida é conveniente para sustentar uma comunidade de aprendizagem:

(...) a variedade de ambientes organizacionais dão condições a realização humana, visto que a organização estritamente econômica domina o Ser humano (consciência) e influencia o caráter das pessoas (...) Mas de pouco valerá a diversidade e variedade na sociedade se as pessoas não se arriscam a fazer, refazer e reformar organizações.

Dáí conclui-se que reformar a organização não se afasta obrigatoriamente de reciclar a si mesmo, buscando o autoconhecimento e a autocrítica. Na perspectiva de Caldas (1992), para reformar a organização na qual se está inserido é mister reformar a si mesmo, continuamente, buscando o domínio pessoal, o esclarecimento e o lugar-comum da aprendizagem.

Kanaane (1995), em seu livro intitulado: O Comportamento Humano nas Organizações, afirma que clima organizacional, pode ser descrito como um composto de três dimensões :

- *Material*, que representa o sistema produtivo, ou o método de produção adotado pela organização;
- *Psicossocial*, um sistema de comunicações e interação dos envolvidos;
- *Ideológico*, que é o sistema de valores vigentes na instituição.

Para ele a conjugação destes três fatores, constitui a maioria das definições apresentadas anteriormente. A ocorrência dos três fenômenos presentes em qualquer organização e a interdependência entre eles, fornece um rumo para analisarmos alguns modelos existentes de estudo do clima organizacional. No estudo de caso, com base neste modelo de Kanaane, temos um paralelo do IIPC no capítulo 4.

2.6. O PARADIGMA PARAECONÔMICO

Ramos (1989, p.140) descreve na sua Teoria da Delimitação de Sistema Sociais que o mercado é considerado “um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e regulado”. Mantém-se as consciências humanas restringidas e com esfera de ação limitada a trocas comerciais somente, negando ou indiferente a outros aspectos do trabalho. Com base no padrão paraeconômico, que reconhece que o mercado constitui apenas um enclave dentro de uma realidade multicêntrica, Ramos divide os sistemas sociais em seis (6) situações:

- a. **Anomia**- referindo-se a organizações compostas de indivíduos desprovidos de normas orientadoras, que não tem senso de relacionamento com os outros, compondo uma situação estanque, em que a vida pessoal e social desaparece.
- b. **Motim**- referindo-se a grupos desprovidos também de normas e cujos membros também não tem senso de ordem social;
- c. **Economia**- referindo-se a grupos que tomam o mercado como principal referência das

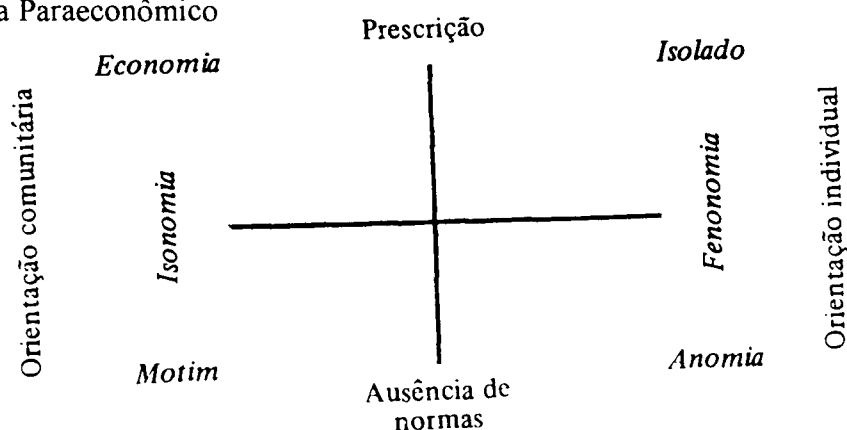
relações e interações:

d. Isonomia- referindo-se a grupos onde todos são considerados iguais formando uma comunidade (associação de pais de alunos, de estudantes, comunidades urbanas, algumas associações artísticas e religiosas etc.). Tem relações marcadas por busca de compensações mútuas, seguindo prescrições mínimas e tendo sua atividades definidas como vocações.

e. Fenonomia- refere-se a grupo formado em caráter esporádico, iniciado e dirigido por um indivíduo ou pequeno grupo e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de normas (escritores, jornalistas, inventores, consultores autônomos em geral ou semi-autônomos). A interferência econômica é ocasional, havendo formas de proteção contra a penetração de uma lógica exclusiva de mercado.

f. Isolado- refere-se ao ator social que está excessivamente delimitado em um padrão de comportamento, atuação e regras bem definidos e inflexíveis.

Figura 1 - o Paradigma Paraeconômico



Guerreiro Ramos (1989) quando delineou o seu paradigma paraeconômico

comprovou que outros enclaves no interior da organização tradicional poderiam e deveriam ser desvelados. O domínio da economia de mercado, hegemônica e totalizante, evidente no fenômeno da globalização econômica atual, não impede que o indivíduo visualize os espaços não totalmente permeados pela lógica do lucro a qualquer preço. Daí se observa cada vez mais o aparecimento de ONGs, de organizações do Terceiro Setor que

desempenham atividades sem fins lucrativos, de instituições que surgem para preencher as lacunas não atendidas pelos governos, e encontram respaldo na sociedade, sendo ou não reconhecidamente atividades tidas como de utilidade pública.

Percebe-se no Paradigma Paraeconômico de Ramos o foco na singularidade do fator humano (consciência) como orientador das relações na organização, o que confere substantiva importância para o estudo de novos paradigmas organizacionais. Os seis modelos de sistemas sociais estão orientados segundo a prescrição de normas externas e o compartilhamento ou não de objetivos comuns. Dentre estes, aqueles que são mais compatíveis com a aprendizagem são a economia, isonomia e a fenonomia, sendo que as referências são respectivamente: mercado, comunidade e liberdade de opção.

2.7. TERCEIRO SETOR, EMPRESAS SEM FINS LUCRATIVOS E ONGs: RUMO A UMA NOVA SOCIEDADE:

As empresas sem fins lucrativos compõem o chamado terceiro setor. O primeiro setor é o Estado (governo e suas instituições conveniadas) e o segundo é a iniciativa privada. Podemos destacar que o crescimento das organizações sem fins lucrativos é grande devido ao fato de o Estado não conseguir atender a todos na provisão dos serviços sociais, o que se agrava mais, diante do crescente número de indivíduos que precisam de ajuda.

Nas organizações sem fins lucrativos, o objetivo primordial não é o lucro financeiro; o que se busca é oferecer os melhores serviços possíveis com os recursos disponíveis.

As ONGs, organizações não convencionais, marcadas pela assistência social, pelo voluntariado e doações dos mais diversos setores da sociedade, podem fornecer subsídios para que encontremos e entendamos como a participação no âmbito público serve para ilustrar a aprendizagem dentro e além das fronteiras da organização.

O vocábulo ONG, cunhado pela Organização das Nações Unidas (ONU) na década de 40, inicialmente objetivava delimitar as instituições não oficiais qualificadas para ganharem recursos para o desenvolvimento de projetos sociais de grupos e comunidades. Mas, como frisa Fisher (1994), passou a ser usado nos anos 80 no Brasil para designar o conjunto de entidades, oriundas desde os anos 70, marcadas pelo cristianismo, marxismo, militância e profissionalismo num quadro de mútua cooperação e defesa por interesses sociais.

Às vezes a sigla ONG é usada por agências financiadoras, no intuito duvidoso de agrupar organizações heterogêneas numa suposta categoria uniforme.

Fisher & Fisher (1994, p.20) definem algumas características que consideram determinantes no universo das ONGs:

(...) são entidades sem fins lucrativos, formadas por livre iniciativa, desvinculadas do poder governamental, mesmo quando atuam em funções típicas do Estado; autônomas e independentes, mesmo na relação com órgãos financiadores, parceiros, poder local; plurais e proliferantes.

De acordo com Herbert de Souza (1992), as ONGs são microorganismos no processo democrático, referências, lugares de inovação e criação de novos processos sociais. Representam claramente o desafio de governabilidade e racionalidade atual, em tempos de carência de humanismo e excesso de inoperante burocracia. São modelos recentes de forma de organização, em período de globalização, úteis como referência para países com ampla visão social, comunitária e países subdesenvolvidos. A função e a responsabilidade destas consiste em propor uma nova forma de produção e distribuição de bens e serviços que transcenda os limites da lógica convencional. Eis por que este tema foi

inserido no corpo desta pesquisa. O desenho organizacional e estruturas de algumas ONGs favorecem a participação e a adaptação a períodos econômicos de pouca fartura.

A aprendizagem em si, a capacidade de improvisação e as disciplinas da L.O., definidas por Senge, Visão compartilhada e Aprendizado em grupo (2ª e 3ª disciplina) são exercidas na maioria das ONGs. No entanto, seria necessário um estudo de cada caso específico, já que o Terceiro Setor e as ONGs sem dúvida estão relacionadas com a transformação e o processo de aprendizagem da sociedade como um todo, mas não obrigatoriamente com a realidade semelhante às L.O, ou seja, aprendizagem organizacional. No caso do Instituto a aprendizagem é mais intrínseca ainda, como veremos a seguir, tendo relação como modelos de personalidade e de evolução, que de modo inverso inevitavelmente influenciam a organização composta com pessoas com estes objetivos comuns, ou seja vontade de autossuperação.

Importa caracterizar que as ONGs surgiram num período caracterizado pelo enfraquecimento e o desmantelamento das ditaduras e demais regimes autoritários no mundo, época marcada pela luta contra a corrupção e a ineficiência administrativa do Estado, com grandes estatais, muitos gastos e poucos serviços à comunidade. O Banco Mundial descobriu as ONGs, como possíveis parceiras para incubadora de investimento em projetos sociais. Cabe lembrar que este investimento sempre esteve atrelado a motivações ideológicas, contratuais, tais como incentivar a formação de sociedades pluralistas em países recém-independentes (reforçando e reconhecendo a hegemonia norte-americana) ou promovendo a social-democracia eurocêntrica.

Herbert de Souza (1992) lista algumas características e traços virtuosos das ONGs, segundo sua ótica:

- confiabilidade;

- voluntariado;
- competência;
- pequeno porte;
- flexibilidade;
- eficiência administrativa.

Não é possível agrupar organizações heterogêneas numa classificação uniforme, outra qualificação de ONG pode ser extraída com base na citação de Landim transcrita de Rohm (1997, p.58), segundo a qual, são aquelas cujo ideário floresce no “...exercício da cidadania e da autonomia dos grupos nas bases da sociedade, no sentido de romper com a secular lógica tradicional de dependência e da hierarquia que caracteriza as culturas populares.”

Esta nova realidade faz parte de um Terceiro Setor não-lucrativo e não-governamental, que depende de doações de pessoas, empresas ou de ajuda do governo para poder existir.

Em um estudo recente foi caracterizada a importância do voluntariado em contraposição à mera doação financeira às ONGs. Tal estudo mostra que a chamada filantropia atuante nos EUA está em alta, o que não acontece no Brasil. O IIPC, diferentemente, não atua no ramo da caridade, mas oferece serviços gratuitos na área de educação e esclarecimento, sendo de utilidade pública federal, não estando qualificado como ONG ainda, embora receba doações de seus colaboradores sempre permeado pela ótica da assistencialidade, aprendizagem e evolução conjunta. Não só a doação em moeda, mas principalmente a doação de tempo livre (voluntariado) podem ser mais explorados, não só em benefício da organização ou sociedade, mas sobretudo em favor do próprio voluntário dependendo das atividades do clima organizacional da organização.

As famílias de baixa renda nos EUA, com rendimento anual inferior a 10.000 dólares, dobraram seus donativos a instituições filantrópicas. As de renda mais alta, que ganham acima de 100.000 dólares ao ano, reduziram suas contribuições. Nos EUA o voluntariado e as doações são mais comuns que no Brasil, a Tabela 3, a seguir compara o perfil da doação no Brasil e nos EUA.

TABELA 3: PERFIL DA DOAÇÃO DO BRASIL E NOS EUA

	BRASIL	ESTADOS UNIDOS
Pop. Doadora a entidades	21 %	70 %
Pop. Que trabalha como voluntário	16 %	50 %

Fonte: Veja - Editora Abril - edição 1641/ ano 33 - nº12 -22 de março de 2000.

Além de estar associada à autonomia, à cidadania e à quebra de tradições, as ONGs têm também associação com o processo de conscientização e esclarecimento das pessoas interessadas. A participação, a flexibilidade e o consenso são características inerentes a quase todo os funcionamentos das ONGs estando sempre garantidos por estatuto da organização.

No primeiro Encontro Latino-Americano de ONG realizado em agosto de 1995 em São Paulo foi confeccionada a “ Carta de São Paulo”, que no seu item II assim ilustra:

Organizações Não-Governamentais são instituições privadas sem fins lucrativos que por mais de 3 décadas têm assumido um forte compromisso com o desenvolvimento econômico e social do continente (...) se caracterizando por sustentar um conjunto de valores, entre os quais, a solidariedade, a justiça social e o aprofundamento permanente da democracia.

A missão de grande parte destas está direcionada para a autogestão dos cidadãos-beneficiários, o que implica rever constantemente suas estratégias de ação.

Uma característica peculiar às ONGs é o investimento que fazem no alcance e perpetuação de idéias de transformação sócio-ambiental, assistencialidade e

conscientização:

- ao assistir menores de rua;
- no amparo a vítimas de um flagelo social ou ambiental;
- na defesa de direitos de determinado sindicato;
- ao formar jovens adolescentes em pessoas dignas de um trabalho honesto;
- na luta pela preservação do meio ambiente etc.

São as idéias, quando não são as crenças, que (i)mobilizam ou impulsionam estas organizações, seu ideário, sua dimensão ideológica tem efeito como se fossem o seu “cartão de visita”, moldando o clima organizacional interno e o modo de interação destas com a sociedade, seus clientes externos e internos (funcionários).

Desta variedade de desejos e metas ideológicas podemos dividi-las em categorias, como por exemplo:

- ONG ligada à geração de renda;
- ONG dedicada à pesquisa;
- ONG dedicada à assistência social plena ou parcial;
- ONG dedicada à recuperação de desajustados;
- ONG ecológica;
- ONG associação de moradores ou classes profissionais;
- ONG sindical e outras.

Alguns dos principais autores que se dedicaram ao tema Terceiro Setor são: Peter Drucker, Rubem César Fernandes, Leilah Landim, Jeremy Rifkin e Lester Salamon.

Jeremy Rifkin, no seu livro *O Fim dos Empregos*, afirma:

O Terceiro Setor, também conhecido como setor independente ou voluntário, é o domínio no qual padrões de referência dão lugar a

relações comunitárias em que doar do próprio tempo a outros toma o lugar de relações de mercado impostas artificialmente, baseadas em vender-se a si mesmo ou seus serviços a outros" (p.263)

Rifkin relaciona o Terceiro Setor a qualquer atividade comunitária voluntária. Ele atenta para a possibilidade de trabalho no Terceiro Setor e para as relações sociais a ele associadas. Segundo ele, o progresso tecnológico, a comunicação e a informação fazem com que a necessidade de mão-de-obra pelas empresas tenda a diminuir. Junto a essa situação haveria uma diminuição da jornada de trabalho, liberando mais horas "de lazer" e, com isso, o trabalho do Terceiro Setor seria uma opção interessante, pois rompe com a lógica utilitarista e insaciável do apego ao dinheiro e às suas possibilidades de consumir cada vez mais. A economia de mercado, medida em termos de Renda e produto, estaria sendo substituída por uma economia social.

Tanto Drucker quanto Jeremy Rifkin pensam em termos globais, partindo das últimas mudanças dos países desenvolvidos. Para ambos, a sociedade estaria entrando numa era pós-capitalista ou pós-mercado, na qual o fator produção mais importante passa a ser o conhecimento, no lugar da mão-de-obra, da terra e do capital.

Para Lester Salomon, pesquisador da John Hopkins University, um dos pioneiros no estudo do Terceiro Setor, o setor não-lucrativo pode ser definido como sendo formado por organizações estruturadas, privadas, que não distribuem os seus lucros para seus diretores e acionistas, que são auto-governadas, que envolvem indivíduos voluntários, que são não-religiosas e não-políticas e que atendem ao público.

Segundo Jordan (1997, p.5), com base em pesquisa realizada em New South Wales na Austrália, as razões para a entrada no Terceiro Setor, e os itens mais mencionados foram: "comprometimento filosófico ou político, comprometimento com mudança social,

horário ou local conveniente para família, experiência de vida pessoal e experiência voluntária."

Com o crescimento das organizações sem fins lucrativos (em tamanho e número), acrescenta Jordan, a possibilidade de emprego e de carreira nessas organizações também aumenta e surgem então oportunidades para diversas categorias de profissionais. Rifkin propõe um salário indireto para o trabalho voluntário, que se baseia no abatimento de imposto de renda por doação de horas de trabalho voluntárias. No entanto, não seria fácil avaliar quanto vale uma hora trabalhada voluntariamente. Além disso, seria difícil comprovar o número de horas que uma pessoa trabalhou voluntariamente.

Jordan chama atenção para uma informação interessante:

A definição tradicional de carreira (linear) não se aplica a organizações do Terceiro Setor. Nas organizações sem fins lucrativos, o conceito de carreira espiral é mais aplicável. Nesse conceito, é enfatizado o estilo integrativo de decisão e o crescimento pessoal. As pessoas que possuem carreira espiral procuram criatividade, proximidade interpessoal e generosidade. (Jordan, 1997, p.9)

2.7.1. COMPARAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM E EMPRESAS SEM FINS LUCRATIVOS:

O Terceiro Setor proporciona uma grande riqueza tanto para o estudo das características organizacionais, quanto para a otimização de aprendizagem organizacional e desenvolvimento consciencial.

Segundo Jordan (1997, p.14) as organizações sem fins lucrativos possuem crescentes papéis políticos, econômicos e sociais:

Elas adquirem importância na provisão de serviços sociais para população, uma vez que o Estado não consegue provê-la de todos. Logo, representam uma possibilidade de mudança social para aumentar a qualidade de vida das pessoas.

Alguns pontos positivos dessas organizações são:

- a possibilidade das pessoas trabalharem em prol de uma causa social;
- o espírito de solidariedade que existe dentro dessas organizações;
- o espírito de crescimento em conjunto e de participação;
- o ambiente de trabalho agradável e o fato de que essas organizações não são burocráticas;

Alguns pontos negativos dessas organizações são:

- a probabilidade de que elas passem a depender do setor público e até mesmo do setor privado em virtude da falta de recursos;
- a falta de organização interna;
- o fato de que algumas organizações não realizam prestação de contas.

O fato é que a questão da educação corporativa vem preencher vazios de um projeto de sociedade fracassado, que sempre enfatizou mais o capital que a própria vida humana, mais a gestão econômico-financeira do que a gestão de pessoas, caindo sempre no velho conflito dicotômico capital versus trabalho. A dinâmica da aprendizagem holossomática desassombrada dos imperativos dos interesses capitalistas abre oportunidades, não só para uma consciência ser melhor aproveitada, mas também para um novo modelo de organização e decorrentemente de uma nova sociedade. Como disse Braga (2000, p.58):

Dentro deste panorama, percebemos que a questão da educação corporativa é de uma complexidade e importância muito maior do que a simples seleção e organização de cursos para funcionários, como era, e ainda é, a rotina de T & D de muitas empresas (...) O ato de aprender tem sido definido como tudo que permite conquistar novas aquisições, novas competências e novas atitudes. Tudo o que possa ajudar a crescer, desenvolver e adaptar.(...) Não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação, mas é preciso desenvolver, nestes funcionários, uma maneira totalmente nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem, ou melhor ainda, anteciparem as mudanças e dinâmica do mercado e dos negócios.

Resumo:

Neste capítulo foram apresentadas definições de organizações de aprendizagem e as cinco disciplinas prescritas no livro A Quinta Disciplina (Senge, 1990). Foi apresentada a metáfora da organização como conjunto de cérebros e outras teorias com destaque para o estudo do clima organizacional da organização, modelos que contribuíram para a

compreensão da organização estudada. Tratamos de teorias sobre clima organizacional e as peculiaridades de ONGs que, apesar de sua diversidade, têm o traço comum de atuar e estimular o trabalho voluntário, algumas com ênfase na aprendizagem e em cursos e imersões constantes. Como veremos a seguir, são uma categoria de aprendizagem alternativa como nova perspectiva para a crescente mão-de-obra despreparada e sem ocupação neste fim de século.

CAPÍTULO 3

- O INSTITUTO INTERNACIONAL DE PROJECIOLOGIA E CONSCIENCIOLOGIA:

Resumo

Neste capítulo abordamos o modelo de organização conscienciocêntrica adotada pelo IIPC, seus princípios, o paradigma que usa como referencial, sua missão e sua estrutura organizacional. Além disso, são abordados seus principais produtos serviços e a importância da bioenergética para organização.

3.1. MODELO DE ORGANIZAÇÃO CONSCIENCIOCÊNTRICA

A vivência da experiência da projeção consciente descortina um universo muito mais amplo e complexo que conhecemos e que não está, portanto, circunscrita, nos padrões de paradigma moderno. O Paradigma Consciencial parte de quatro (4) pressupostos básicos:

- 1) Bioenergias - O universo é constituído por dois elementos: consciência e energia.
- 2) Multiexistencialidade - Qualidade das vivências continuadas da consciência quanto às suas múltiplas vidas, entrosando umas às outras através do tempo.
- 3) Holossomaticidade- Qualidade da autoconsciência e vida prática com os quatro (4) veículos: soma, holochakra, psicossoma e mentalsoma (Vieira, 1994)
- 4) Multidimensionalidade - Qualidade da vivência pessoal nas múltiplas dimensões da consciência.

O Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia - IIPC é uma instituição sem fins lucrativos, de pesquisa e educação, declarada de Utilidade Pública

Federal, o que vem sendo renovado a cada ano. Tem se dedicado, desde o ano de 1988 (Rio de Janeiro, Brasil) ao estudo da consciência e suas manifestações, dentre estas a chamada Experiência-Fora-do-Corpo, ou ainda Projeção da Consciência - PC. A Conscienciologia e a Projeciologia são reconhecidas como ciência desde 1991 pelo Exceptional Human Experience - EHE, no I Congresso Internacional de Projeciologia - I CIPRO. As bioenergias, bem como os estados alterados de consciência também são objeto de estudo da Projeciologia.

Para o trabalhador da empresa conscienciológica, seu laboratório de aprendizado não fica só na empresa, nem na sociedade como um todo. De acordo com a visão do Paradigma Consciencial, apresentado pelas ciências Conscienciologia e Projeciologia, quando uma consciência quer pesquisar a si mesma, torna-se cobaia e laboratório ao mesmo tempo, ou seja, torna-se um laboratório consciencial - Labcon, que funciona *full-time*. Desta forma elabora pensamentos, tem vivências muito ricas, dignas de reflexão, estudo e análise crítica. Se o Labcon retorna para casa mesmo depois do expediente, a consciência não pára. Parte-se do fato que a consciência nunca se aposenta, e que a acomodação leva ao desperdício, à estagnação, ao fim da empresa, mas, principalmente, à manutenção da consciência na ignorância e subnível evolutivo. Por isso o objetivo maior é a evolução, a superação, a reciclagem, a resolução de pendências que "empatam" a nossa vida. O que serve como objetivo comum da organização como um todo.

Tornieri (1996, p.46) reafirma também outros diferenciais da organização conscienciocêntrica:

A empresa conscienciológica (conscienciocêntrica) não é movida através de lucros, ou seja, é legitimamente uma empresa sem fins lucrativos. Isso significa que o grande valor da empresa está em "prestar o serviço de melhor qualidade para a comunidade multidimensional" e não obter lucro desta mesma comunidade.

Além disso, a autora enfatiza e reconhece a importância da liderança como epicentro de forças e ações, com base em Drucker (1996, p. 45):

O melhor lugar para aprender a liderar é dentro de instituições sem fins lucrativos, devido à estrutura hierárquica ser totalmente diferente em relação às empresas que são voltadas para o lucro.

Uma das funções de maior responsabilidade do líder é a formação de seus colaboradores, ou seja, é ensinar e transmitir conhecimento, para que as consciências possam se desenvolver, conquistando assim maior autonomia.

Contribuir na formação do colaborador significa colocá-lo a par de todas as informações, metas e objetivos da organização, ajudando-o a colocar em prática tudo aquilo que já sabe teoricamente.

3.2. PRINCÍPIOS DO MODELO CONSCIENCIOCÊNTRICO

A Cosmoética, conceito básico, aplicável à administração e que representa o índice de evolutividade pessoal (consciencial), se assenta em uma série de atributos conscienciais pessoais da consciência:

- INTRACONSCIENCIALIDADE: qualidade de vida íntima da consciência;
- UNIVERSALISMO: qualidade do senso pessoal de anti-sectarismo vivenciado;
- HOLOSSOMATICIDADE: qualidade da autoconsciência e convivialidade com seu holossoma;
- PENSENIDADE: qualidade da existência autolúcida quanto às manifestações dos pensenes;
- MULTIDIMENSIONALIDADE: qualidade da vivência pessoal nas múltiplas

dimensões da consciência;

- **MULTIEXISTENCIALIDADE:** qualidade da condição de autoconsciência e continuísmo existencial das múltiplas vidas da consciência, renascendo continuamente;
- **HOLOMATURIDADE:** qualidade da maturidade integral da consciência, além da maturidade biológica e psicológica;
- **MAXIFRATERNIDADE:** qualidade do nível de altruísmo deliberado da consciência;
- **POLICARMALIDADE:** qualidade do comportamento mais inteligente perante a lei de causa e efeito, baseado no altruísmo puro.

A cosmoética, conjunto de normas universais, intra e extrafísicas além dos princípios da moral social, dos eufemismos, convenções sociais, leis e rótulos humanos transitórios, torna-se fundamental para uma análise de clima organizacional.

Na Tabela 4, pode-se perceber alguma diferenças entre a cosmoética e a ética humana.

<i>Ética Humana</i>	<i>Cosmoética</i>
1. Varia conforme a cultura.	1. Age como consenso universal.
2. Parte de princípios ou interesses humanos ou tridimensionais.	2. Parte de princípios ou interesses Universais e Multidimensionais.
3. Atende às necessidades temporárias.	3. Atende às necessidades não temporais.
4. Busca seguir normas e regras.	4. Busca entender e aprender com as vivências.

Tabela 4 - DIFERENÇA ENTRE COSMOÉTICA E ÉTICA HUMANA

Extraído de TORNIERI, Sandra. A liderança e a comunicabilidade nas empresas conscienciológicas. In: II Fórum Nacional de Qualidade Conscencial (1996: Curitiba) . Anais. Curitiba: IIPC, 1996, p. 47.

Segundo Vieira (1999), um maior engajamento com a multidimensionalidade e a

própria convivência com Conscienciologia, leva a inevitáveis abordagens filosóficas existentes, sem entrar, contudo, nas competições político-ideológicas existentes no atual desenvolvimento da humanidade. Bonassi, J. A.(1999, p.87) chama a atenção que "os códigos de ética facilitam ou dificultam a ação dos seres humanos, logo, a qualidade da ação humana depende do alcance deste(s) código(s) de conduta."

Tanto a cosmoética pessoal como a cosmoética empresarial ou profissional, é vivenciada através de princípios pessoais ou grupais. Quanto mais estes princípios se aproximarem dos princípios universais, maior será o nível de cosmoética.

Um grande diferencial da empresa conscienciocêntrica é o seu Universalismo, expresso nas palavras de Bonassi, J. A., atual Diretor Administrativo do IIPC (1999, p.87):

Um dos pilares centrais da instituição conscienciológica é o universalismo, que comporta em sua proposta a pluralidade de modelos sociais encontrados nesta dimensão física e nas dimensões extrafísicas. Esta condição demonstra o interesse em aceitar e compreender a diversidade de personalidades e interesses conscienciais encontrados nas diferentes sociedades e dimensões. É importante destacar que o modelo proposto pela Conscienciologia é factível não só a uma instituição ou empresa, mas também a sociedade em geral.

3.3. EVOLUÇÃO CONSCIENCIAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA EMPRESA

O Instituto caracteriza-se como uma organização que se constrói a cada dia, e este processo nunca termina, é contínuo, compondo uma empresa inteligente, também chamada de empresa conscienciológica ou conscienciocêntrica (Bonassi, J. A.1996).

A empresa conscienciológica apoia-se em um paradigma totalmente diverso dos atuais padrões de empresas conhecidos. Primeiramente, adota diferentemente o Paradigma Consciencial (homem integral), ser dotado de múltiplas potencialidades, existências, veículos, multifacetado, com ações que geram repercussões multidimensionais, concebido como consciência e que será desenvolvido mais adiante. Seus pensamentos, sentimentos e

sua energia não são subestimados na abordagem organizacional conscienciocêntrica.

Segundo Cordioli (1990, p.9) o novo paradigma organizacional respalda-se na aprendizagem holística, constante e contínua:

Assumir o paradigma consciencial como modelo evolutivo é basicamente assumir uma postura de consciência em evolução o tempo todo, trabalhando em conjunto com consciências para que sejam atingidos os mesmos objetivos. Em um ambiente assim, não há mais espaço para a compactuação com as autocorrupções próprias ou alheias. As auto e heterocríticas maxifraternas devem ser uma constante. A prática da administração conscienciológica permite até mesmo aos mais céticos, a percepção e a compreensão da influência na empresa de fatores externos nunca antes imaginados.

A Tabela 5 busca comparar o paradigma consciencial e o clássico

INDICADORES	Paradigma consciencial	Paradigma moderno
Ciência padrão	Conscienciologia	Física (fiscalismo)
Objeto de pesquisa	A consciência	Varia conforme a pesquisa
Modelo Prévio	O Serenão	O Sucesso Humano
Sentido	Do subjetivo para o objetivo	Do objetivo para o subjetivo
Âmbito	Holossoma e multidimensionalidade	Intrafísica: o soma
Totalidade	Tridotalidade: Intelectualidade, Parapsiquismo, Comunicabilidade.	Supervalorização da tecnologia e da intelectualidade.
Avaliação	Conscienciograma	Testes padronizados: Estatística paramétrica e não paramétrica.
Laboratório Instrumentos Aparelhos Técnicas Medidas	<i>Projetaryum; CONS; EV; Precognitarium; Projeção Lúcida; Acoplamento áurico; Assimilação Energética Simpática; Tares; Tenepes; Ofiex</i>	Laboratório convencional; uso de aparelhos e técnicas da ciência clássica.
Método	Introspecção – método científico conscienciológico.	Método científico clássico: dedutivo ou indutivo.
Espaço/Tempo	Continuum espaço-tempo, além da matéria, além do cone de luz.	Fenômenos regulados pelo tempo e espaço restritos aos parâmetros :velocidade da luz.

Tabela 5 - COMPARAÇÃO ENTRE PARADIGMA CONSCIENCIAL E O MODERNO:

O principal atributo do paradigma consciencial é estimular a atuação ampla das pessoas, sem que hajam restringimentos de natureza intelectual ou psicológica, utilizando os atributos conscienciais a favor da organização e não alijando-os ou subtraindo-os.

A aprendizagem voltada para o autoconhecimento e a autossuperação são metas desejáveis exclusivamente nas escolas e universidades, ou somente nas casas de reabilitação. Predomina uma certa indiferença nas organizações para a dinâmica íntima, familiar e vocacional das consciências humanas alocadas nestas. A maioria das pessoas passa grande parte de suas vidas dentro das organizações e têm uma demanda clara e inadiável de reciclagem de conhecimento e de experiências.

Se as organizações são um reflexo da capacidade de processamento da informação como Herbert Simon sugeriu, logo novas capacidades levarão a paradigmas organizacionais mais precisos e oportunos. A organização conscienciocêntrica, além de reconhecer o ambiente como variável de incerteza e complexidade, identifica também, um cerne ainda mais importante: a consciência (ser).

Um novo paradigma só pode ser concebido se há abertura e pensamento complexo o suficiente para entender um novo Homem. Para respaldar um novo paradigma organizacional é preciso deixar clara a concepção de homem que se tem, a fim de entender e interpretar a organização criada e pensada para ele. Se partirmos de um novo tipo de personalidade que não mais se enquadra facilmente às estruturas de valores institucionais e organizacionais fundadas em percepções e interesses previamente fixados. Percebemos um desejo de mudança que está transbordando e inundando os sistemas sociais existentes. Esta orientação implica na idéia de que nós precisamos de um ponto de referência, de um foco central, para que possamos desenvolver algum senso de direção ao lidar com problemas

administrativos. É preciso compreender que os tipos de circunstâncias sociais contemporâneas estão afetando cada indivíduo e, em consequência as organizações.

Segundo Ramos (1972, p. 112) a validade do homem operacional tem sido caracteristicamente questionada, dada a visão empobrecida da capacidade humana.

Vejamos parte de sua contribuição crítica ao chamado Homem Operacional:

Ele tem sido visto como um recurso organizacional a ser maximizado em termos de resultado físico mensurável o que pode ser brevemente descrito como :

- 1) *Um método autoritário de alocação de recurso no qual o trabalhador é visto como um ser passivo que precisa ser programado por especialistas para funcionar na organização;*
- 2) *Um conceito de treinamento essencialmente como uma técnica para "ajustar" o indivíduo aos imperativos da maximização de produção;*
- 3) *Um visão de que o homem é calculista, motivado pelas recompensas materiais e econômicas e como trabalhador psicologicamente se destaca dos outros indivíduos;*
- 4) *Uma visão de administração e teoria administrativa como isenta ou neutra quanto a pessoa;*
- 5) *Uma indiferença sistemática às noções de ética e valor do ambiente externo;*
- 6) *O ponto de vista que as questões como liberdade pessoal são estranhas ao esquema da organização;*
- 7) *Um conceito de trabalho essencialmente como um adiamento da satisfação.*

O desenvolvimento e uma alternativa para este homem operacional foi sugerida pela Escola de Relações Humanas. Em contraposição aos operacionalistas, os humanistas viam diferente, como ilustra bem Caravantes (1998, p.131) :

- 1) *Tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem;*
- 2) *Não negligenciavam o ambiente social externo à organização e, portanto, definiam a organização como um sistema social aberto;*
- 3) *Não omitiam o papel dos valores, sentimentos e atitudes na produção.*

Apesar dos humanistas estarem mais preocupados com os trabalhadores, seu modelo chamado de "homem reativo" apresentou poucas inovações. O ajustamento do indivíduo ao ambiente de trabalho em vez do seu crescimento individual, era o objetivo principal destes.

Temos duas concepções básicas do Ser Humano que merecem ser caracterizados na Tabela 6, sem levar em conta o modelo do *Homo Sapiens Serenissimus*, uma das principais teorias do IIPC de modelo Humano a ser alcançado um dia (ou em algumas vidas) por todos nós (Vieira, 1994):

O Homo Sapiens Serenissimus é definido como uma consciência altamente evoluída, verdadeiro fulcro de serenidade operante, denotando extrema tranqüilidade e domínio dos veículos de manifestação da consciência, equilíbrio constante, maturidade consciencial e discernimento avançado em tudo. Tem como características uma condição original de ter crescido interiormente, resultado de vitórias íntimas e autosuperações, sem qualquer ostentação, serve de modelo para o Conscienciograma (Vieira, 1996), método de auto-avaliação intraconsciencial. Apresenta 8 (OITO) virtudes básicas:

1. *Evolutividade;*
2. *Serenismo;*
3. *Multidimensionalidade;*
4. *Bioenergética;*
5. *Catálise;*
6. *Sustentabilidade;*
7. *Assistencialidade;*
8. *Anonimato.*

SER HUMANO INCONVENCIONAL:	HOMEM ORGANIZACIONAL
Ser único e múltiplo simultaneamente	Força do trabalho
Não "acabado" (diferente de si mesmo a cada momento)	Comporta-se de acordo com as regras organizacionais
Não totalmente conhecível nem por si mesmo	Ocupante de um cargo (conjunto de tarefas e responsabilidades objetivas impessoalmente pré-definidas);
Dotado de interesses, valores, desejos e aspirações;	Conhecível, previsível, controlável, motivado por incentivos organizacionais;
Ativo na construção da realidade social criador e criatura.	Capaz de recalcar seus desejos e substituí-los atendendo à organização (integrar-se)
Dotado de linguagem e pensamento consciente	Faz julgamentos e escolhas segundo a racionalidade instrumental;
Atribui significado às suas ações e a dos outros	
Capaz de fazer julgamentos escolhas não restritas à racionalidade funcional (usa sensibilidade, intuição)	
Dotado também de responsabilidade subjetiva	
Vivencia o mundo em diferentes espaços	

sociais	
---------	--

Tabela 6 - CONCEPÇÕES BÁSICAS DO SER HUMANO . Adaptado da Campos, Anna Maria, Fascículos - Gestão do trabalho nas organizações: uma abordagem além do reducionismo - mimeografado

É certo que a mesma mentalidade e forma de pensar que foi responsável por guerras atômicas e bacteriológicas, assim como formas de administração exclusivistas e reducionistas não serão capazes de trazer as soluções e fórmulas administrativas mais urgentes em tempos de globalização.

O novo paradigma na área de administrativa surgirá no vácuo do mesmo paradigma que ilumina a Conscienciologia, a psicologia, a sociologia e todo o corpo transdisciplinar gerado pela nova revolução científica-tecnológica que o Homem atual está vivenciando. Isso porque, a concepção de Homem, a percepção de suas necessidades e potencial cada vez maior refletem-se nas suas relações objetivas e subjetivas. As novas propostas e modelos de inovação empresarial valorizam mais o humano e também põem fim ao mito da neutralidade científica. Exemplos disto são as teorias e práticas administrativas como o *empowerment*, a Teoria Y, a Hierarquia das Necessidades, Teorias Motivacionais de MacClelland e de Herzberg, Administração Participativa, Qualidade Total, Círculos de Qualidade, BSC e outras, além do próprio modelo de Organização de Aprendizagem. Nesta corrente de modelos e propostas, podemos fazer uma síntese do que, de fato, representa um salto no campo das organizações, como demonstra a Tabela 7.

PARADIGMA MODERNO NA PRÁTICA	PARADIGMA ORGANIZACIONAL EM CONSTRUÇÃO
As máquinas são a energia básica das empresas	As pessoas (idéias) são a energia básica e o combustível das empresas (capital consciencial).
Das pessoas valem as mãos e funcionam por rigor (mão- de- obra).	As pessoas têm cabeças e trabalham por convicções (cérebros de obra) e com o ponteiro da consciência fixado na evolução.
O trabalho bem feito objetiva agradar ao chefe (enfoque interno).	O trabalho bem feito objetiva agradar o cliente interno e externo. (funcionários e consumidores).
O processo de decisão vem sempre de cima. Direção administrativa.	O processo de decisão nasce na base. Colaboradores capacitados ou em constante aperfeiçoamento.
A repetição e a rotinas asseguram resultados. Postura de continuidade.	A criatividade e a inovação asseguram o futuro. Postura de riscos. Criatividade: análise e intuição.
Crescimento individual favorece o resultado da tarefa.	Crescimento grupal (equipe) favorece o crescimento da instituição.
O lucro é o principal objetivo dos negócios.	O lucro é meio e não fim último da atividade institucional (existem outras causas nobres).
O Trabalho (função) dá sentido à vida.	A evolução do “ser” (consciência) dá sentido à vida.
Competição apenas. Valores agressivos (o inimigo está lá fora).	Cooperação, co-criação, contribuição. Harmonia, confiança, cosmoética (conceito ampliado de honestidade), discernimento. Valores mais amplos.
Capital financeiro enfatizado. A especulação Financeira ganha caráter estratégico. Planejamento precário.	Capital consciencial: criatividade com cosmoética. Equilíbrio entre os dois hemisférios cerebrais. A competição voltada para autosuperação planejamento do tempo, otimização de tarefas e adequação de talentos.

Tabela 7 - COMPARAÇÃO DE PARADIGMAS .Adaptado de VICENZI, Luciano. Empresa Conscienciológica : Fundamentos. In: II Fórum Nacional de Qualidade Consciencial (1996: Curitiba) . **Anais**. Curitiba: IIPC, 1996, p. 47.

A versão capitalista do paradigma ocidental industrial parece incapaz de encontrar uma resolução satisfatória para problemas e deficiências sociais. Harman & Hormann (1990, p.116 a 126) listam as falhas identificadas no Paradigma Mecanicista atual aplicado às organizações e às relações sociais, que são as seguintes :

- *Não dá oportunidade a todo cidadão de ser participante pleno e valorizado, sentindo-se útil e parte do todo;*
- *Não favorece que haja uma distribuição satisfatoriamente equitativa do poder e das riquezas;*
- *Não favorece a sinergia entre as micro-decisões individuais e organizacionais;*
- *Todas as versões do paradigma moderno deixam de transmitir ao Homem contemporâneo a sensação de ser um membro útil e necessário de uma sociedade completa que, por sua vez, está voltada para o planejamento significativo de uma existência conduzida no seio da totalidade de uma ordem cósmica ;*
- *Uma maneira obcecadamente negativa de encarar os problemas não é com certeza a melhor atitude para tomarmos decisões e agirmos;*
- *A melhor razão para comprometer-se com as questões do desenvolvimento global é o desafio;*

O Novo Paradigma Científico para o campo organizacional, também resultado do chamado de Paradigma da Complexidade, será advindo do conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão conciliar-se e juntar-se em nome do fim do desperdício de tempo, talentos e da distribuição mais justa de renda.

A sociedade é reflexo das interações entre indivíduos, mas a coletividade e sua cultura, uma vez constituída, influencia os indivíduos e os produz. Se não houvesse a sociedade e a sua cultura, uma linguagem, um saber adquirido, não seríamos indivíduos humanos que somos. Comunicando isso de outra forma, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Assim, concepção e observação estão intimamente associados. Somos simultaneamente produzidos e produtores. A idéia recursiva é, portanto, uma idéia em ruptura com a idéia linear de causa/efeito, de produto/ produtor, de pesquisa/pesquisado/pesquisador, de estrutura / superestrutura. Portanto, tudo o que é produzido volta sobre aquilo que o produziu num ciclo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor. Este raciocínio enfatiza o poder e a ascendência das pessoas. O que falta é estarmos lúcido para dinâmica intraconsciencial, autoconhecimento para autoconsciência, só deste modo é que realmente valorizaremos e qualificaremos a gestão de pessoas.

Conhecendo a pessoa que somos, mapeando este misterioso e rico microcosmo consciencial.

O pensamento cartesiano parte do pressuposto de que é possível isolar totalmente um objeto de outros, um indivíduo de sua sociedade, como se fosse apenas um número. Dentro da lógica da complexidade, diferentemente, tudo tende a solidariedade e a fusão.

O IIPC propõe um novo paradigma com vistas a uma concepção de Homem mais completo, o *Homo Sapiens Serenissimus*, chamado também de *Serenão*, meta que todos podemos alcançar (já citado anteriormente). Isto porque, como se sabe, pouquíssimo do potencial cerebral e parapsíquico humano é colocado em prática pelo Homem organizacional e pelo Homem convencional.

3.4. COMPROMETIMENTO E MISSÃO ORGANIZACIONAL DO IIPC

O objetivo do Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia - IIPC é colaborar com as consciências por meio de soluções tecnológicas, empresariais e *cosmoéticas*, agregando valores multifacetados às suas *gestações conscienciais*, com vistas à dinamização da evolução de todos.

Os serviços são prestados segundo os mais elevados padrões de qualidade requeridos e às mais modernas técnicas de organização e métodos de trabalho, sempre atualizados na busca constante da excelência técnica e pessoal dos nossos profissionais e colaboradores em geral.

Podemos categorizar três tipos de comprometimento:

a. Comprometimento econômico:

- refere-se ao comprometimento com a empresa baseada na busca pelo aumento da remuneração e benefícios;

b. Comprometimento profissional:

- trata do comprometimento com a empresa em termos de poder expressar talentos e obter satisfação com a realização do trabalho em si;

c. Comprometimento organizacional ou vínculo consciencial:

- engloba o comprometimento com a empresa fundamentado na missão, valores e objetivos empresariais. Tal vínculo evidencia uma junção da programação de vida pessoal com os da organização, sem que com isso o indivíduo seja cerceado de sua liberdade, o que fortalece a sua maturidade.

Como descreve Macedo (1996) o comprometimento exclusivamente econômico, sem interesse intelectual, tem efeito alienante (Marcuse, 1968). O foco exclusivamente em promoções, benefícios e incentivos estará colocando em segundo plano a participação consciente e a possibilidade de desenvolver ambos os projetos de vida: o pessoal e o da organização.

O comprometimento do funcionário da organização só se efetiva a partir do instante em que há um vínculo consciencial com a organização. A missão da instituição está relacionada, por sua vez, aos valores éticos plenamente aceitos e aos objetivos da mesma. Habitualmente, convivemos com muitas empresas que, por não terem senso de integridade própria e um sentido de missão, acabam por criar um código de ética particular, específica de um grupo corporativista, com a única função de atender e proteger seus próprios interesses. Por outro lado, existem pessoas ambivalentes, tidas como profissionais que trabalham contra a empresa.

De acordo com o estatuto social do IIPC em seu Capítulo 1 - Art. 3^o, são objetivos da instituição:

I - Pesquisar, estudar, projetar, experimentar, divulgar, promover e estimular as pesquisas científicas, fenômenos físicos e parapsíquicos, inerentes às

manifestações da consciência, em seus vários estados, por intermédio de propostas e abordagens centralizadas na maturidade consciencial, no universalismo, em um nível de interdimensionalidade autoconsciente;

II - Tratar da contribuição e da integração da Projeciologia e Conscienciologia com as demais ciências, por meio de uma linguagem universal, conciliando as suas pesquisas dentro de abordagens multidisciplinares, suas possibilidades e aplicações em benefício do ser humano, promovendo sempre as possibilidades para o atingimento do estado de consciência contínua;

III- Promover palestras, conferências, cursos, seminários, simpósios, congressos e outros meios para a difusão cultural da Projeciologia e Conscienciologia;

IV- Editar apostilas, revistas, boletins, livros, fitas-cassete, vídeos, etc.

Parágrafo Único - Sempre que possível e conveniente o Instituto manterá intercâmbio técnico, científico e cultural com outras Instituições afins no Brasil e no exterior.

3.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O IIPC hoje atua por intermédio de sua estrutura nacional e internacional compondo-se no total de 51 unidades, sendo 40 nacionais e 11 internacionais. A estrutura nacional é composta pelos seguintes tipos de unidades: Sede Mundial, Unidades Regionais (UNIPC) e Unidades Satélites.

I) SEDE MUNDIAL: Localizada no Rio de Janeiro, no bairro de Ipanema, onde estão alocadas as Diretorias, produz e distribui informações científicas, além de supervisionar unidades, centraliza decisões e execuções, tais como: cadastramento geral, emissão de malas diretas, controle financeiro centralizado, auxílio e assessoramento no

desenvolvimento de projetos nas unidades entre outras. A estrutura interna da Sede Mundial serve de referência para as demais. Caracteriza-se por uma configuração de Centrais em vez de departamentos. As centrais permitem mais flexibilidade operacional. Desta forma, o excesso de trabalho pode ser incorporado ou transferido para outras Centrais sem que ocorra cerceamento ou interposição com re-trabalho.

A Sede Mundial do IIPC tem a função de facilitar o fluxo global de atividades institucionais. Além de integrar, oferecer suporte e consultoria técnica especializada em diversos assuntos, visa a manutenção da imagem institucional coesa, no sentido de concatenar esforços na representação, pesquisa e difusão da Conscienciologia pelo universo.

II) UNIDADE REGIONAL: Extensão formalmente estabelecida. Conta com professores próprios, podendo realizar cursos sem depender da sede mundial. Pode muitas vezes coordenar outras unidades. Seu responsável é o coordenador da unidade.

III) UNIDADE SATÉLITE: Unidade formada por uma ou mais pessoas, na qual se realizam cursos e palestras com certa regularidade. Tem menor estrutura em relação à Unidade Regional. Pode estar ligada à Sede Mundial ou a uma Unidade Regional.

O IIPC conta atualmente com um cadastro de 113.776 pessoas e mais colaboradores voluntários (675), colaboradores com vínculo empregatício (29). Sendo que tem 555 pesquisadores atualmente, 223 professores, 54 títulos publicados em português, fonte Centro de Pesquisa - CPQ.

A diretoria administrativa, com o objetivo de reforçar suas funções, apoiar as Unidades, projetos e parceiros do IIPC, estruturou um Centro de Serviços (CSM) responsável pela manutenção da Instituição em geral. O CSM supervisiona as Centrais, prestadoras de serviços especializados que têm como prioridade básica: manter a

integridade e funcionamento básico, seguindo os objetivos da diretoria administrativa, que coordena, planeja e facilita a execução das metas e atividades propostas pelo corpo diretivo.

1. CIN – CENTRAL DE INFORMÁTICA – É responsável pela infra-estrutura da informatização institucional, que possibilita a interconexão entre diversas áreas. As palavras-chaves (idéias) desta Central são: informatização, conectividade, fluxo de informações e resultados.
2. CEI - CENTRAL DE INFORMAÇÕES AO *STAFF* – É a Reengenharia da secretaria. Nesta há disponibilização do maior número de informações a respeito do IIPC, selecionadas de acordo com o interesse dos clientes internos, colaboradores e usuários da CEI. O público-alvo é o colaborador. As informações solicitadas pelos usuários internos, *staff*, ficam disponíveis no ambiente virtual (on line).
3. CTA - CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ALUNO - A Central de Atendimento agrega as atribuições de recepcionar e atender profissionalmente aos alunos e clientes externos. Os mesmos podem ser atendidos por fax, telefone, *e-mail*, *on line*, ou fisicamente no balcão de atendimento da Sede Mundial. A especialização da CTA está dirigida ao atendimento do público externo. A atualização sobre cursos, livros lançados, programação de atividades locais, regionais, nacionais e internacionais do IIPC é o objetivo desta central.
4. CTM - CENTRAL DE TELEMARKETING - A CTM tem duas funções básicas: realizar a demanda do telemarketing de qualquer natureza da Sede Mundial e oferecer suporte técnico a todas unidades de modo que possam realizar um telemarketing qualificado, através de treinamentos específicos aos colaboradores desta função.
5. CTU – CENTRAL DE UNIDADES - A Central de Unidades representa e se responsabiliza pela coordenação e suporte às Unidades do Instituto. Esta central está dividida em três

atribuições principais:

- a) Apoio e suporte direto a todas as Unidades do Instituto e seus Coordenadores;
- b) Coordenação direta das Unidades Satélites que não são coordenadas pelas Unidades Regionais;
- c) Coordenação das Unidades Satélites do Rio de Janeiro.

Representando todas as Unidades do Instituto, a CTU oferece suporte técnico que visa facilitar o rendimento e a produtividade de cada unidade, respaldando-as na realização de todas as suas atribuições, metas e projetos, em consonância com as prioridades institucionais.

Na medida em que esta Central fortalece sua estrutura funcional, vai apoiar também as unidades internacionais, em parceria com a DTI – Diretoria Internacional.

6.CEP – CENTRAL EXECUTIVA DE PROJETOS - Esta Central objetiva organizar o Catálogo de Projetos para num segundo momento estabelecer os cronogramas de cada um dos projetos e apoiar a realização dos mesmos.

7. CEA – CENTRAL DE AQUISIÇÕES – Objetiva agregar valor aos produtos do IIPC. É responsável por toda comercialização de materiais e produtos do IIPC: compra, venda e parcerias. A Central de Aquisições atua em todas as frentes que geram receita financeira para o IIPC, buscando melhores rendimentos financeiros, na filosofia ganha-ganha (todos ganham).

8. CEV – CENTRAL EXECUTIVA DE EVENTOS - É responsável pela execução de todos os eventos que ocorrem no IIPC. Dá suporte técnico e prático a todas as unidades, buscando qualificar cada evento do IIPC.

9. IIPC NEWS – ÁREA DE PRODUÇÃO DO JORNAL INSTITUCIONAL - O IIPC NEWS é o informativo institucional (house organ) trimestral, distribuído pelo sistema de

assinaturas. Sua função é a difusão das principais notícias, fatos e acontecimentos do IIPC, seu corpo de colaboradores e alunos em mídia impressa. A estratégia de ação é difundir as principais notícias trimestrais da Comunidade Conscienciológica. O jornal IIPC NEWS visa a maior transparência e visibilidade do trabalho do IIPC, dentre vários outros Centros e Institutos de Conscienciológica: CEAC (Paraná), CEPEC (São Paulo), IAC (Lisboa), IPC (RGS) e IPP (SP).

3.6. PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

O IIPC dispõe hoje de 28 obras (publicações) encontradas em sua editora, além de revistas, jornais e informativos, como o IIPC NEWS, *house organ* do Instituto, que atua como verdadeiro porta-voz da comunidade conscienciológica.

O curso regular de Projeciologia, Curso Integrado de Projeciologia - CIP apresenta-se em vinte módulos teóricos. Além deste, oferece também dois módulos práticos (Técnicas Projetivas) CTP1 e CTP2 ; além do Estágio Avançado, Bioenergias sem muros (BSM) e dos dois módulos de extensão: ECP1 e ECP2 (Extensão em Conscienciológica e Projeciologia). Já realizou 3.201 eventos nacionais até março de 2.000, tendo uma média de 258 eventos por mês e 9 eventos em média por dia em todo o mundo, estando, portanto, em pleno crescimento de atividades (dados de abril de 1999, segundo a CEI/IIPC).

Os cursos especiais temáticos - CET e os cursos extra-curriculares - CEC, já somam mais de 60 temas. Destacam-se: Projeciologia e Sexualidade; Retrocognições; Estado Vibracional; Autocura Através da Reconciliação; Consciência Econômica, Curso Intermissivo, Trabalho em Equipe.

Na área de Pesquisa Consciencial, o IIPC conta com seis grupos - GPC's, que atuam nas áreas de Consciencioterapia, Sociedade Intrafísica, TENEPES, Grupon 700 (pesquisas

de ponta com base no livro 700 Experimentos em Conscienciologia de autoria de Waldo Vieira), Grupo de Pesquisa da Inversão Existencial - GRINVEX e Grupo de Pesquisa da Reciclagem Existencial - GRECEX. Além disso, as unidades de São Paulo e Foz do Iguaçu já disponibilizam para os interessados, o Curso de Pós-graduação em Conscienciologia Aplicada (vide Anexo D).

O IIPC realiza também Palestras Públicas Temáticas e Introdutórias das Ciências Projeciologia e Conscienciologia, geralmente aos sábados, em todas suas unidades e sempre na Sede Mundial em Ipanema, situada na rua Visconde de Pirajá nº 572, 6º andar.

Na área empresarial, além de prestar consultoria a diversas empresas, o IIPC conta também com cursos temáticos voltados às organizações, tais como: Oficina de Organização Financeira, Consciência Profissional, Desafios e Decisões, Capital Conscencial entre outros.

Na área de saúde, específica de terapia, o Instituto também conta com o Núcleo de Assistência Integral a Consciência - NAIC, com a Consciencioterapia Clínica, uma proposta de auto-enfrentamento com a finalidade de alcançar a homeostase holossomática, ou seja, o equilíbrio e harmonização de todos os veículos de manifestação da consciência.

3.6.1. RESULTADOS PRELIMINARES E MENSURÁVEIS DO CURSO INTEGRADO DE PROJECIOLOGIA - CIP:

Em pesquisa elaborada pelos pesquisadores do IIPC, Professores Tony Musskopf e Alcir Alves do Centro de pesquisas do IIPC - CPQ, entre fevereiro e junho de 2000, escolhidos de forma aleatória, numa amostra, colhida entre 114 alunos que realizaram o

CIP pela primeira vez e 86 que estavam reciclando, apresentamos os seguintes dados, com base em questionários realizados durante o CIP:

- 94,5% ampliaram o autoconhecimento quanto as próprias atitudes, pensamentos e posturas;
- 74,5% experimentaram novas sensações energéticas, parapsíquicas ou fenômenos projetivos;
- 65% tiveram *insights* ou idéias originais sobre soluções para problemas de suas vidas;
- 38% vivenciaram a Projeção Consciente em suas casas ou durante as aulas;
- 02,5% não perceberam benefícios até o momento.

Entre os benefícios identificados pelos alunos com o CIP, o questionário apontou afirmações de alunos de que o CIP proporcionou para suas vidas cotidianas as seguintes condições depois do curso:

- ◇ 82 % aproveitamento das oportunidades da vida rumo à evolução pessoal;
- ◇ 74,5% melhoria da autodefesa energética em várias circunstâncias do dia-a-dia;
- ◇ 73 % melhoria do autodomínio emocional;
- ◇ 72,5% maior segurança pessoal diante dos fenômenos parapsíquicos;
- ◇ 70,5% melhoria do relacionamento interpessoal, familiar, profissional e social;
- ◇ 70,5% aquisição de hábitos energéticos sadios;

- ◇ 60,5% desenvolvimento do autodidatismo e da intelectualidade;
- ◇ 02,5% não perceberam benefícios até o momento.

O ambiente das sociedades industriais avançadas, onde a sobrevivência não é mais a razão principal motivadora do trabalho, está gerando uma nova atitude em relação à organização. Como defende Caravantes (1998 , p139):

O fato de a grande maioria dos trabalhadores não encontrar seu "interesse central da vida" em sua tarefa é uma questão de crescente significado social. É cada vez maior o número de indicativos de que sua vida fora do trabalho é desolada e contaminada pela sua situação de trabalho. O descontentamento com seu trabalho pode, por sua vez, aliená-lo da sociedade global.

Dados complementares da amostra de alunos pesquisada:

- ⇒ Idade entre 12 e 87 anos; média etária (38,4);
- ⇒ Sexo: 124 mulheres e 76 homens;
- ⇒ Procedência: 12 cidades brasileiras: Belo Horizonte, Brasília, Campo Grande, Curitiba, Florianópolis, Juazeiro do Norte, Londrina, Medianeira, Recife, Riberão Preto, Rio de Janeiro e Salvador.
- ⇒ Profissões: Professor (25), médicos e profissionais de saúde em geral(16), estudantes em geral (13), funcionários públicos (10), psicólogos (8), comerciantes (7), empresários (7), analistas de sistemas (6), engenheiros (6), advogados (5), aposentados (5), administradores (4), militares (4), outras profissões diversificadas em minoria (50), não responderam (34).
- ⇒ Estágio acadêmico: Pós-graduação(3); Superior- 3º grau (112), Superior incompleto

(16), 2º grau (28), 2º grau incompleto (2), 1º grau (2), não responderam (34).

3.7. DISTINGUINDO OS PRODUTOS E SERVIÇOS DA ORGANIZAÇÃO EM SI

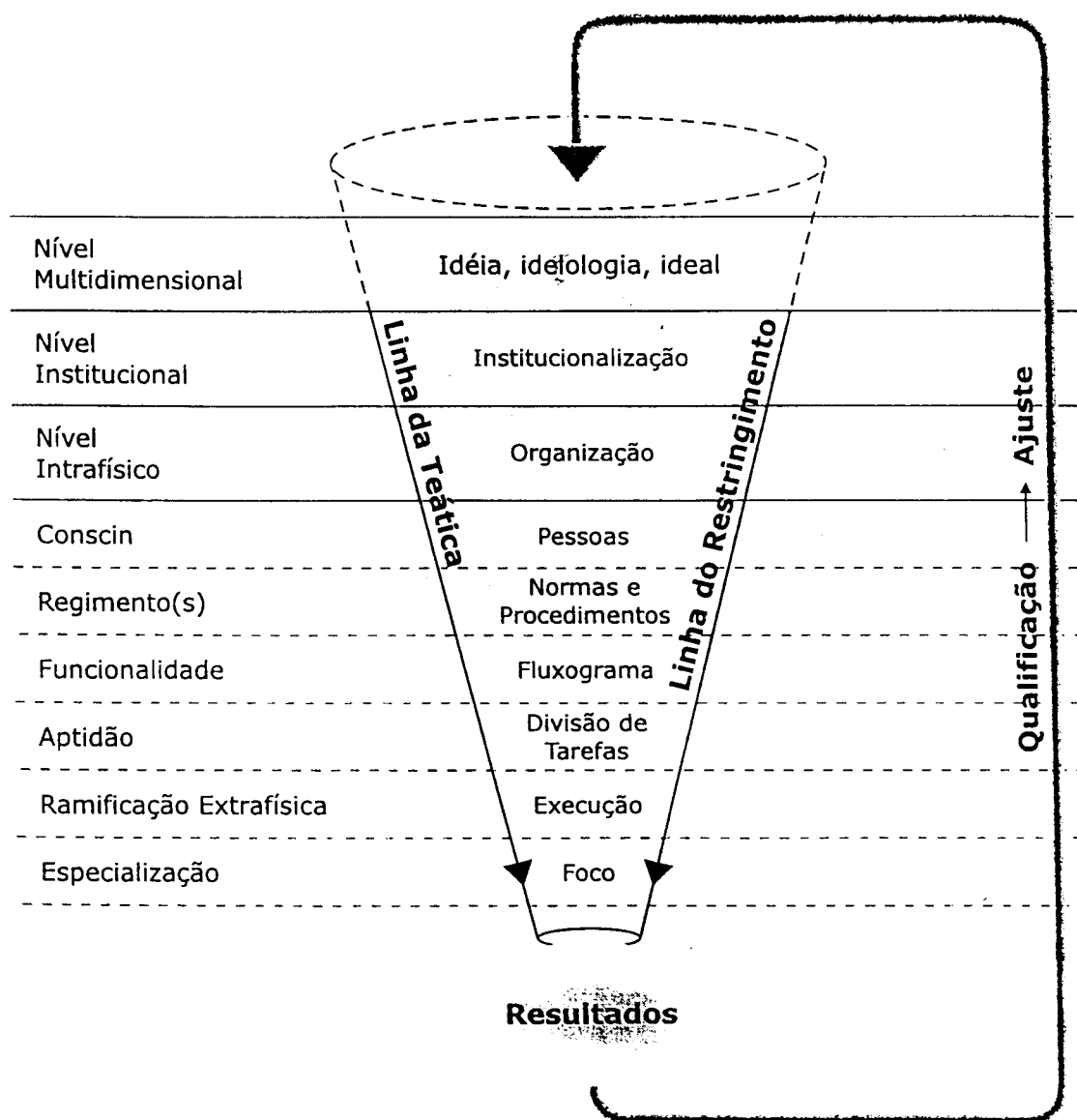
O IIPC com cerca de 675 voluntários representa um projeto coletivo de divulgação e informação da Conscienciologia e Projeciologia, ciências que procuram sistematizar o autoconhecimento. A organização atua a partir da transformação e do aperfeiçoamento das pessoas, que se predispõem a realizarem autopesquisa. Existe um ambiente propício para pesquisa que proporciona resultados em termos de livros, novos professores, novas capacidades afloradas, já que sob o ponto de vista da Conscienciologia todos somos gênios em potencial .

O IIPC apresenta serviços de informações, livros, artigos, grandes discussões e cursos, o que não é suficiente para ilustrar a produtividade da organização. Ao mesmo tempo consubstanciar os resultados em lucro financeiro pouco acrescenta.

3.7.1. METÁFORAS PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO:

Entre várias propostas e modelos para as empresas, selecionamos duas metáforas que representam o modelo conscienciocêntrico: o *funil executivo* e o *acelerador evolutivo*, modelos que ainda estão em aperfeiçoamento e foram propostos pelo Prof. João Bonassi (1999), Diretor Administrativo do IIPC.

A organização manifestadas vezes durante a pesquisa provou que se constrói com base na realização e na vivência das idéias que ela própria divulga. Forma portanto, um ciclo virtuoso e agregador de conhecimentos e assistência às pessoas em geral. Essas observações são pautadas com base em modelos dos cursos da própria organização, como explica e desenvolve o próprio Prof. Bonassi, J. A. (1999):



FUNIL EXECUTIVO (Figura 2):

O nome funil executivo surgiu, segundo Bonassi, J. A. (1999, p.87) da necessidade de explicar que a execução de determinada tarefa obedece a um processo, que geralmente se inicia de forma mais ampla, envolvendo mais estruturas, até se aproximar da execução propriamente dita, que geralmente passa por uma fase de especialização, especificação, classificação executiva, para posteriormente se unir ao fluxo natural das rotinas de trabalho. Cabe ao líder afunilar sua atuação, focando, direcionando, para que possa executar, evitando a tendência de teorizar em excesso.

A boca do funil representa o espaço dedicado às pessoas - consciências - para

participação em todos os processos. À medida em que as etapas de trabalho vão sendo implantadas em direção aos resultados, o número de participantes aumenta, pois o detalhamento também torna-se mais complexo e exige mais esforço grupal para atingir determinado resultado.

Outro esquema, a seguir na Figura 3, representa uma especialização da empresa avançada, que tem como meta os objetivos do primeiro nível do funil, que é a evolução integral da consciência, destacando o papel ou a função da empresa e da própria consciência que é a causa e o sentido da organização.

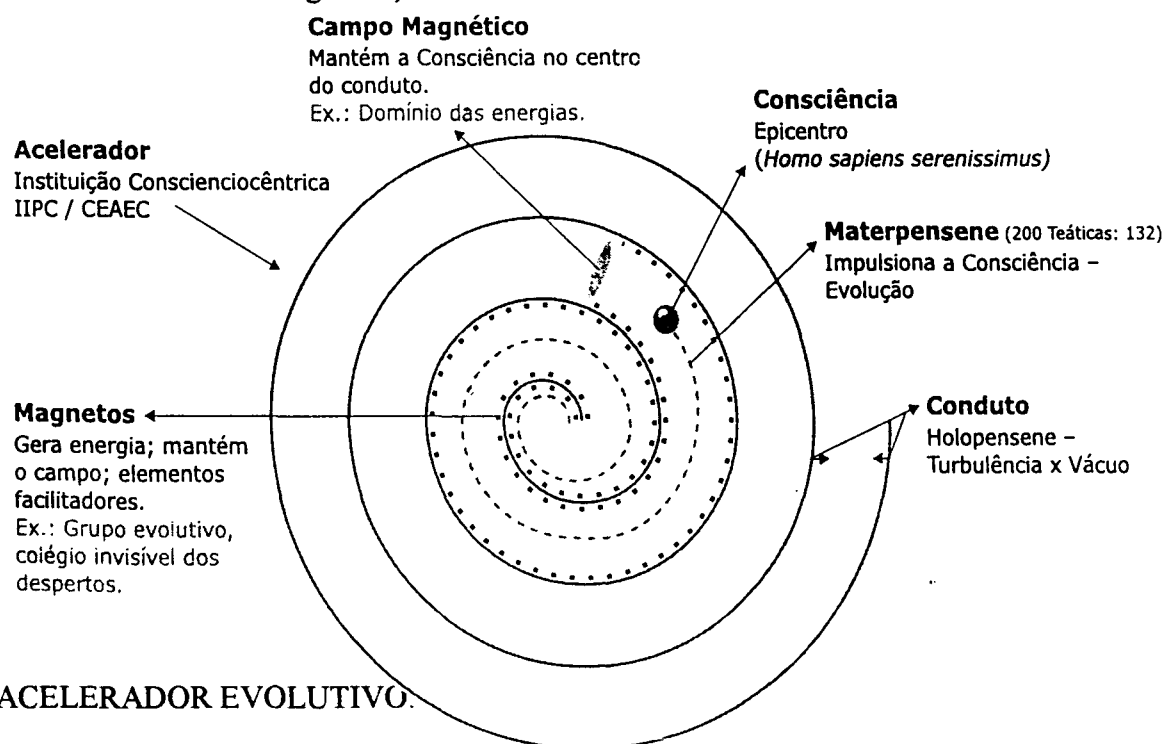


Figura 3 -ACELERADOR EVOLUTIVO.

Como explica Bonassi, J.A. (1999, p. 89) o acelerador evolutivo é equivalente e análogo ao acelerador de partículas:

É uma analogia ao acelerador de partículas utilizado pela física nas pesquisas atômicas e subatômicas. Os dois aceleradores existem na prática e a diferença entre eles está no elemento a ser acelerado e na própria construção do acelerador. O ponto em comum entre os dois modelos reside no fato que ambos propõem a aceleração de algo. Ao substituírmos a partícula subatômica pela consciência, e o acelerador de partículas pelo acelerador evolutivo, objetivamos destacar a

sofisticação dos modelos e a diferença de objetivos, principalmente pela complexidade que envolve o universo de uma consciência se comparado ao universo de um átomo ou partícula.

A Tabela 8 busca fazer uma comparação entre a conscienciologia e a física:

	Variáveis	CONSCIENCIOLOGIA	FÍSICA
1	Modelo	Acelerador Evolutivo	Acelerador de Partículas
2	Estrutura	Organização Conscienciológica estrutura em forma de Empresa Humana.	Anel circular construído a dezenas de metros abaixo do solo, contendo vários quilômetros de extensão e diâmetro interno.
3	Laboratório	Próprio para o estudo da Consciência.	Próprio para os estudos da Física Quântica.
4	Elemento	Consciência	Partículas subatômicas
5	Tipo de Energia	Energia consciencial. Capacidade de domínio das bioenergias.	Energia elétrica e eletromagnética.
6	Fonte de Energia	Holochakra (campo bioenergético humano) e Força de Vontade	Gerador elétrico/ eletromagnético.
7	Facilitador	Holopensene do Serenão. A consciência humana identifica um padrão de conduta e de positividade superior, além da intrafísica. Busca manter-se no vácuo e em sintonia com estes pensenes evitando a turbulência dispensável à evolução. A consciência desenvolve em si um materpensene (orientação própria) evolutivo.	Pastilhas eletromagnéticas que mantêm a partícula subatômica direcionada para o centro do duto do acelerador, evitando o atrito e, assim, facilitando a aceleração da velocidade, para que, no impacto final a que a partícula é submetida, seja possível estudar a manifestação da mesma num padrão não material, em onda por exemplo.
8	Objeto	Mudar a consciência de estágio evolutivo, até conquistar o estado de Consciência Livre, CL.	Mudar a partícula de estado físico para estado imaterial, extrafísico, ou em forma de onda para estudar suas manifestações neste novo estado.

TABELA 8: ESQUEMA COMPARATIVO ENTRE A CONSCIENCIOLOGIA E A FÍSICA

3.8. O CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DA CONSCIÊNCIA - CEAEC:

Em Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, o IIPC está implantando em uma área de aproximadamente, 170.000m² junto a muito verde e riachos, um centro de trabalho, pesquisa e disseminação das idéias. Trata-se do CEAEC, administrado num formato de cooperativa. Funciona com base na pesquisa da consciência por meio de vários laboratórios

e tem toda a sua infra-estrutura direcionada para boa convivialidade, de acordo com a proposta de comunidades extrafísicas avançadas descritas pelos projetores veteranos.

O Centro de Altos Estudos da Consciência surgiu em 1995 e está aberto a pesquisadores e também para o intercâmbio com outras instituições. Sem fins lucrativos e baseados na pesquisa Conscienciológica, seu objetivo é propor soluções científicas, tecnológicas, empresariais, pedagógicas, terapêuticas e éticas, baseadas em princípios democráticos da liberdade de expressão e do livre pensar, respeitando o convívio harmônico do homem com a natureza e, principalmente, do homem com o próprio homem.

O CEAEC conta, hoje, com seis laboratórios de auto experimentação, equipados para cada fim: Laboratório de Imobilidade Física Vígil, preparado para a aplicação da técnica de mesmo nome; Laboratório das Retrocognições, ou *retrocognitarium*, preparado para a pessoa acessar existências pretéritas, ou múltiplas vidas passadas; Laboratório do Estado Vibracional, para a prática de mobilização das energias e instalação do estado vibracional; Laboratório de Técnicas Projetivas, ou *projetarium*, para a prática da saída lúcida fora-do-corpo; Laboratório da Proéxis, equipado para auxiliar a consciência que busca conhecer um pouco mais de sua provável programação existencial, e o Laboratório da Tenepes, que visa aprofundar o entendimento da técnica interconsciencial da técnica energética diária. Está prevista ainda a construção de mais 25 laboratórios.

Funcionam também no CEAEC, um escritório de administração e de trabalho do *staff*, uma biblioteca doada pelo Prof. Waldo Vieira, que constitui a maior biblioteca do mundo sobre o tema consciência, com 52.000 títulos, um depósito para estoque de livros e materiais da Distribuidora de Livros e Manuais - DLM com 24.000 livros novos e outros materiais para venda, tais como: agendas, adesivos, agasalhos, bolsas, camiseta, postais e posters, dentre outros.

Existem, ainda, alguns espaços previstos na proposta inicial do CEAEC: Holoteca em construção, com exposição dos artefatos do saber (mapas, filmes, CD-ROM, jornais, objetos raros e outros) a serem distribuídos em dezenas de *stands*, e ainda espaço para 100.000 livros que incluem a biblioteca do Prof. Waldo Vieira; Instalações para Cursos de Imersão com hospedagem exclusiva; Pavilhão de Eventos, edificação que concentre todos os eventos do IIPC, como Congressos, Fóruns, Simpósios, Conferências, *Workshops*, Plenários, Projeções em vídeos e similares, Gráfica e Editora, para a produção literária do IIPC, CEAEC e outros; Escola Conscienciológica, esclarecimento do ser humano de forma integral segundo o Paradigma Consciencial; Recuperação Ambiental de toda a área, com um bosque de 19.000 m², pomicultura, farmácia viva, atrativismo, avifauna, recuperação da mata ciliar e paisagismo com espécies nativas.

O Condomínio Conscienciológico, *Campo dos Sonhos*, também é outro empreendimento do CEAEC. São moradias em formas arredondadas, constituídas de três módulos: quarto-sala; cozinha e banheiro, em um módulo mínimo de 28m².

A construção e administração do CEAEC está sendo feita por intermédio do sistema de cooperativismo por apresentar a estrutura mais próxima dos ideais da Conscienciológica, sem fins lucrativos. Para tanto, foi criada a Cooperativa dos Colaboradores do IIPC, com 236 cooperados (março de 1998) no Brasil, Argentina, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Portugal e Inglaterra, compondo um quadro social de arquitetos, economistas, engenheiros, estudantes de diversas áreas, físicos, psicólogos, psicopedagogos, pedagogos, pesquisadores, técnicos em informática, dentre outros. A sede administrativa do CEAEC hoje é responsável pela divulgação e Marketing, contato com unidades do IIPC do Brasil e do exterior, organização dos eventos e execução dos projetos.

3.9. HOLOPENSENE DE TRABALHO

Todo trabalho, no IIPC, pressupõe uma comunhão de objetivos, sendo, ao mesmo tempo, um instrumento de realização da consciência (pessoa, pesquisador, personalidade) e a força propulsora do IIPC na condição de empresa conscienciocêntrica. Para desempenhar esta função, o trabalho segue alguns pensenes magnos:

- 1- Dignidade. Sempre digno.
- 2- Desafio. Estimulante, desafiador e criativo, tanto em termos de tarefa do esclarecimento quanto de carreira pessoal, libertária e evolutiva.
- 3- Orientação. Orientado por foco, papel e metas claras.
- 4- Desempenho. Reconhecido e recompensado de acordo com o desempenho.
- 5- Equilíbrio. Equilibrado em relação às outras dimensões da vida pessoal (família, saúde, lazer e outras).
- 6- Holopense. Realizado dentro de um holopense cosmoético ou em um ambiente que repudie a politicagem e a deslealdade.
- 7- Comprometimento. Sempre comprometido com resultados libertários das consciências.

O critério de competência é analisada e entendida da seguinte forma:

I. Conhecimento. Conhecer profundamente e ter total domínio sobre as diferentes dimensões dos trabalhos, dentro de uma visão integrada e de futuro.

II- Produtividade. Estimular e conseguir a permanente melhoria consciencial em todos os níveis de todas as áreas.

III- Neofilia. Capacidade de se adaptar com rapidez às situações novas.

IV- Estímulos. Estimular o avanço conscienciocêntrico de todas as áreas de trabalho.

V- Quadro. Atrair e manter um quadro de conscins de caráter e de discernimento, talentosas e competentes.

VI- Capacitação. Fazer do desenvolvimento e da capacitação dos nossos quadros o principal instrumento de competência.

VII- Maturidade. Manter o equilíbrio da maturidade entre intuição / talento, conhecimento / tecnologia, atributos consciências / parapsiquismo, intrafísica / extrafísica.

VIII- Combinação. Saber combinar a agilidade da juventude com a profundidade da maturidade consciencial.

IX- Simplicidade. Valorizar sempre o simples e evitar o simplório.

3.10. BIOENERGÉTICA APLICADA À ORGANIZAÇÃO

As bioenergias e o holopense organizacional são as duas variáveis mais importantes na determinação de um clima Organizacional, segundo a Projeciologia/Conscienciologia. A proposta da otimização do ambiente de trabalho consiste em propor uma técnica de profilaxia na tentativa de se construir e manter um clima positivo nas organizações. Vale sempre a ressalva de que o domínio dos pensenes e técnicas bioenergéticas servem como uma ferramenta muito importante a todos interessados a estudar e melhorar a positividade dos ambientes e evolução das pessoas.

Para Vieira (1999), algumas prioridades no domínio dos veículos de manifestação, indo do mais rústico ao mais sutil, devem ser consideradas. Em primeiro lugar está o domínio do soma, depois das manifestações das energias conscienciais do holochakra, a seguir das emoções animalizadas do psicossoma e por fim do mentalsoma.

Como qualquer comportamento humano, faz-se necessária a identificação da

energia consciencial, o conhecimento de sua dinâmica e a disciplina/organização para um melhor aproveitamento da mesma.

Torna-se imperioso a identificação, o conhecimento e organização das energias conscienciais e em uma organização. O domínio de suas próprias energias pelo maior número de pessoas, somente contribuirá para o aprimoramento do clima organizacional. Os envolvidos poderão até decidir se serão, "*senhores ou escravos das energias conscienciais*" como cita Vieira (1994. p. 347).

A técnica do Estado Vibracional ou EV foi desenvolvida pelo Professor Waldo Vieira ainda na década de 60. O EV é uma condição na qual o holochakra e o psicossoma, aceleram as suas vibrações ao máximo, além das vibrações lentas do soma. Para isso, a pessoa movimenta as próprias energias conscienciais através de sua vontade, em qualquer lugar e a qualquer instante.

A partir do momento que o interessado esforça-se em praticar e posteriormente dominar o EV, algumas fatores para melhor surgem a exemplo destes seis Vieira, 1994. p. 349-354):

- Domínio holochacral: Aqui, a pessoa em sua organização, poderá defender-se das energias conscienciais nocivas, trabalhando em uma condição anti- estresse.
- Profilaxia: A pessoa mantém-se prevenida a prováveis desequilíbrios energéticos externos.
- Qualificação: A inevitável melhora na qualidade das energias conscienciais e também dos holopensenes.
- Acidentes: Minimização dos acidentes, tão comuns em muitas empresas, os chamados acidentes de trabalho.

- Saúde: Manutenção e recuperação da saúde somática.
- Compensações: Diminuição da fadiga gerada pelo trabalho estressante, pelo equilíbrio energético, ou seja, nem carência e nem excesso de energia no holossoma.

3.10.1. TÉCNICA DA INSTALAÇÃO DO EV:

Manobras. A técnica da *autodefesa energética*, em circuito fechado, através do EV, estado vibracional, se assenta em 6 manobras básicas que exigem perseverança:

1. Pés. Fique ereto, com os pés separados um do outro. Cerre as pálpebras. Deixe braços caírem ao longo do soma. Dirija o fluxo de sua bioenergia, pela *impulsão vontade*, da cabeça até às mãos e aos pés. Se não sabe o que é a bioenergia, não importa. As práticas lhe mostrarão, a breve tempo, a *realidade energética*. Se nada sentir nas primeiras tentativas, insista mesmo assim. Acabará sentindo porque a EC, ou energia consciencial, é da sua parafisiologia inevitável, relativa ao holochakra.
2. Cabeça. Traga de volta o fluxo da sua EC, por sua vontade decidida, dos pés à cabeça. Identifique, então, através das suas sensações ou vivências autocríticas, a *direção do fluxo* da EC de baixo para cima, nitidamente contrário ao fluxo anterior.
3. Discriminação. Repita estes procedimentos 10 vezes, sentindo e discriminando o fluxo da EC varrendo os órgãos do seu soma. Assim começam os *desbloqueios* e as compensações das ECs em seus centros energéticos ou chakras básicos.
4. Velocidade. Aumente, gradualmente, a velocidade ou o ritmo da *impulsão* do fluxo da EC, por intermédio da força de *impulsão* da sua vontade decidida.
5. Intensidade. Expanda, ao máximo, a intensidade ou o volume do fluxo da EC que passará a compor *circuitos* cada vez maiores e mais potentes, por dentro e por fora do soma. Você perceberá isso perfeitamente. Este fato convence da realidade.

6. EV. Instale, por fim, o EV, ou estado vibracional. O fluxo e o circuito fechado desaparecem. Toda a sua psicosfera energética torna-se completamente *acesa, feérica e incandescente* com a EC vibrante e você sente sem qualquer dúvida.

7. Repetições. Repita todo o procedimento, de início *20 vezes por dia*, em condições e circunstâncias diferentes, sempre mantendo-se na posição de pé ou ereto, seja nu (ou nua) no banheiro; vestido esportiva ou socialmente; segurando embrulhos; debaixo da luz do sol; sob a chuva; e por aí afora, em qualquer lugar seguindo a sua motivação.

Resumo:

Neste capítulo apresentamos o modelo conscienciocêntrico, modelo peculiar prescrito e vivenciado no IIPC e no CEAC. Descrevemos seus princípios, abordamos um conceito ampliado de ética, a cosmoética. Foi apresentado também o Paradigma Consciencial que leva em conta fatores multidimensionais, bioenergéticos e multiexistenciais, e que incluem o *self* como objeto de pesquisa.

CAPÍTULO 4

CONCLUSÃO

“O espírito lembra aquilo que você sabe”

Manuel Ferreira

O problema para o qual buscamos resposta é : até que ponto o Instituto Internacional Projeciologia e Conscienciologia se configura como uma *learning organization*, ou se distancia desse conceito? Nossa conclusão é exposta no presente capítulo .

4.1. CORRELAÇÕES

Dos modelos apresentados no referencial teórico procuramos fazer correlações com a realidade do IIPC. Com base em Garvin, Senge (ambos estudiosos dedicados especificamente ao tema *Learning Organization*), Kanaane, Ramos, Balasubramanian, Cerato, Vieira e ante os próprios pesquisados realizamos alguns apontamentos a seguir.

Balasubramanian em citação no capítulo 2, item 3, apresenta três categorias básicas de aprendizagem: *single-loop learning*, *double-loop learning* e *deutero learning*. Concluimos que por estarmos lidando com uma organização que se constrói e se modifica a partir de seus próprios pesquisadores, que a categoria *deutero* é a mais adequada para classificar o IIPC. O Instituto questiona crenças e os pressupostos que motivam sua ação, bem como está atento em identificar e corrigir os resultados destas ações.

Sob o ponto de vista de Kanaane, que enumera três dimensões do clima organizacional: material, psicossocial e ideológico, temos então:

- 1) Dimensão Material- O sistema produtivo do IIPC conta com algumas

peculiaridades, não só de ONGs que recebem doações as mais diversas, mas sim métodos pelos quais as idéias e projetos são gestados com os mínimos custos possíveis:

- a) Grupos de Pesquisa da Consciência - GPCs : Tenepes, Socin (Sociologia), Grinvex, Grexex, Consciencioterapia, Grinfo, GPC Base de dados de relatos projetivos, outros grupos e pesquisas independentes.
- b) Consciencioterapia- Núcleo de Atendimento intra-consciencial (NAIC);
- c) Laboratórios pessoais- Labcons;
- d) Cursos como Curso Integrado de Projeciologia - CIP, Estágios em Conscienciologia e Projeciologia - ECP1, Estágios em Conscienciologia e Projeciologia -ECP2, Estágios em Conscienciologia e Projeciologia -ECP3, Curso Integrado de Técnicas Projetivas 1 e 2 - CITP e Curso Integrado de Projeciologia e Conscienciologia - CPC;
- e) Imersões Heterocríticas e Imersões intraconscienciais autocríticas, como as maratonas e reuniões de grupos funcionais (colegiados administrativo ou jurídico, reunião de professores;)
- f) Conferências, congressos e conagraçamentos internos;
- g) Conferências e congressos abertos a leigos;

2) Psicossocial- O sistema de comunicação e as interações tem como convergência o ponto de encontro da Sede Mundial do IIPC, o CEAC e os eventos organizados em ambos locais. O informativo IIPC NEWS é um importante canal de comunicação e interação da Comunidade Conscienciológica.

3) Ideológico- Nos bastidores da atividade do IIPC está a Cosmoética, código de princípios magnos da consciência sadia, comentada de forma breve no capítulo 3 desta

dissertação. A referência da comunidade está baseada em valores e traços conscienciais de serenões, teoria-chave da Instituição, moldada com base em projeções conscienciais lúcidas de projetores veteranos. Cada pesquisador busca ao seu modo, a tridotalidade alcançada por meio do desenvolvimento da comunicabilidade, da intelectualidade e do parapsiquismo cosmoético de forma simultânea. O Holopensene do IIPC, que forma o seu corpo ideológico, é totalmente científico, na sua acepção mais profunda, livre de modelos que ignoram as dimensões bioenergéticas.

Quanto às 5 disciplinas de Senge contrapostas ao Modelo Conscienciocêntrico do IIPC, vimos:

1. Domínio pessoal - trabalho de auto-aperfeiçoamento, reconhecimento da dimensão consciencial da organização de aprendizagem. Pelo domínio pessoal temos condição de esclarecer e aprofundar continuamente o nosso objetivo pessoal. No Instituto o domínio pessoal é traço estimulado e requisito necessário para o alcance da condição de professor e colaborador. Isso se dá pela autocrítica, o cultivo da auto-estima, pelo auto-enfrentamento, pela auto-organização e a utilização das mais diversas técnicas conscienciais e projeciológicas. O Núcleo de Consciencioterapia Aplicada do IIPC (NAIC) corporifica esta dinâmica interior, prestando atendimento pago. O domínio pessoal é teática importante para todos colaboradores, que estão atentos e são autônomos e livres na aplicação de técnicas já vivenciadas pelos líderes da instituição.
2. Modelos mentais - necessidade de renovação mental. Não temos lucidez da amplitude dos nossos modelos mentais e a influência no nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes. Na instituição analisada o assunto modelos mentais, não só é reconhecido como tem uma correspondência científica, que é parâmetro para classificação, chamando-se de holopensenidade. É uma importante fonte de estudo e entendimento

das repercussões dos pensamentos das pessoas e a “criação de climas” nos locais. Procura-se constantemente renovar o ambiente, aperfeiçoar os processos (eficiência), impedindo estagnações, por meio de reciclagens constantes e em todos os sentidos. Isto pode ser comprovado pelo fato de existirem grupos de pesquisa denominados Grupo de Pesquisa de Reciclagem Existencial - GRECEX , criados pelo IIPC, deixando claro que a renovação e aprendizado devem começar no íntimo da própria consciência. A reciclagem existencial é uma mudança essencial e para melhor, de todo o curso e perspectiva da vida humana, buscando a maturidade integrada. Além disso, priorizam-se alguns traços entre outros como:

- Auto-domínio. A libertação de si dos problemas banais do dia-a-dia, surgindo razões racionais para se viver com alegria e plenitude de realização.
 - Bioenergética. Intensificação de energização corporal, disposição física e motivação psicológica nos empreendimentos pessoais bem planejados.
 - Desempenho. Obtenção de melhor rendimento afetivo e intelectual.
3. Objetivo comum - diretrizes para o futuro, objetivo que une a todos na organização. Na corporação em estudo o objetivo comum é bem claro para todos: superação e autoconsciência, estando registrados no seu regimento interno.
4. Aprendizado em grupo- capacidade que as equipes tem de aprender. Esta disciplina visa desenvolver a aprendizagem no sentido individual e coletivo. A ênfase nesta disciplina ocorre por meio das reuniões dos grupos de pesquisa, nas reuniões de colegiados, seja na análise dos fatos do dia-a-dia, no caráter participativo de alguns encontros, seja nas palestras e cursos que o Instituto Internacional Projeciologia e Conscienciologia desenvolve.
5. Raciocínio sistêmico - integra as outras quatro disciplinas de Senge numa visão

coerente de teoria e prática, reconhecendo a interdependência de tudo. A chamada quinta disciplina representa a capacidade que as pessoas têm ou não de ver além dos reducionismos, das caixinhas do organograma. O modelo de organização de aprendizagem pode proporcionar uma mudança de mentalidade, a qual implica deixarmos de nos vermos separados do mundo e passarmos a considerarmo-nos parte integrante. No Instituto parte-se do pressuposto bem ilustrado pela metáfora a seguir: “o planeta se equivale a uma aeronave; só que, diferente desta, todos os passageiros são tripulantes”. Portanto, torna-se evidente que a visão parcial não interessa para essa organização .

Por meio de questionários foi levantado como os integrantes da organização vêem e interpretam estas cinco disciplinas e até que ponto identificam-nas no IIPC. Os pesquisados definiram traços que consideram principais na organização:

- Autopesquisa (autoconhecimento).
- Autodidatismo (educação de ponta - criticidade).
- Universalismo.
- Engajamento das pessoas (voluntariado).
- Anti-dogmantismo (cientificismo).
- Tarefa de esclarecimento (tar + es) – esclarecimento e postura anti-sonegação de informações relevantes.

Segundo os pesquisados são os fatores que os motivam a pesquisar a consciência:

- 1) Busca de auto-conhecimento;
- 2) Busca de maior discernimento;
- 3) Busca de evolução (aprendizagem constante);
- 4) Busca do conhecimento da multidimensionalidade;

5) Participação e atualização das Verdades Relativas de Ponta (VRPs);

Metáforas e títulos que definem bem o IIPC, segundo a ótica dos pesquisados :

Uma organização de aprendizagem; ---70 %

Um instituto de pesquisa avançado; ---- 100%

Uma empresa criativa e participativa; --- 80 %

Um grande laboratório; --- 80 %

Um local que proporciona oportunidades de crescimento pessoal; --- 90 %

4.2. O IIPC SOB A ÓTICA DA TEORIA DA DELIMITAÇÃO DE SISTEMAS SOCIAIS DE GUERREIRO RAMOS

Novos modelos organizacionais apontam o surgimento de novas formas de associação, que no caso do IIPC se aproximaria mais da fenonomia e da isonomia concebidas por Guerreiro Ramos (1989).

Tal como as fenomias, o Instituto de Projeciologia adota uma configuração “protegida contra a penetração do mercado”. Constitui-se “como um ambiente necessário às pessoas para a liberação de sua criatividade, sob formas e segundo maneiras escolhidas com plena autonomia”. Seus membros desenvolvem pesquisas, tarefas e serviços “automotivados o que na maioria das vezes, são os que demandam os maiores esforços”. O membro da fenonomia tem o que Ramos chama de “consciência social, sua opção não significa o abandono da sociedade como um todo, mas visa tornar outros indivíduos sensíveis quanto às possíveis experiências que são capazes de partilhar ou apreciar”.

Os paralelos entre o IIPC e uma isonomia também são abundantes:

1º) Seu objetivo essencial é permitir a auto-atualização de seus membros. Espera-se dos indivíduos que se empenhem em relacionamentos interpessoais, desde que contribuam

para o conjunto.

2º) O seu sistema de tomada de decisões e fixação de diretrizes é abrangente, não existe a dicotomização tipo nós e eles, fazendo referência a consciências exclusivamente pensantes e consciências exclusivamente executantes, dentro da organização.

3º) O trabalho é amplamente gratificante. As pessoas não ganham a vida como numa troca sedenta e a todo custo pela sobrevivência; participam de uma categoria acessível de relacionamento social, na qual dão e recebem.

4º) Tanto no IIPC quanto nas isonomias a dedicação não é extorsiva, as pessoas se ocupam, não labutam.

Trata-se, enfim, de uma cultura organizacional caracterizada por maior autonomia, diversidade e auto-atualização.

4.3. CONSCIENCIOCENTROLOGIA: A EXPANSÃO DO CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO:

Uma teoria administrativa que não leve em conta suas implicações psicológicas dificilmente é satisfatória. Com base nisto, realizou-se um estudo de uma organização com uma ênfase necessária ao fenômeno da consciência humana, onde percorreu-se o caminho inverso. Falou-se de modelos, características e valores da consciência para que fosse possível chegar a um paradigma organizacional ideal.

Outro fato relevante, além das repercussões conscienciais da administração consiste em que, hoje, não é suficiente administrar organizações, faz-se necessário pensar uma organização compatível com a idéia de administrar toda a sociedade.

O número de desempregados e a precariedade do sistema de educação brasileiro fortalecem a convicção de que um modelo de organização bem sucedido no futuro deve acolher a possibilidade e a abertura para o trabalho voluntário, fortalecendo o trinômio

Motivação / Trabalho / Lazer.

Daí se conclui que o maior desafio do modelo de organização de aprendizagem em si consiste em levar à auto-superação, à integração com outras consciências, à atualização das verdades-relativas de ponta e à não-alienação da realidade planetária.

É nesse contexto que se dá a recente expansão do conceito de administração, tendo como centro a consciência, por isso o neologismo citado, *conscienciocentrológica*, faz sentido. O que são as organizações sem as pessoas, sem os valores conscienciais destas ? De fato, é significativo que a administração da sociedade esteja se tornando agora uma questão central.

De acordo com a definição de Garvin, o IIPC pode ser considerado uma *Learning Organization*. Ele as classifica como organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e transferir comportamentos. No entanto, sabemos que a organização em si não muda ninguém, nem incita ninguém a agregar conhecimento, se não há disposição interior para isto, por mais que o ambiente seja agradável.

Novamente voltamos a questões chave como autopesquisa, autoconhecimento, autocrítica, auto-organização e auto-enfrentamento. Os modelos e princípios do IIPC vão bem mais fundo que as teorias e modelos administrativos até então conhecidos, desmantelando os seus fundamentos pela raiz, ou seja, buscando explicações e lógicas subjacentes ao modelo de consciência.

As atividades de colaboração no IIPC englobam as cinco disciplinas de Senge (1990), que são valorizadas e reconhecidas como trunfos e virtudes da organização. A exceção fica por conta dos chamados modelos mentais, item bem desenvolvido no capítulo em que se aborda a questão do holopensene.

A disciplina Modelos Mentais merece atenção especial, pois denuncia que este

talvez seja o problema de algumas organizações que estão se tornando inadequadas, devido a padrões estabelecidos estagnantes e empobrecedores.

A empresa precisa de alguma forma acompanhar as mudanças do ambiente externo, não apenas no que diz respeito à competitividade mas na desenvoltura das potencialidades latentes e do conjunto da sociedade e suas repercussões na mesma. Os modelos mentais devem ser uma referência, mas não um padrão que chegue ao ponto de inibir a criatividade, a cooperação e a aprendizagem. Os modelos mentais não podem se constituir numa “camisa de força”.

4.4. PROPOSTAS PARA FUTUROS TRABALHOS

A imagem de Homem implícita em clássicos, best-sellers da década de 40, como *Mensagem à Garcia*, de Elbert Hubbard; *O Poder da Mente*, de Orison Swett Marden, e de *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* de Dale Carnegie, estava de acordo com o tipo de administração pregada por Taylor e outros autores mecanicistas. No entanto, como ressalta Ramos (1972), toda uma geração de autores, como os da Escola de Frankfurt questionaram este modelo de sociedade e por conseguinte de organização. Entre eles podemos citar: *Eros e Civilização* de Herbert Marcuse; *A Contra Cultura*, de Roszack; e o *Renascer da América* de Charles Reich.

Quais seriam as referências bibliográficas que serviriam para ilustrar o modelo de homem mais atual ? E por prolongamento, o de organização mais sistêmica para este Homem atual e a sociedade do terceiro milênio ?

Platão ensinava que qualquer processo de aprendizagem é uma *lembrança* ou *recordação* de algo que nossa alma imortal, de algum modo já sabia. A palavra técnica é *anamnese*. Segundo a tradição antiga, há algo em nós (atma) que é onissapiente e pode saber todas as coisas. A nossa curiosidade por aprender é um impulso natural de trazer para

a consciência o que está presente na alma. Temos à nossa disposição o conjunto dos conhecimentos e experiências acumuladas pela humanidade. O acesso a esse oceano de sabedoria, no entanto, depende do grau de evolução de cada indivíduo e da comunidade em que vive.

5. BIBLIOGRAFIA:

ALEGRETTI, Wagner. **Retrocognições - Lembranças de vivências passadas**. Rio de Janeiro: IIPC, 1998.

ARGYRIS, Chris. **A Integração Indivíduo-Organização**. Tradução Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975

_____, SHÖN, Donald- **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS-ABONG . Construindo nossa agenda comum. **Carta de São Paulo**. São Paulo:1995, p.8.

AVELINE, Carlos Cardoso. Aprendendo a aprender. **Revista Planeta**, Rio de Janeiro: Três, dezembro 1999. Mensal, Edição 327. Ano 27.

BALONA, Málu - **Síndrome de Estrangeiro**. Rio de Janeiro: IIPC, 1998.

BARLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. Características que fazem a diferença. **HSM Management**. São Paulo: Savana -julho/ agosto – p.66-72,1998.

BONASSI, João Aurélio et al. Caminhos para empresa Conscienciológica In: II Fórum Nacional de Qualidade Consciencial. **Anais**. Curitiba: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia-IIPC, 1996

_____. Rumbo a Una Empresa Avanzada: Um modelo de Organización Multidimensional. In: II CIPRO - Congreso Internacional de Proyecciónología. **Anais**. Barcelona - España: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia-IIPC, 1999.

_____. **Capital Consciencial**. Notas de aula. Rio de Janeiro: IIPC, 1998.

_____. **Empresa Conscienciológica**. Estrutura da Palestra (material de apoio interno). Rio de Janeiro: IIPC, 30/05/1997.

BOTELHO, Delane. **Organizações de aprendizagem**. 1997 . Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas apresentado a EAESP/FGV- São Paulo.

BOYACIGILLER, Nakiye A. & ADLER, Nancy J. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, v. 16, nº2, 1991.

BRAGA, Ryon. Desenvolvimento de sistemas de Aprendizagem Corporativas. **Revista Aprender**. Curitiba: Hoper, p.58 e 59, ano I, nº1, maio/julho de 2000.

- BRUM, Rodrigo Scheuer . **Clima Organizacional: Uma Abordagem Consciencial** - Monografia apresentada para obtenção de grau de bacharel em Administração de empresas na Universidade Federal de Santa Catarina Administração. - Florianópolis, julho de 1999.
- CALDAS, Miguel Pinto. Explorando outros viveres – ensaio sobre a escolha e diversidade em design organizacional. **Anais. 18º ENANPAD**, v.8, set. 1994.p.114-124.
- CAMPOS, Anna Maria. Em Busca de Novos Caminhos para Teoria das Organizações. **Revista da Administração Pública**. Rio Janeiro: Fundação Getulio Vargas, v.15, jan/mar.1981.
- _____. Gestão do trabalho na organizações: Uma abordagem além do Reduccionismo . Fascículos mimeografados. Rio de Janeiro, 1998.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo : Cultrix, 1982.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração -Pensando & Fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998 , p.128 a 141.
- CARMO-NETO, Dionísio. **Metodologia Científica para Principiantes**. 3ª edição. Bahia: AWU, 1996.
- CERATO, Sonia. **A Ciência Conscienciologia e as Ciências Convencionais**. Rio de Janeiro: IIPC, 1998.
- _____. Seminário e dinâmica de grupo : "As Especialidades da Conscienciologia aplicadas à Coordenação. In: **III Paineis Empresa**. Notas de aula. Rio de Janeiro: IIPC, 1999.
- CHANLAT, J-F. **O Indivíduo na Organização- Dimensões Esquecidas**. S.P.: Atlas,1992, vol.1.
- CORDIOLI, Cesar . Administração Conscienciológica: uma introdução. **Anais do I Fórum Nacional de Qualidade Consciencial** . Curitiba,1995.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. et al .**Changing the world: a framework for the study of creativity**. London: Preager, 1994.
- DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.
- DEJOURS, Christophe. **O Fator Humano**. Tradução de Maria Irene Betiol e Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1997.
- DIAS, Zenaide. Modelo Organizador Grupocármico: Uma hipótese para o estudo

- da vivência grupocármica. In: **Boletim do IIPC**, v.4, n.10, dez 1997. p. 5-7.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1994.
- _____. **O líder do Futuro: visões , estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo:Pioneira, 1996.
- ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva,1988.
- FERGUSON, Marilyn. **A Conspiração Aquariana**. São Paulo: Record, 1980.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro, Relume-Dumara, 1994.
- FERRARO, Tania (org.). **Catálogo e Pesquisas do IIPC**. Rio de Janeiro: IIPC/ CPQ, V. 1 - ano 1, 1998.
- FERREIRA, Manuelzinho. Desperticidade em dose Dupla. Entrevista realizada por Jarbas Paranhos . In: **IIPCNEWS – O Jornal da Comunidade Conscienciológica**. Rio de Janeiro: IIPC, ano 2 nº6, junho de 2000. p.4
- FISHER, R.M. & FISHER, A. L. **O dilema das ONG**. XVIII ENANPAD, 1994, P.20.
- FONTES Fº, Joaquim Rubens. A Necessidade de uma Política de Administração de Conhecimento. **Revista Canal Aberto**, Brasília- UNEB, nº1-jan/jun-1998.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Havard Bussines Review**, v.71. n.3, p. 71-7, 1993.
- _____. Aprender a aprender. **HSM Management**. São Paulo: Savana - julho/ agosto de 1998 – p.58-64.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo:Atlas,1987
- GUZZI, Flávia - **Mudar ou mudar - Relatos de uma Reciclante Existencial** - Rio de Janeiro: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia, 1999.
- HARMAN, Willis & HORMANN, John. **O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- HELLER, Robert. **Entenda e ponha em prática as idéias de Bill Gates**. Tradução de Alexandre Camacho. São Paulo: Publifolha, 2000.

- IIPCNEWS- O JORNAL DA COMUNIDADE CONSCIENCIOLÓGICA. Rio de Janeiro:IIPC, 2000. Trimestral
- INSTITUTO DE PESQUISA DA CONSCIÊNCIA – IPC. **Dupla Cidadania – Projetores Extrafísicos**- Porto Alegre: Palotti Editora e Gráfica, 1998.
- INSTITUTO DE PESQUISA DA CONSCIÊNCIA – IPC. **O Caminho do Serenão**. Porto Alegre: Palotti Editora e Gráfica, 1999.
- JORDAN, David Alberto Beker. **A Carreira do administrador em organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: NPP-EAESP - Fundação Getulio Vargas, 1997.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1995. p.32.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1995
- LANDIM, Leilah. **Para além do mercado e do Estado ? - Filantropia e cidadania no Brasil**. Rio de Janeiro, ISER Núcleo de pesquisa, 1993.
- LERNER, Walter. **Organização Participativa**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 1996.
- LITWIN, George H. Climate and Motivation: An Experimental Study, 1971. In: **Clima Organizacional da Embrapa**. São Paulo: USP, 1990. p. 42.
- LOBATO, David Meneses. **Administração Estratégica: Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997
- MACEDO, Ivanildo Isaías de. **Educação no trabalho: retendo talentos na organização**. Dissertação de Mestrado em Administração Pública apresentado à Escola Brasileira de Adm. Pública- Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1996.
- MARCUSE, Herbert . **Eros e Civilização**. São Paulo: Paz e Terra, 1968.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru . **Além da hierarquia - Como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes & FREITAS, Maria Ester de. Organizadores. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2000.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 3ª edição. Rio de Janeiro: IIPC, 1998.
- MORGAN, Gareth- **Imagens da Organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda - São Paulo: Atlas, 1996.

- NEVES, Carlos - O que faz uma Learning Organization- **Treinamento & Desenvolvimento**- São Paulo: Setembro de 1996, p.20-26.
- OLIVEIRA, Nanete Ribeiro de. **Clima Organizacional da Embrapa**. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1990. P 54 - 57.
- PEROTA, M^a Luíza L.R. & CRUZ, Anamaria. Referências Bibliográficas (NBR 6023): **Notas explicativas**. 2^a edição. Niterói, RJ. EDUFF, 1997.
- PETERS, John – Um Programa de Estudos - **HSM Management**. São Paulo: Savana - julho/ agosto de 1998 – p.74-80.
- PIRSIG, Robert. **Zen e a arte da manutenção de motocicletas**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das Organizações**. Tradução de Mary Cardoso. 2^a edição. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1986.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro : Fundação Getulio Vargas, v.18, n°2, abril/junho 1984.
- _____. Os Modelos de Homem e a Teoria Administrativa. **Public Administration Review**, USA: maio / junho de 1972.
- REINCKE, Mercedes. As Cinco Disciplinas. **HSM Management**. São Paulo: Savana - julho/ agosto de 1998 – p.82-88.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROHM, Ricardo Henry. **A matriz sócio-política brasileira e as ONG :Cartografias do Devir**- Dissertação de Mestrado em Administração Pública apresentado à Escola Brasileira de Adm. Pública- Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1996.
- SALAMON, Lester M. e ANHEIER, Helmut K. **The emerging sector: the nonprofit sector in comparative perspective - na overview**. Baltimore, The Johns Hopkins University - Institute for Policy Studies, 1994.
- SCHEIN, Edgard H. Three cultures of management - the key to organizational learning. **Sloan management Review**, Fall, 1996.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina- Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Trad. de Regina Amarante. 13^a edição. São Paulo: Best-Seller,1990.

- _____ et Al. **A Quinta Disciplina - A Dança das Mudanças - Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Desenvolvimento Organizacional.** Porto Alegre: Edgard Blücher Ltda, 1975.
- _____. **Clima e Cultura Organizacionais.** Porto Alegre: Edgard Blücher Ltda, 1978.
- SOUZA, Herbert de. As Ongs na década de 90. In: **Vários Autores. Desenvolvimento, Cooperação Internacional e as ONGs - 1º Encontro de ONGs e o Sistema de agências das Nações Unidas.** Rio de Janeiro: IBASE-PNUD, 1992
- STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem. Relatos do sucesso das grandes empresas.** Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, Thomas A. **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations.** Doubleday: Nova York, 1997.
- THIAGO, Glória - **Vivendo em Múltiplas Dimensões -** Rio de Janeiro: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia, 1999.
- TORNIERI, Sandra. A liderança e a comunicabilidade nas empresas conscienciológicas. In: II Fórum Nacional de Qualidade Consciencial (1996: Curitiba). **Anais.** Curitiba: IIPC, 1996, p. 47.
- ULRICH, D. et alli. High-impact learning: building and diffusing learning capability. **Organizational Dynamics**, 1993. v.22 n.2 p.52-66.
- VERGARA, Sylvia Constant. Sugestões para Estruturação de um projeto de pesquisa. **Cadernos de Pesquisa da EBAP/FGV**, Rio de Janeiro, nº2, 1991.
- _____. Tipos de Pesquisa em Administração. **Cadernos EBAP.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.16, nº6, nov./dez.,1986.
- _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. Estrutura Organizacional & mudança – a redescoberta do homem. **Revista Rumos.** Rio de Janeiro: Associação Bras. de Instituições Financeiras de Desenvolvimento, ano 21, nº137, junho de 1997. P.15
- _____. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- VICENZI, Luciano. Empresa Conscienciológica : Fundamentos. In: II Fórum Nacional de

Qualidade Consciencial. **Anais**. Curitiba: Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia, 1996

VIEIRA, Waldo. **Manual da Dupla Evolutiva**. Rio de Janeiro: IIPC, 1997.

_____. **Manual da Tenepes**. Rio de Janeiro: IIPC, 1995.

_____. **Nossa Evolução**. Rio de Janeiro: IIPC, 1996.

_____. **O que é a Conscienciologia**. Rio de Janeiro: IIPC, 1994.

_____. **- Projeciologia – Panorama de Experiências fora do corpo**- 3ª edição, Rio de Janeiro : Livraria e Editora Universalista Ltda., 1990. 765 p.

_____. **- 700 Experimentos em Conscienciologia**. Rio de Janeiro: IIPC, 1994.

_____. **- 200 Teáticas da Conscienciologia: Especialidades e Subcampos**. Rio de Janeiro: IIPC, 1997. 260p.

_____. **- Conscienciograma: Técnica de Avaliação da Consciência Integral** - Rio de Janeiro: IIPC, 1996. 344 p.

WALDEZ, Ludwig et Alli- A empresa também é aprendizagem e o produto é um mundo melhor. In: **1º Seminário Nacional de Educação Corporativa** - São Paulo: IBAP, 1998.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o Terceiro Milênio: a nova cultura organizacional holística**, 4ª ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

WILBER, Ken. **A Consciência sem fronteiras**. São Paulo: Cultrix, 1991.

_____. Org. - **O Paradigma Holográfico e outros paradoxos: uma investigação nas fronteiras da ciência**. Tradução Maria de Lourdes e Newton Eichenberger. São Paulo: Cultrix, 1991.

ZAJDUNAIDER, Luciano. Métodos de Pensamento ou Gerência do Pensamento. **Cadernos EBAP**. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas, nº58, fev. 1992.

GLOSSÁRIO:

I. Consciência – (Latim: cons + scientia - com conhecimento) “Uma realidade muito maior e muito mais poderosa que todas as energias conhecidas” (Vieira, 1994, p.11). Numa abordagem coloquial é sinônimo de cidadão universal, ente dotado de capacidade reflexiva, crítica, com personalidade formada a partir das experiências acumuladas do seu somatório de vidas (“seriéxis”- seriação existencial evolutiva da consciência - Vieira, 1994). O conceito de Consciência está inserido e se soma à chamada Holoressomática (ramo da ciência que estuda o processo de seriéxis), Holossomática (ramo da ciência que se dedica à multiplicidade de veículos de manifestação consciencial) e a Bioenergética (ramo da ciência que estuda a consciência como dotada de chakras e fluxos energéticos). Vide anexo "E" para entender como estão dispostos todos estes ramos pioneiros do conhecimento.

Segundo Wilber (1979, p.17) a consciência pode ser representada como “uma linha limítrofe entre o que somos e o que não somos”. Ou ainda, segundo ele mesmo, “um espectro, (...) semelhante a um arco-íris composto de diversas faixas ou níveis de auto-identidade”. O termo consciência será vastamente utilizado aqui como sinônimo de *self*, personalidade, pessoa, ser humano, indivíduo, fator humano, trabalhador, colaborador, recursos humanos ou recursos conscienciais.

II. Conscienciologia- Ciência que ousa estudar o ser humano profundamente e o concebe como consciência, de potencial intangível em toda a sua complexidade; Cerato (1997) esclarece que a Conscienciologia é uma ciência metempírica, porque o conhecimento é obtido através da auto-experimentação consciencial, extrapolando o empirismo clássico.

III. Conscin – Pessoa, indivíduo, consciência humana, conceito que se contrapõe a consciência extrafísica (consciex) ou extra-humana.

IV. Domínio Pessoal- Primeira das 5 disciplinas de Senge (1990). Sob a ótica

Conscienciológica, não tem nenhuma conotação de controle de um indivíduo (consciência) sobre outro, mas sim na valorização do livre-arbítrio, autoconhecimento, autopesquisa, autocrítica e auto-enfrentamento. Segundo Senge (1990, p.17) é a disciplina que nos leva “a viver de acordo com as nossas mais altas aspirações (...) as raízes dessa disciplina provêm das seculares tradições espirituais e culturais dos povos ocidentais e orientais.”

V. Heterocrítica- Os prefixos auto e hetero são pouco utilizados pela ciência

administrativa, no entanto, tem importante significação uma vez que uma pessoa incapaz de administrar a sua vida pessoal dificilmente será um bom administrador. Partindo deste raciocínio, é incoerente a crítica (heterocrítica) ao seu semelhante sem autocrítica realizada anteriormente, como postura habitual daquele que julga, e que inevitavelmente, será julgado. Se não for por si próprio a tempo de correção, será julgado pelos outros ou pelo próprio destino. Enfatiza-se a autocrítica.

VI. Holopensene- (Holo+pen+sen+ene) São pensenes agregados ou consolidados.

Conceito que desenvolve a idéia de egrégora. Idéia similar a um conceito recente da Teoria das Organizações, conhecido como clima organizacional (vide pensene). Parte-se da posição de que a pior poluição está ou não na mente ou nos padrões estabelecidos pela organização (modelos mentais).

VII. Holossoma- Veículos da consciência: instrumentos ou corpos pelos quais o ego

(espírito ou consciência) se manifesta no universo (Vieira, 1990). São os seguintes:

holochakra, soma, psicossoma e mentalsoma. Este termo de indiscutível fundamento pode ser mais aprofundado a partir das várias publicações do IIPC (vide veículos de manifestação da consciência).

VIII. Learning Organization (L.O.)- Uma organização que está continuamente

expandindo a sua capacidade de criar o seu futuro. Para ela, não basta apenas sobreviver – é preciso ter aprendizagem de sobrevivência, mais conhecida como “aprendizagem de adaptação”, e de “aprendizagem generativa”, que estimula nossa capacidade criativa (Senge,1990).

IX. Materpensene (mater + pen + sen + ene) - idéia mãe ou a matriz de todo um desenvolvimento de teoria ou ensaio, o *leit-motif*, o pilar mestre ou o pensene predominante do holopensene (vide pensene).

X. Mentalsoma - (mental + soma) Corpo mental;

XI. Monopensene - Idéia fixa, monoteísmo, pensamento repetitivo, padrão de pensamento contumaz (vide pensene).

XII. Multidimensionalidade- Do latim *ecce hin ' eis ali*". Além, outro lado, outro mundo, eternidade, outra dimensão, além-mundo, trata-se da variedade e extensão do campo de atuação da consciência. Segundo Vieira, 1999 "o Homem é um ser multidimensional" .

XIII. Pensene (pen + sen + ene) - Unidade imensurável de manifestação prática da consciência, espontaneamente perceptível, segundo a Conscienciologia. Considera-se que o pensamento ou idéia (concepção- pen), o sentimento(sen) ou emoção, e a energia (ene) consciencial do indivíduo são indissociáveis (VIEIRA, 1994, p.169).

XIV. Psicossoma - (Grego: psychhé, alma; soma; corpo) Paracorpo emocional da consciência; *o corpo objetivo* da consciência.

XV. Projeção da Consciência- Desdobramento; experiência extracorpórea; *out-of the body experience* (O. B.E.), *near of death experience* (NDE), projeção de ser humano para além do soma; possivelmente um dos esportes mais populares do futuro.

XVI. Projeciologia- (Latim- projectio, projeção; grego: logos, tratado)- Ciência que estuda as projeções da consciência e seus efeitos, inclusive as exteriorizações de energias (Vieira,

1990).

XVII. Serenão – Consciência que está prestes a se libertar do ciclo de vidas neste planeta, se dirigindo para dimensões mais sutis e/ou abrangentes. Tem sua vivência integral na condição de serenismo lúcido. Denominação popular do *Homo Sapiens Serenissimus*, teoria lançada por Vieira em 1967. Popularmente denominado por leigos como Deus, ou “papai do céu”, ou ainda “pai de todos”, visão equivocada, posto que através da pesquisa se percebe que não há necessidade de submissão culposa, nem idolatria, nem reverência vertical, e condição inatingível para aqueles que buscam o autoconhecimento e auto-enfrentamento com maturidade.

XVIII. Soma - O corpo humano, corpo biológico, genético. Veículo de manifestação da consciência mais básico, material e carnal.

XIX. Raciocínio Sistêmico- É a disciplina mental que permite ver o conjunto, ver inter-relações, além de fatos estanques, capacidade de ver padrões de mudança em lugar de “instantâneos” estáticos (Senge,1990).

XX. Tenepes (t + ene + pes) - Técnica energética pessoal, diária, multidimensional (Vieira, 1995), com assistência permanente à distância através do pensamento e da exteriorização lúcida e voluntária de energias. A prática da Tenepes, segundo a Conscienciologia, contribui para que a consciência (homem ou mulher) dispense em definitivo o suporte da religião (Vieira, 1997), desvencilhando-se de idolatrias.

XXI. Teática (TE-oria+ pr (á)-TICA)- Vivência conjunta da teoria embasada pela prática (fatuística –a força dos fatos)ou da prática embasada em estudos científicos.

XXII. Veículos de Manifestação - Instrumentos ou corpos pelos quais a consciência se manifesta na dimensão física ou extrafísica. São os quatro seguintes, segundo a Conscienciologia: Holochakra, soma, psicossoma e mentalsoma (vide holossoma).

ANEXO A :

10

SEÇÃO I

DIÁRIO OFICIAL

Nº 98 TERÇA-FEIRA, 26 MAI 1998

Salvador, 22 de abril de 1997.

Maria Constança Luz Ferrell

DECRETO DE 25 DE MAIO DE 1998

Declara de utilidade pública o Asilo Coronel Gustavo Ribeiro, com sede na cidade de Caconde/SP, e outras entidades.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso XXI, da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 1º da Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935, e 1º do Decreto nº 50.517, de 2 de maio de 1961,

D E C R E T A :

Art. 1º São declaradas de utilidade pública federal as seguintes instituições:

I - ASILO CORONEL GUSTAVO RIBEIRO, com sede na cidade de Caconde, Estado de São Paulo, portador do CGC nº 44.839.339/0001-39 (Processo MJ nº 28.511/85);

XVIII - IIP - INSTITUTO INTERNACIONAL DE PROJECIOLOGIA, com sede na cidade do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, portador do CGC nº 30.120.059/0001-84 (Processo MJ nº 5.246/96-87);

Art. 2º As entidades de que trata este Decreto ficam obrigadas a apresentar ao Ministério da Justiça, até o dia 30 de abril de cada ano, relatório circunstanciado dos serviços que houverem prestado à coletividade no ano anterior, devidamente acompanhado do demonstrativo da receita e despesa realizada no período, ainda que não tenham sido subvencionadas, conforme preceitua o art. 5º do Decreto nº 50.517, de 2 de maio de 1961, e a Lei nº 91, de 28 de agosto de 1935.

Art. 3º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 25 de maio de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Renan Calheiros

ANEXO B:

Modelo de questionário 1 aplicado no projeto- piloto:

	SEMPRE - C/	FREQÜÊNCIA - ÀS	VEZES	RARAMENTE	NUNCA
A organização aprende com a experiência e não repete erros?	()	()	()	()	()
Quando alguém sai da organização seu conhecimento permanece ?	()	()	()	()	()
3. Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu ?	()	()	()	()	()
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da organização é investigado, legitimado e disponibilizado para toda organização através de banco de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem ?	()	()	()	()	()
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes ?	()	()	()	()	()
6. A organização avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las ?	()	()	()	()	()
7. A organização facilita a experimentação como um modo de aprender?	()	()	()	()	()
8. A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com processos de aprendizado de outras organizações	()	()	()	()	()

ANEXO C:

Questionário:

Prezado Senhor (a),

Solicito sua gentileza no sentido de responder ao questionário apresentado a seguir. Ele visa coletar dados para a dissertação de Mestrado de Cláudio Costa Lima Monteiro, a ser defendida na Fundação Getúlio Vargas, Curso de Administração . O tema é aprendizagem organizacional.

- 1) Quanto tempo colabora no IIPC ? _____.
- 2) Qual a sua função no IIPC e quais outros setores em que participa ativamente ?
_____.
- 3) O que o impulsiona a realizar esta tarefa voluntária ?

_____.
- 4) O que diferencia o IIPC das organizações religiosas ?

_____.
- 5) O que motiva você a pesquisar a consciência ?

_____.
- 6) O que você espera do IIPC (expectativas) ?

_____.
- 7) De que forma suas metas pessoais dos colaboradores estão alinhados com os da organização ?

_____.
- 8) Enumere três características que você considera marcantes no IIPC (holopense):

_____.
- 9) Enumere três características que você considera marcantes nos produtos do IIPC (livros e cursos):

_____.
- 10) Como você considera domínio pessoal e o autocontrole necessários para o trabalho na organização ?
a) _____;
- 11) Como você identifica alguma forma de aprendizado em grupo no IIPC ?
_____.
- 12) Como você identifica no IIPC pessoas com objetivos comuns ?
_____.
- 13) Como você identifica na organização modelos mentais (crenças) fortemente arraigados ?
_____.
- 14) Como você identifica na postura e na visão dos colaboradores do IIPC uma visão totalizante e global ?
_____.
- 15) Como você identifica a cooperação no trabalho interno do IIPC ?
_____.

16) De que modo você interpreta a competição como motivador da aprendizagem dentro e fora da organização ou a competição só atrapalha ?

17) A organização ensina/ estimula técnicas de aprendizagem ?

() estimula e favorece técnicas de aprendizagem; () não estimula/nem favorece

18) Quais são as técnicas que você destaca que tem relação com a aprendizagem ?

19) Seu trabalho contribui ou não para sua própria auto-organização na sua vida em geral, e de que forma isso se dá ?

20) Você se sente predisposto a estudar por si mesmo ?

() sim () não

21) Quando e como você sente a necessidade de aperfeiçoar suas qualidades no IIPC ?

22) Quais as qualidades/ habilidades que você desenvolve mais no IIPC (Pode marcar mais de uma):

- | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|
| () comunicabilidade; | () racionalidade; | () autenticidade; |
| () cientificidade; | () criticidade; | () acuidade; |
| () intelectualidade; | () autodidatismo; | () raciocínio rápido |
| () desinibição; | () convivialidade; | () desassim; |
| () assimilação de conhecimentos de administração; | () afetividade; | |
| () priorização; | | |
| () assimilação de conhecimentos de informática; | () auto-organização; | |
| () assimilação de conhecimentos de psicologia; | () interatividade; | |
| () domínio bioenergético; | () universalismo; | |

23) Quais os principais produtos/ serviços do IIPC (liste no máximo três) ?

24) Como você vê a criatividade e a inovação no IIPC ?

25) Até que ponto o trabalho e a dinâmica do IIPC estimula ou desestimula a condição de evoluciente ?

26) Marque o tipo de aprendizagem o IIPC estimula em você ? (Pode marcar mais de uma)

- ☐) Aprendizagem em relacionamento interpessoal;
 - ☐) Aprendizagem de regras para manipulação de máquinas;
 - ☐) Aprendizagem de regras institucionais (transmissão de cultura organizacional);
 - ☐) Aprendizagem através do processo tentativa-erro (processo individualizado e autodidata ou não, principalmente em áreas sem nenhuma experiência passada ou sem nenhum modelo pronto);
 - ☐) Outros (explicita...)
-
-

25) Você sentia necessidade de aperfeiçoamento pessoal antes de estabelecer o vínculo consciencial (voluntariado) com a organização ?

- ☐) sim ☐) não

26) Depois de sua adesão à organização, isso mudou ? Como?

27) Com que metáfora você ilustraria o ambiente interno e a dinâmica de trabalho do IIPC para uma pessoa que não o conhece internamente? (PODE MARCAR MAIS DE UM)

Como: ☐) uma escola;

☐) uma organização de aprendizagem;

☐) um grande hospital;

☐) Um instituto de pesquisa avançado;

☐) uma EMPRESA CRIATIVA E PARTICIPATIVA;

☐) Um grande laboratório;

☐) Um centro de cursos de temas insólitos;

☐) um local de trabalho convencional;

☐) um local inconveniente e inclassificável;

☐) um local que proporciona oportunidades de crescimento pessoal;

☐) outros: _____

ANEXO D:

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONSCIENCIOLOGIA
APLICADA**

Em março e abril de 1999, foram formadas as primeiras turmas (São Paulo e Foz do Iguaçu) de pós-graduação em nível de especialização em Conscienciologia Aplicada. Com uma carga horária de 360 horas e duração de dois anos, o curso oferece uma temática baseada nos fundamentos da Conscienciologia, Conscienciologia Aplicada, Autopesquisa Laboratorial e Relações da Conscienciologia com outras ciências.

Com o corpo docente formado basicamente por pesquisadores do CEAEC, os principais objetivos do curso são:

- 1- Proporcionar autoconscientização do seu nível evolutivo e consciencial.
- 2- Oportunizar reciclagem interconsciencial dinamizadora da programação existencial.
- 3- Incentivar a discussão crítica dos temas da Conscienciologia e sua aplicação prática.
- 4- Propiciar a vivência da grupalidade, baseada no paradigma consciencial.
- 5- Motivar a busca pelo conhecimento da consciência por ela mesma, utilizando-se de ferramentas alavancadoras de auto-análise, autoconhecimento e auto-superação.
- 6- Difundir os resultados de pesquisas e vivências realizadas no CEAEC.
- 7- Fomentar a autopesquisa consciencial tendo como recurso as pesquisas realizadas nos laboratórios do CEAEC.
- 8- Elaborar e executar projetos de pesquisa em Conscienciologia Aplicada.
- 9- Preparar os pesquisadores da Conscienciologia para uma melhor performance evolutiva.

Capacitar pessoas para criação, manutenção e administração de Centros de Pesquisa da Consciência.

