

Joseph Jaworski

SINCRONICIDADE  
O caminho interior para a liderança

Introdução de Peter Senge

TRADUÇÃO: Luís Fernando Martins Esteves

2000



EDITORA BEST SELLER

## PREFÁCIO

TODOS JÁ EXPERIMENTAMOS aqueles momentos perfeitos, quando as coisas se juntam de uma forma quase inacreditável, quando eventos que nunca poderiam ser previstos, muito menos controlados, parecem admiravelmente nos guiar ao longo do nosso caminho. O mais próximo que cheguei de encontrar uma palavra para o que acontece nesses momentos é “sincronicidade”. O clássico de C.G. Jung, *Synchronicity: An Acausal Connecting Principle*, define sincronicidade como “uma coincidência significativa de dois ou mais eventos, em que algo mais do que a probabilidade do acaso está envolvido”. No belo fluir de tais momentos, temos a impressão de ser auxiliados por mãos invisíveis. Tenho tido com frequência tais experiências aparentemente acidentais, tanto no trabalho como na vida pessoal, e sempre fiquei muito intrigado com elas, imaginando como teriam ocorrido. Ao longo dos anos minha curiosidade cresceu, sobretudo a respeito de como essas experiências ocorrem de forma *coletiva* numa determinada equipe ou grupo de pessoas. Vim a encarar esse aspecto como o território mais sutil da liderança, criando as condições para “milagres previsíveis”.

Minha busca para compreender a sincronicidade despertou uma série de eventos em minha vida que me levaram a um processo de transformação interior. Como resultado dessa transformação decidi seguir um sonho que acalentei no coração durante muitos anos. Foi a decisão mais difícil que já tive de tomar, mas no dia em que a tomei, atravessei uma fronteira. Daquele momento em diante, o que aconteceu comigo sempre teve uma aura de mistério. As coisas começaram a se encaixar quase sem esforço e passei a conhecer pessoas notáveis que me forneceram ajuda crucial. Isso durou cerca de um ano. Depois perdi o fluxo e quase destruí o sonho que trabalhara tanto para erguer. Finalmente reconquistei a capacidade de participar no que vim a entender mais tarde como uma ordem criativa emergente.

Essas experiências me levaram a procurar pelo significado dos momentos extraordinários no tempo. Por que tantas portas se abriram para mim depois que cruzei a fronteira? Como perdi a

capacidade de criar o futuro que vislumbrei? Como reconquistei essa capacidade? Que princípios podem ser deduzidos dessas experiências? Se essa dinâmica ocorre em indivíduos, por que não pode ocorrer coletivamente em organizações e até sociedades? Que qualidades de liderança poderiam inspirar essa dinâmica a ocorrer?

Sou o primeiro a admitir que, ao tentar responder a essas perguntas, estamos explorando as fronteiras do conhecimento humano e que tudo o que for dito aqui é apenas um início. Mas essa é a história de minha jornada pessoal em busca das respostas a essas perguntas e da minha transformação interior ao longo do caminho. Convido você a empreender comigo essa jornada. Ao longo do caminho você vai conhecer algumas das pessoas que lideram esse renascimento agora ocorrendo em muitas disciplinas: filosofia, física, neurobiologia, teoria da liderança e aprendizagem organizacional. Essas pessoas estão rompendo as fronteiras entre as diferentes disciplinas e transformando-as em suas conquistas de vanguarda — em que para mim todas convergem, levando a uma compreensão mais profunda de como os seres humanos, tanto individual quanto coletivamente, podem desenvolver a capacidade de enxergar o que deseja emergir nesse mundo, e dessa forma ter a oportunidade de moldar o futuro em vez de simplesmente responder às forças de uma forma geral.

Este livro está organizado em quatro partes que seguem a jornada que Joseph Campbell descreve em *O Herói de Mil Faces*. Campbell apresenta um quadro complexo da busca heróica, que é um arquétipo do processo de mudança pelo qual seres humanos e, eu sugiro, também organizações podem passar. Embora esta seja a minha história, não pretendo fazer dela uma autobiografia. Ao contrário, a intenção é que seja a história de todo mundo; por isso me referi aos membros da minha família — que desempenharam papéis tão importantes em minha jornada — apenas quando era essencial à própria história. Como Campbell ressaltou, a jornada do herói é a jornada de qualquer um de nós que escolha buscar seu próprio destino. Reflete as passagens inevitáveis que encontramos ao descobrir como criar o futuro. Mal temos a linguagem para descrever a mudança fundamental de mentalidade que nos permite participar dessa ordem criativa emergente. Uma história é a forma mais poderosa, na verdade, talvez a *única* forma que conheço para começar.

Escrevi este livro intencionalmente de uma forma que materialize a própria jornada, portanto os primeiros capítulos repre-

sentam o nível de consciência que eu experimentava naquele momento em particular. A melhor forma que conheço de levar o leitor para essa jornada é descrever o que eu realmente experimentava na época; lutei com essa decisão porque alguns dos acontecimentos nos primeiros capítulos não são muito agradáveis. Ainda assim, todas as nossas experiências são parte essencial do caminho de nosso desenvolvimento, ajudando a nos moldar naquilo que somos nesse processo de vir a ser. Nesse sentido, quando olho para trás, sou menos crítico sobre aqueles dias iniciais. Encorajo você a fazer o mesmo ao considerar a sua própria jornada.

A história começa com Preparando a Jornada, uma descrição da vida não autêntica e o chamado para a aventura, que vem de muitas formas, tanto sutis quanto explícitas. É o chamado para tornarmos-nos o que devemos nos tornar, o chamamento para realizar nossa missão vital. A Parte Dois, Cruzando a Fronteira, descreve o momento da decisão, quando dizemos “sim” para o chamado da aventura. Se realmente assumimos o comprometimento de seguir nosso sonho, então descobrimos que existe uma força poderosa além de nós mesmos e nossa vontade consciente, uma força que nos ajuda ao longo do caminho, alimentando nossa busca e transformação. A Parte Três nos conta A Jornada do Herói, o inevitável teste supremo que avalia nosso comprometimento na direção escolhida e nos oferece a oportunidade de aprender com nossos erros. A Parte Quatro, A Dádiva, descreve a história da missão cumprida e o que ela trouxe tanto aos indivíduos quanto à sociedade como um todo. Aqui descrevo o processo de transformação na jornada.

A Introdução, de Peter Senge, foi projetada para servir como uma espécie de mapa para o leitor. Senge é autor do livro pioneiro *A Quinta Disciplina*, que causou uma onda de interesse mundial sobre organizações que aprendem. Nos últimos quinze anos, Senge e alguns de seus colegas do MIT vêm trabalhando para compreender como mover as organizações ao longo do caminho do aprendizado. Acreditam que a essência de uma organização que aprende não envolve apenas o desenvolvimento de novas capacidades, mas também mudanças radicais de mentalidade, tanto individual quanto coletivamente — as mesmas mudanças abordadas neste livro. Nada de substancial acontece, afirmam, sem esse tipo de transformação. Dado esse interesse em transformação e como podemos conduzi-la com maior eficácia, pareceu apropriado pedir a Peter que escrevesse a Introdução. Tive também

um motivo de ordem particular para fazer isso. Como Peter explica na Introdução, ele envolveu-se profundamente em ajudar-me a escrever o livro e esteve presente durante quase o tempo todo em que realizei a jornada em direção à grandeza que descrevo nessas páginas.

Só me resta falar sobre as sérias reservas que tive sobre a elaboração e a publicação deste livro. Como pude começar a contar aos outros sobre a jornada na direção da transformação pessoal quando freqüentemente me vejo preso em minhas próprias falhas? Encontrei bastante conforto ao ler o livro de Henri J. M. Nouwen, *Reaching Out*. Nouwen disse que por muito tempo hesitou em escrever seu livro, mas encontrou consolo e encorajamento nas palavras do contemplativo do século VII, São João Clímaco<sup>1</sup>:

Se alguns ainda são dominados por seus antigos maus hábitos, e ainda assim podem ensinar por meio de meras palavras, deixe que ensinem... pois talvez, por se envergonharem por força das próprias palavras, comecem finalmente a praticar o que ensinam.

Espero que este livro sirva para sua transformação pessoal e que você atinja um entendimento ainda mais profundo do que é revelado aqui sobre como esses milagres previsíveis podem acontecer em sua vida, na liderança de sua organização e na sociedade como um todo.

Joseph Jaworski  
Hamilton, Massachusetts  
Fevereiro de 1996

---

1. São João Clímaco foi um monge contemplativo que, aos dezesseis anos, deixou sua vida e foi para o Mosteiro do Monte Sinai. Aos 35 anos isolou-se numa cela e lá permaneceu por mais de quarenta anos, recebendo visitas de enorme número de religiosos em busca de sua sabedoria e de seus conselhos. Tornou-se então o Abade do Mosteiro do Sinai e escreveu seu livro *A Escada da Ascensão Divina*, até hoje um clássico da literatura monástica.

ranças estejam em sua grande maioria apoiadas em formas de pensar sobre o mundo que são cada vez mais obsoletas e contraproducentes. Talvez por isso estejam deteriorando-se.

A nova liderança deve ser alicerçada em formas de pensar fundamentalmente diferentes sobre como o mundo funciona. A visão mecânico-newtoniana do século XVI a respeito do universo, que ainda orienta nosso pensamento, tornou-se gradativamente disfuncional nessa era de interdependência e mudança. As guinadas bruscas necessárias para garantir um mundo saudável para nossos filhos e netos não serão conseguidas ao fazermos mais das mesmas coisas que temos feito. “O mundo que criamos é um produto de nossa forma de pensar”, afirmou Einstein. Nada irá mudar no futuro sem maneiras fundamentalmente novas de pensar. Esse é o verdadeiro trabalho da liderança. E este livro é um ótimo lugar para começá-lo.

## MUDANÇAS FUNDAMENTAIS DE MENTALIDADE

Quando o livro estava quase completo, a história implícita nas experiências de Joe começou a emergir com tanta coerência que parecia contar a si mesma. Mediante uma série de sessões de trabalho com Joe e Betty Sue Flowers, sua editora, descobrimos que quando existia algum detalhe obscuro, bastava pedir a Joe: “Conte como aconteceu”, e era o que ele fazia. Conforme ouvíamos, balançávamos a cabeça e dizíamos: “Bem, escreva-a dessa forma”. No fim, o processo começou a parecer uma espécie de arqueologia pessoal, quando eu e Betty Sue simplesmente orientávamos Joe a partilhar suas experiências inéditas.

Então comecei a sentir que nós precisávamos nos afastar da história e refletir mais amplamente sobre toda a jornada. Em um nível, o propósito do livro era sugerir que podemos moldar o futuro de formas que raramente imaginamos. O que tornava a história de Joe tão atraente era que ela oferecia uma compreensão emergente de como isso podia acontecer.

Numa tarde perguntei a Joe: “Quais são os princípios orientadores, ou organizadores, com os quais o livro está preocupado?” Quase sem hesitar, ele respondeu descrevendo certas mudanças de mentalidade necessárias e as conseqüências dessas mudanças. Confessou que tudo aquilo era muito novo para ele e que essas idéias deveriam ser tratadas como *insights* preliminares, vislumbres iniciais num território vasto e inexplorado. Apesar de tudo, acredito que serão úteis, especialmente para os leitores que gos-

tariam de ter um mapa conceitual antes de embarcar na história de Joe.

Em primeiro lugar, diz Joe, precisamos estar abertos para *mudanças fundamentais de mentalidade*. Temos profundos modelos mentais sobre como o mundo funciona, mais profundos do que sabemos. Pensar que o mundo possa mudar sem alterações em nosso modelo mental é tolice. Quando perguntei a Joe mais especificamente que mudanças seriam essas, ele disse que *é sobre deixar de enxergar o mundo feito de coisas para enxergar um mundo que é aberto e, sobretudo, feito de relacionamentos*, onde tudo que se manifesta, tudo o que vemos, tocamos, sentimos, provamos e ouvimos, qualquer coisa que pareça real para nós, na verdade não possui substância. Um nível mais profundo de realidade existe além de tudo o que possamos articular.

Uma vez entendido esse aspecto, começamos a compreender que o futuro não é fixo, que *vivemos num mundo de possibilidades*. Ainda assim, a maior parte de nós carrega um profundo senso de resignação. Resignamo-nos a acreditar que não podemos influenciar o mundo, pelo menos não numa escala que faça diferença. Portanto, enfocamos na escala pequena, onde achamos que temos influência. Fazemos o melhor possível com nossos filhos, ou trabalhamos em nossos relacionamentos, ou enfocamos a construção de uma carreira. Mas lá no fundo estamos resignados a ser absolutamente impotentes no mundo mais amplo. Assim, se tivermos um mundo de pessoas em que todos se sintam impotentes, temos um futuro predeterminado. Então vivemos indefesos e sem esperança, num estado de grande desespero. E esse desespero é na verdade um produto de como pensamos, uma espécie de profecia auto-realizável.

Para a maior parte, o desespero é indiscutível, especialmente entre pessoas bem-sucedidas. Não queremos falar sobre isso porque desejamos manter a impressão de controlar nossas vidas. Então criamos todo tipo de distração. Nossa própria cultura oferece distração suficiente. Diz-nos que tudo com que precisamos nos preocupar é nossa aparência. Exercitar-se, deixar o corpo em forma, vestir-se bem. A vida é aparência. Também existem distrações na história que contamos sobre o mundo — como o mundo é dominado pela política e interesses próprios, por exemplo. Todas essas distrações são formas simples de encobrir o profundo sentido de desespero vindo do sentimento de que não podemos fazer nada a respeito do futuro.

### 13. SINCRONICIDADE: O CENTÍMETRO CÚBICO DE OPORTUNIDADE

Todos nós, quer sejamos guerreiros ou não, temos um centímetro cúbico de oportunidade que surge em frente aos nossos olhos de tempos em tempos.

A diferença entre um homem comum e um guerreiro é que o guerreiro está consciente disso, e uma de suas tarefas é permanecer alerta, esperando deliberadamente, de forma que quando seu centímetro cúbico aparecer ele possua a velocidade e a agilidade necessárias para aproveitá-lo.

— Carlos Castañeda

ALGUNS MESES DEPOIS de encontrar Bohm, viajei até os Estados Unidos com meu filho para visitar algumas faculdades e universidades nas quais ele estava interessado em ingressar. Estávamos no Aeroporto O'Hare, correndo por um dos corredores atulhados de pessoas num esforço para apanhar um avião a ponto de partir. Joey e eu corríamos lado a lado, nos esquivando das pessoas para atravessar aquela multidão. À frente notei uma jovem muito bonita caminhando rapidamente em nossa direção. Quando cheguei à distância de alguns metros, fitei os olhos dela, que eram absolutamente lindos. Parei tudo o que estava fazendo e ela passou por mim, voltei-me e disse a mim mesmo: "Preciso ir atrás dela. Eu a conheço de algum lugar". Estava absolutamente alterado. Era tudo misterioso, quase como se (parafraseando algo que Joseph Campbell disse uma vez) a vida futura que eu teria com ela me tivesse sido revelada. Era como se algo me dissesse o que estava por vir. Tinha a ver com o mistério e transcendência do tempo.

Enquanto ela se afastava, fiquei parado, olhando em sua direção. Joey já havia se distanciado e, quando percebeu que eu não me encontrava a seu lado, voltou correndo e me puxou pelo braço.

— Meu Deus, pai, o que está fazendo? Estamos quase perdendo o avião. Vamos logo!



tipo de vontade de sobreviver necessária. Começaram a sobreviver na mesma proporção que os homens mais velhos. Depois da guerra, Hahn trouxe esse conceito para os Estados Unidos e o resultado foi o Movimento Outward Bound.

A teoria de Hahn era que os limites de nosso potencial são na maior parte imaginários. Seus cursos foram projetados para apresentar aos participantes uma série de tarefas com dificuldade crescente. Em primeiro lugar você faz uma coisa que nunca imaginou poder realizar. No dia seguinte realiza algo mais impressionante, e assim por diante em dias sucessivos, você se mantém ultrapassando suas realizações anteriores. No final do curso, sua imagem do que é possível ou não para você está alterada para sempre.

O segundo objetivo de Hahn era o de ampliar o sentido de dever e compaixão pelos que estão ao seu redor. Ninguém pode explicar completamente o que impulsiona os indivíduos na prática de atos por compaixão e altruísmo, mas fica claro que existem princípios nos seres humanos que os impulsionam a ajudar uns aos outros. Hahn acreditava que as pessoas são seres sociais e aprendem melhor em ambiente de grupo. Ele formou grupos de aprendizado que se tornaram comunidades fechadas, para criar e enfatizar um ambiente que ressaltasse o valor e a necessidade de cuidar uns dos outros. Acreditava que esses impulsos profundos e primitivos no ser humano seriam mais bem fortalecidos num cenário selvagem.

Em 1982, quando comecei a trabalhar com a experiência na natureza inóspita como parte do currículo, telefonei para a escola Outward Bound do Colorado e falei com Reola Phelps, que era diretora-executiva do novo programa para executivos. Falei um pouco sobre o Leadership Forum e pedi para marcar uma reunião. Na semana seguinte fui para o Colorado e conheci Reola e três colegas, David Chrislip, Eric Malmborg e Peter O'Neil. Foi uma reunião especial, que não exigiu esforço algum; todos partilhávamos de uma perfeita compreensão de como o curso seria montado e ministrado. Eu lhes contei sobre o Leadership Forum e partilhei com eles o que imaginava poder fazer pelo país e pelo mundo. Enquanto conversávamos, sabia que estávamos nos comunicando num nível mais elevado do que apenas palavras e senti uma intensa ligação pessoal com eles.

Enquanto projetávamos o segmento da experiência na natureza inóspita, estabelecemos cinco objetivos:

1. Fortalecer nos participantes a crença neles mesmos, o sentimento de auto-eficácia e a crença de que podiam realizar o que se determinassem fazer. Nossa intenção era enviar a eles a mensagem clara de que estavam usando apenas uma fração de sua verdadeira capacidade. Então forneceríamos sólidas evidências desse fato.
2. Encorajar os alunos a depender de seus recursos interiores, que geralmente estão obstruídos, a usar sua intuição e a habilidade de improvisar e inovar em face da incerteza e ambigüidade.
3. Construir uma profunda confiança e respeito entre o grupo, e ajudar cada um a ultrapassar os preconceitos desvalorizadores que todos temos. Construir um verdadeiro trabalho de equipe entre o grupo e fazer com que experimentem — talvez pela primeira vez — como é estar profundamente alinhado com um grupo. Encorajar uma experiência sobre como um grupo de líderes em vários setores de uma comunidade pode se unir em torno de questões de responsabilidade comum e mover-se para uma resolução bem-sucedida.
4. Colocar os alunos em situações que causem profunda introspecção, para serem guiados pelo que Bohm chamou de "a profundidade geradora de consciência que é comum a toda a humanidade". Evocar sua natureza superior e fazer com que experimentem o sentimento de que todos estamos ligados.
5. Aprender com as experiências como ser flexível e adaptar-se com rapidez a mudanças e a novos ambientes.

O currículo do curso do American Leadership Forum estava testado e pronto em 1983. Cada classe experimentou um curso com a duração de aproximadamente vinte dias ao longo de um ano, começando com uma sessão de orientação para iniciar o processo de ligar os participantes. A orientação foi também projetada a fim de prepará-los para a experiência na natureza inóspita, que geralmente ocorria no início de julho, quando o tempo nas Montanhas Rochosas era apropriado para a escalada de rochas e picos. O curso era predominantemente experimental, não apenas no segmento relativo à natureza inóspita, mas também em outros segmentos, sobretudo no segmento Liderança em Ação, no qual os participantes aprendiam praticando, no contexto de um projeto de interesse para a comunidade. As aulas anuais foram mais tarde ministradas em Houston, Hartford, no Estado do Oregon, Tacoma e no Vale do Silício.

A experiência na natureza inóspita foi projetada como um segmento de seis dias. Os participantes geralmente chegavam ao acampamento-base no final de uma tarde de sexta-feira e partiam

universo. Nesse estado de ser, nossa vida é naturalmente repleta de significado e, como Buber diz, sacrificamos nossa “vontade frívola” a nossa “vontade sublime que deixa o ser definido pelo ser destinado”.

No momento do meu maior desafio durante a construção do American Leadership Forum, perdi completamente de vista esse princípio. Certa vez entendi o que significava *render-se* no sentido de Buber, e desisti do meu esforço e de minha luta, recuperando pouco a pouco o equilíbrio. Durante essa época comecei a entender, pela primeira vez, o poder do comprometimento.

## ENCONTRO DE PESSOAS

Desse comprometimento, um certo fluxo de significado se inicia. As pessoas se reúnem ao seu redor e uma conversa maior começa a formar-se. Quando você se encontra nesse estado de rendição, nesse estado de êxtase, exerce uma atração enorme — não porque seja especial, mas porque as pessoas se sentem atraídas pela presença autêntica e pelo desdobramento de um futuro repleto de possibilidades. Foi o que aconteceu quando eu reuni os conselheiros, os fundadores e outros que foram tão importantes para o sucesso do *Forum*.

## SINCRONICIDADE

Arthur Koestler, parafraseando Jung, define “sincronicidade” como “o encontro aparentemente acidental de duas correntes causais não relacionadas num evento coincidente que parece altamente improvável e altamente significativo”. As pessoas que vêm a você são exatamente as pessoas que você precisava em seu comprometimento. Portas se abrem, um sentido de fluxo se desenvolve e você descobre que está agindo num campo coerente de pessoas que talvez não estejam nem mesmo conscientes umas das outras. Você não está mais agindo sozinho, e sim na ordem generativa que se desdobra. Essa é a unidade indivisível da ordem implícita a partir da qual brotam eventos aparentemente distintos. Nesse ponto, sua vida se torna uma série de milagres previsíveis.

A partir de todas essas experiências e de meus encontros com as pessoas incríveis mencionadas neste livro, concluí que a liderança capaz de trazer à existência os tais milagres previsíveis trata mais sobre *ser* do que *fazer*. Ela diz respeito a nossa orientação de caráter, nosso estado de atividade interna.

Quando penetramos nesse estado de ser fundamentalmente aberto e interconectado, tornamo-nos parecidos com o guerreiro samurai que Varela mencionou, aguardando, expectante, com a percepção aguçada, que aquele centímetro cúbico de oportunidades se apresente. Quando isso acontece, precisamos agir com a velocidade do raio e quase sem racionalizar. Nesse ponto é que nossa liberdade e destino emergem e nós criamos o futuro no qual vivemos.

## 17. LIÇÕES: ENCONTRANDO AS ARMADILHAS

Insights-chave sobre a Jornada do Herói foram fornecidos por Robert J. Holder e Richard N. McKinney, "Corporate Change and the Hero's Quest", *World Business Academy Perspectives*, Vol. 6, nº4, 1992: páginas 39-48.

**página 143** Joseph Campbell com Bill Moyers, *O Poder do Mito* (Ed. Palas Athena, 1996). Veja também *O Herói de Mil Faces* (Ed. Pensamento, 1995).

**página 144** Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, pág. 216.

**página 145** Martin Buber, *I And Thou*, trad. Smith, pág. 109.

**página 145** Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, pág. 101.

## 18. O PODER DO COMPROMETIMENTO

**página 159** Martin Buber, *I And Thou*, pág. 59.

**página 160** A citação de Machado me foi dada por Francisco Varela.

**página 160** C. G. Jung, *Memories, Dreams, Reflections*, ed. Aniela Jaffe (Nova Iorque: Pantheon, 1961), pág. 48.

**página 161** Joseph Campbell com Bill Moyers, *The Power of Myth*, pág. 120.

## PARTE QUATRO: A DÁDIVA

### 20. ESTABELECENDO O CAMPO

**página 177** Muito do que Sheldrake me disse aparece em *The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature* (Londres: Fontana/HarperCollins, 1989). Também de grande ajuda foi o livro de Margaret Wheatley, *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe* (São Francisco: Berret-Koehler, 1992), especialmente o Capítulo 2.

**página 180** David Bohm, *Wholeness and the Implicate Order*, pág. 23.

### 21. BARRICADAS

**página 185** Eu ouvi o termo "pivô da história" primeiramente de Harlan Cleveland durante nossas conversas em Londres enquanto os cenários estavam sendo desenvolvidos. Harlan, que estava citando Barbara Ward, usou o termo como o título de um capítulo em seu livro *Birth of a New World: An Open Moment for International Leadership* (São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993).

### 22. NOVAS FRONTEIRAS

**página 191** A idéia da epígrafe surgiu de uma conversa com Harlan Cleveland, que usava a frase de Paine "o dia do nascimento de um novo mundo" como base para o título de seu livro, *Birth of a New World*.

**páginas 193-194** Os Cenários de Mont Fleur foram publicados na África do Sul como um suplemento das publicações *The Weekly Mail* e *The Guardian Weekly*. Os cenários foram posteriormente produzidos na forma de vídeo.

**páginas 195** O que Kaku me disse durante nossa conversa ele também havia falado no Caux Round Table, na Suíça, em 1991.

### 23. UM MUNDO DE POSSIBILIDADES

**página 205** John W. Gardner, "Rebirth of a Nation."

**página 207** As palavras de Bohm foram extraídas da minha transcrição de nossa conversa em Londres, 1980.

**página 208** H. Maturana e F. Varela, *The Tree of Knowledge* (Boston: Shambhala, 1991 [1987]). E F. Varela, E. Thompson e E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1991). Neste contexto outra importante influência é T. Winnograd e F. Flores, *Understanding Computers and Cognition: A New Vision for Design* (New Jersey: Addison Wesley, 1989).

**página 208** Para uma excelente discussão da linguagem como uma prática generativa, veja Fred Kofman e Peter M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations," *Organizational Dynamics*, Outono de 1993: páginas 5-23.

## 24. CRIANDO O FUTURO

**página 213** Martin Buber, *I And Thou*, trad. Kaufman, página 109.

**páginas 214-215** A referência a Thomas Berry e a forma de expressão destes *insights* sobre liderança foram sugeridas por Peter Senge através de correspondência pessoal, em setembro de 1995. Senge também fez estas mesmas referências nas anotações de uma palestra para uma conferência organizada pela Pegasus Communications, a qual foi gravada em fitas cassetes como "Organizational Learning Infrastructures" (The Systems Thinking in Action Series). Bill Moyers cita uma passagem similar de Berry em *O Poder do Mito*.

**página 214** Conforme entramos no terceiro milênio, nós deparamos com uma diversidade crescente, mudanças descontínuas e complexidade em aceleração. A filosofia descrita neste livro irá, acredito eu, nos permitir ir de encontro a estes desafios. Ao mesmo tempo, entretanto, nós precisamos continuar a desenvolver as capacidades tradicionais essenciais à liderança efetiva. Existe um bom número de autores e co-autores, muitos dos quais foram mencionados neste livro, que eu recomendo fortemente a qualquer um em busca de luzes ao longo do caminho da liderança organizacional ou social. Eles incluem Warren Bennis; James MacGregor Burns; David D. Chrislip e Carl E. Larson; Harlan Cleveland; Stephen R. Covey; Max Du Pree; John W. Gardner; Howard Gardner; Robert K. Greenleaf; Ronald A. Heifetz; Rosabeth M. Kantor; Peter Koestenbaum; John P. Kotter; James M. Kozes e Barry Z. Posner; Peter M. Senge e Margaret J. Wheatley.

**página 214** Para aqueles leitores interessados numa compreensão mais profunda de nosso universo como algo que se desdobra de acordo com uma ordem subjacente e dinâmica, vejam F. David Peat, *Synchronicity: The Bridge Between Matter and Mind* (Nova Iorque: Bantam Books, 1987). Jonas Salk, que conseguiu controlar a poliomielite com a vacina que desenvolveu, também falou sobre um universo que se desdobra como um caleidoscópio de acordo com uma ordem profundamente arraigada. Ele acreditava que as pessoas podiam desenvolver a capacidade de ir ao encontro deste "dinamismo" em contínuo desdobramento — que as pessoas podiam sentir em que direção o futuro deseja se desdobrar e então participar dele. Ele disse "Eu vim a reconhecer a evolução não apenas como um processo ativo que eu estou experimentando o tempo todo, mas como algo que posso direcionar através das escolhas que faço..." Ele disse que foi essa força que o guiou no início dos anos 50, levando-o a rejeitar a sabedoria convencional e desenvolver a vacina contra o pólio usando vírus mortos ao invés de vivos (*New York Times*, 24 de junho de 1993).

**página 216** Henry Stapp, como citado por Fritjof Capra, *O Tao da Física*.

**página 216** Martin Buber, *I And Thou*, trad. Smith, pág. 59.

**página 217** Arthur Koestler, *Janus*, pág. 259.

## EPÍLOGO: BRETTON WOODS E HADAMAR

**página 223** Martin Buber, *I And Thou*, pág. 59.

**página 226** Leon Jaworski, *After Fifteen Years* (Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1961).