



HABILIDADES QUÂNTICAS NAS ORGANIZAÇÕES¹

Márcio Lavratti Vicente Vianna

Resumo: O ambiente corporativo tem apresentado mais incertezas, ambiguidades e complexidades com o passar dos anos. Por isso, as organizações carecem de habilidades compatíveis com o cenário caótico, tais como as habilidades oriundas da física quântica – ciência que metaforicamente condiz de forma plena com o caos. A partir destas premissas, este estudo tem o objetivo de conceituar e descrever as habilidades quânticas, a fim de contribuir para o desenvolvimento humano no ambiente empresarial.

Palavras-chave: gestão quântica, empresa quântica, habilidades quânticas.

1 INTRODUÇÃO

Para Shelton (1999), o mundo dos negócios vem sofrendo com diversas mudanças ao longo dos anos. As empresas estavam plenamente adaptadas a um mundo newtoniano: mecanicista, linear, previsível e lógico. Mas a partir de um determinado momento no qual o mundo começou a ficar volátil, incerto, complexo e ambíguo, as organizações passaram a enfrentar dificuldades diante de um cenário desconhecido até então. Logo, as empresas passam a buscar amparo em novos conceitos os quais eram inexplorados quando a Teoria da Administração surgiu como ciência.

Para que possamos entender como se aplica as habilidades quânticas, primeiramente cabe definir o que é gestão quântica. Nóbrega (1995) ratifica que a gestão quântica defende uma maior distribuição de poder decisório (uma “auto-organização”) e o uso de técnicas motivacionais e de integração que aumentem a felicidade dos trabalhadores. As analogias da física quântica são, na atualidade, as evidências que se mostram como as mais semelhantes à realidade e ao mundo vivido pelas empresas à medida que a volatilidade de cenários do mundo empresarial (mundo contemporâneo do caos, da complexidade e do imprevisível) se diferencia da antiga visão newtoniana – da física clássica – de um mundo previsível, mecanicista e linear.

¹Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.



Dessa forma, sugere-se a existência de empresas quânticas, as quais têm o *know-how* de poder despertar habilidades quânticas em seus colaboradores e aplicá-las em prol de suas atividades (RIBEIRO, 1993). Do mesmo modo que um prisma, as habilidades quânticas podem atuar como um desfragmentador de nossos potenciais ocultos (competências ainda desconhecidas pelo indivíduo que as possui). Para Shelton (1997), as habilidades quânticas – assim como as habilidades tradicionais de planejar, organizar, dirigir e controlar – podem ser aplicadas tanto a nossas atividades pessoais quanto a nossos compromissos profissionais.

O método deste estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, que Gil (2002) caracteriza como análise realizada em material já elaborado, sejam livros, revistas, publicações avulsas, imprensa escrita e até eletronicamente, disponibilizadas na Internet, contribuindo para obter informações sobre a situação atual do tema, conhecer publicações existentes ou já abordadas e analisar as opiniões parecidas e diferentes a respeito do problema da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois habilidades individuais são elementos de natureza subjetiva. Ademais, o propósito do trabalho não é mensurar numericamente essas habilidades, mas sim, elucidar o tema habilidades quânticas e identificar possíveis contribuições para o ambiente organizacional.

Busca-se compreender de que forma o gerenciamento quântico pode se apresentar como ferramenta de apoio gerencial, bem como identificar as habilidades quânticas e seus impactos nas corporações. Para tanto, foi realizado um levantamento de publicações e pesquisas publicadas no meio acadêmico, focando a análise sobre a literatura que possui como temáticas a mecânica quântica, gestão de pessoas, gestão quântica, empresa quântica, e habilidades quânticas.

A investigação, além de bibliográfica, foi desenvolvida por meio de estudo exploratório e revisão integrativa (BOTELHO, CUNHA E MACEDO, 2011). Foram adotados os seguintes critérios:

- a) livros que versam sobre gestão de pessoas, gestão quântica, empresa quântica e habilidades quânticas;
- b) o uso da Internet (ferramenta de busca Google) na pesquisa por material acadêmico que contenha as strings “gestão de pessoas”, “gestão quântica”, “empresa quântica” e “habilidades quânticas”;



- c) pesquisadores que incluem “gestão de pessoas”, “gestão quântica”, “empresa quântica” e “habilidades quânticas” entre as palavras-chave;
- d) pesquisa pelas palavras-chave “human resource management”, “quantum management”, “quantum company” e “quantum skills” nas bases de dados Emerald e Portal Periódico CAPES;
- e) pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Na seção a seguir, será introduzida uma noção sobre física quântica. Entender os princípios da mecânica quântica é de suma importância para a plena compreensão do artigo.

2 FÍSICA QUÂNTICA

De acordo com Greca (2002), a mecânica quântica é uma teoria física que descreve o mundo microscópico (escala atômica e subatômica). É a física dos componentes da matéria, átomos, moléculas e núcleos. Diferentemente da física clássica onde os movimentos, as variações de energia e as forças que atuam sobre um corpo podem ser explicados por meio dos átomos e suas combinações – de forma contínua – a física quântica atribui a emissão e a absorção de energia de um corpo a pacotes unitários de energia – de forma descontínua.

A palavra “quântica” vem da palavra *quantum*, que significa quantidade em latim. Sendo assim, a teoria da mecânica quântica prevê que as partículas subatômicas (elétrons, prótons e nêutrons) devem ser quantizadas porque a troca de energia e a vibração dos átomos não ocorrem de forma contínua. Greca (2002) sugere que a mecânica quântica recebe esse nome por prever um fenômeno bastante conhecido dos físicos: a quantização. No caso dos estados ligados (por exemplo, um elétron orbitando em torno de um núcleo positivo) a mecânica quântica prevê que a energia (do elétron) deve ser quantizada.

A física quântica foi idealizada pelo físico alemão Max Planck. Greca (2002) explica que Planck percebeu que ao tentar formular um ajuste matemático para o problema da radiação dos metais, quando aquecidos em altas temperaturas, a energia irradiada por eles é dada em quantidades discretas e não em quantidades contínuas.



Desde então, a teoria da mecânica quântica foi sendo desenvolvida para explicar não só o fenômeno da radiação de corpos aquecidos, como vários outros. Os físicos mais influentes da mecânica quântica se posicionaram como observadores para fundamentar as propriedades das partículas subatômicas (descontínuas) e das ondas (contínuas):

Minha decisão consciente sobre a forma como vou observar o elétron irá até certo ponto determinar-lhe as propriedades. Se eu fizer uma pergunta própria de partícula, ele me dará resposta de partícula. Se fizer uma pergunta própria de onda, ele me dará resposta de onda. (CAPRA, 1982, p. 77)

O experimento descrito acima sugere que se pode escolher qual propriedade se quer observar no elétron, mas isso não significa que a mente humana pode manipular a matéria. Significa estabelecer possibilidades para que cada propriedade possa ser observada.

O quadro 1 apresenta uma comparação para diferir a visão de mundo newtoniana da visão de mundo quântica:

Quadro 1: Duas visões de mundo: visão newtoniana e visão quântica.

A partir de uma perspectiva newtoniana o mundo é:	A partir de uma perspectiva quântica o mundo é:
1. Material, visível, concreto	1. Intangível, invisível, abstrato
2. Estático, estável, passivo, inerte	2. Dinâmico, vibratório, em contínua mudança
3. Previsível, controlável	3. Imprevisível, indeterminado
4. Não afetado pela observação; a realidade é objetiva	4. Sujeito ao impacto da consciência do observador; a realidade é subjetiva
5. Uma máquina; as coisas são mais bem entendidas se forem reduzidas às suas partes mais simples; as partes determinam o todo	5. Um sistema; tudo é parte de um todo inter-relacionado; o todo determina as partes
6. Localmente controlado. Causa e efeito são claramente discerníveis	6. Afetado por muito mais do que aquilo que atinge o olho; as coisas acontecem “a



	partir de certa distância”
7. Depende de fontes de energia extrínsecas; sem força externa, as coisas de desagregam	7. Pleno de energia; a energia é intrínseca à vida e aos seus sistemas

Fonte: Shelton, 1999, p. 25.

Em consonância com o quadro acima, hoje nos deparamos com um mundo cada vez mais adverso do modelo newtoniano, onde a volatilidade de cenários do mundo empresarial acontece tão rápida quanto um piscar de olhos, e as relações de causa e efeito não são previsíveis (e muitas vezes nem percebidas).

Ao contrário da física tradicional de Newton – onde as teorias baseiam-se num mundo linear, previsível e objetivo – o ambiente organizacional do mundo atual apresenta-se de forma volátil, incerta, complexa e ambígua. Muitos autores (por exemplo, Capra, Wheatley, Zohar, Zukav) sugeriram que as assim chamadas “novas ciências” fornecem concepções e imagens para uma visão de mundo atualizada – uma visão de mundo que caracteriza o universo como um sistema complexo, imprevisível e interativo, e não como uma máquina estável e objetiva. (SHELTON, 1999, p. 18)

Dentro desse contexto, as habilidades tradicionais são insuficientes para garantir a sobrevivência de uma empresa. Sendo assim, as habilidades quânticas – que serão elucidadas na seção 4 – se apresentam plenamente compatíveis com o dinamismo da realidade atual e acabam se tornando indispensável para que, aliadas às habilidades tradicionais, as organizações consigam se adaptar a cenários voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

3 EMPRESA QUÂNTICA

A empresa quântica como uma de suas características lidar o tempo todo com a mudança, estar preparada para a mudança a qualquer momento, saber desaprender para aprender. A *Learning Organization*, conceito de organização que aprende introduzido por Peter M. Senge, é a organização que embute na sua estrutura a mudança, a capacidade de mudar. Ela não é simplesmente a “organização que aprende”, é a “organização que aprende desaprendendo”. (NÓBREGA, 1999, p. 196).



Para Shelton (1997), exercer habilidades como o planejamento, a organização, a direção e o controle, as pessoas exercitam a metade esquerda do cérebro. Essas habilidades são resultado de uma visão de mundo baseada nas leis da física de Isaac Newton, para a qual a realidade é inequivocamente objetiva, os efeitos são previsíveis e todo o conhecimento surge por intermédio de análises. Uma visão de mundo baseada nessas suposições requer aptidões de pensamento lógicas e lineares. Hoje, segundo a mesma autora, precisamos de uma visão quântica de mundo, isto é, ver o universo como um sistema dinâmico, imprevisível, subjetivo e auto-organizador e não como uma máquina previsível e objetiva.

Nesta concepção, é preciso que cada um se deixe guiar por habilidades quânticas: capacidades trabalhadas pelo lado direito do cérebro. Estas aptidões são inatas e universais, mas acabam sufocadas por instituições como família e escola, dentre outras organizações sociais. Quando nos tornamos adultos, a maioria de nós já as esqueceu. Elas estão profundamente enterradas no inconsciente, mas podem ser despertadas. Com treinamento, empregando-se o uso de metáforas e analogias entre os conceitos da física quântica e o cenário atual, é possível engajar os dois lados do cérebro.

Shelton (1997) ressalta, ainda, que a premissa básica é de que a empresa espelha as crenças e valores coletivos e individuais dos seus funcionários. Logo, é possível que as pessoas aprendam a mudar seus ambientes de trabalho ao aprender a mudar a si mesmas. Um indivíduo que haja dominado as habilidades quânticas teria presente as seguintes qualidades: otimismo, inovação, intuição, ética, confiança e desenvoltura ao se relacionar.

Para o estrategista quântico, mais importante que o planejamento estratégico é o pensamento e a ação estratégica. Ao invés de ter a habilidade de prever, o estrategista deve saber intuir o que está acontecendo no presente – ou seja, a forma como a incerteza se materializa em certeza relativa através da observação, reagir cada vez mais rápido ao que acabou de acontecer e criar o futuro. (MARZOLA, 2009, p. 39)

Saber intuir – termo mencionado no parágrafo anterior – significa o estrategista ter a competência de identificar e interpretar corretamente a sua intuição.

4 HABILIDADES QUÂNTICAS



Com base na transposição dos conceitos da física quântica, Shelton (1997) propõe um modelo quântico que é formado por sete habilidades quânticas, as quais são: ser quântico, ação quântica, visão quântica, confiança quântica, sentimento quântico, pensamento quântico e conhecimento quântico, detalhadas a seguir. Para Shelton (1999), as habilidades quânticas são um conjunto de habilidades integradas, que funcionam de maneira interdependente, e agrupadas em caráter psicológico e espiritual. Quando as praticamos, aprendemos a utilizar de maneira mais ampla nossos hemisférios cerebrais e expandimos nossa capacidade de processamento do cérebro.

A habilidade sobre ser quântico se refere à capacidade de ser nos relacionamentos, de suspender o julgamento, de escutar profundamente e comprometer-se a encontrar soluções em que todos saiam ganhando. Exemplo: o gerente de um departamento não tomar decisões precipitadas diante de um conflito sem antes conversar com todos os envolvidos, e na sequência buscar uma solução na qual todas as partes saiam satisfeitas. Chiavenato (2009) afirma que o julgamento significa discernimento e sentido de oportunidade para escolher determinado curso de ação. Envolve raciocínio, intuição, perspicácia e visão antecipatória dos eventos.

A ação quântica, por sua vez, envolve a capacidade de agir com responsabilidade, exigindo a transparência dos valores individuais e a consciência sobre nossas escolhas. Nesse enfoque, a empresa é vista como um ecossistema. Exemplo: o presidente de uma empresa reiterar os valores da organização diante de cada colaborador, de modo que todos os departamentos trabalhem de forma harmônica e sistêmica. Chiavenato (2009) explica que a cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças, expectativas e valores, a forma de intenção e relacionamento típicos de cada organização. A organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema único de valores.

A visão quântica relaciona-se à capacidade de ver intencionalmente, o que implica o estabelecimento de intenções claras e o compartilhamento dessas intenções com as pessoas da empresa, gerando uma visão organizacional. Exemplo: as decisões estratégicas de uma empresa são tomadas na diretoria, mas devem ser explicitadas a todos os colaboradores para que todos tenham a visão conjunta de engajar-se com a decisão tomada. De acordo com Chiavenato (2009), a visão compartilhada é a disciplina coletiva que visa estabelecer objetivos comuns.



A confiança quântica resgata a capacidade de confiar na vida, de ver o caos como progenitor de níveis novos e superiores de ordem e coerência. Exemplo: quando um gestor se encontra diante de uma adversidade, ele não vê isso como algo negativo, mas sim como um fato predestinado que, num determinado momento, iria acontecer para contribuir com o crescimento da empresa de alguma forma. Para Chiavenato (2009), confiança é uma das principais atributos dos sistemas orgânicos.

O sentimento quântico engloba a capacidade de se sentir vivo efetivamente, o que implica focar os aspectos positivos de cada situação, favorecendo nossa capacidade de enxergar novas possibilidades e de nos dirigirmos a elas. Exemplo: quando explode uma crise econômica num país, enquanto todos choram, outros enxergam a oportunidade de vender lenços. Chiavenato (2009) sugere que a organização precisa melhorar sua capacidade de percepção e mudança adaptativa ante a mudança de estímulos externos, para que se estabeleça a interação organização e ambiente.

Pensamento quântico – capacidade de pensar paradoxalmente. Esse pensamento está relacionado à estratégia empresarial e permite que passemos do modo ocidental de decidir entre uma ou outra possibilidade para um modo tipicamente oriental de decidir, admitindo-se, ao mesmo tempo, uma e outra possibilidade. Isso expande a capacidade criativa e a intuição nos processos de tomada de decisão e solução de problemas da organização. Exemplo: quando uma rede de varejo precisa de urgência para importar um determinado produto antes que dólar possa ter uma alta, os seus gestores decidem esperar o tempo passar considerando também a possibilidade de queda do câmbio atual. Para Chiavenato (2008), o elemento mais importante na tomada de decisões administrativas é o equilíbrio entre pensar e fazer.

E o conhecimento quântico – capacidade de saber intuitivamente. Esse conhecimento implica contar com a intuição, expandindo, grandemente, nossos níveis de criatividade e *insight* criativo nos processos de soluções de problemas e tomada de decisão. Criar procedimentos heurísticos para fazer escolhas através de critérios empíricos, ou seja, algo que você usa/adota como regra prática por causa da experiência, e não por conhecimentos científicos. Exemplo: um gestor não aprende na faculdade como identificar um colaborador que está passando por problemas pessoais. A intuição e a experiência possibilitam distinguir baixo desempenho no trabalho e problemas pessoais, de forma que o gestor se aproxime do colaborador com a abordagem correta.



Chiavenato (2009) propõe que a intuição é uma das capacidades fundamentais para o julgamento.

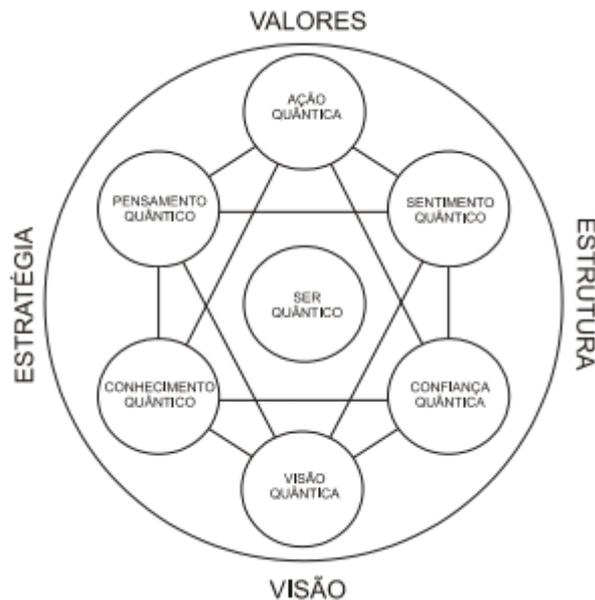
Csikszentmihalyi (1990) afirma que a habilidade da visão quântica permite que os gerentes conscientemente selecionem suas intenções, alinhando suas percepções com seus desejos. Por exemplo: se um executivo estabelecer uma clara intenção de melhorar os custos de inventário, ele começará a notar (atender) a informação que normalmente não teria sido percebida.

Muitos gestores ainda dependem principalmente de habilidades de pensamento lógico, linear, preto e branco. McNeill e Freiburger (1994) acreditam que a obsessão com o pensamento binário se origina na estrutura do cérebro. Assim, dificultando o pensamento paradoxal.

A habilidade do sentimento quântico permite que o executivo empresarial se sinta bem internamente, independentemente do que acontece externamente. À medida que essa habilidade é reconhecida e implementada, o gerente aprende como mudar a física do seu corpo alterando os sentimentos do coração. (DYER, 1998)

A figura 1 evidencia a visão organizacional na base do diagrama com a estrutura, estratégia e valores surgindo a partir dela. A habilidade da visão quântica proporciona possibilidades perceptivas e as compartilham gerando uma visão organizacional, que será adquirida por meio das intenções partilhadas.

Figura 1: Modelo em funcionamento



Fonte: Shelton (1999, p. 28).

A figura acima ilustra a visão quântica, o pensamento quântico e o sentimento quântico formando uma pirâmide invertida porque são habilidades de caráter psicológico e individualista. Já a ação quântica, o conhecimento quântico e a confiança quântica formam uma pirâmide convencional porque são habilidades de caráter espiritual. E a habilidade de ser quântico está ao centro porque apresenta caráter tanto psicológico, quanto espiritual.

Para que uma empresa tradicional comece a adotar a gestão quântica, é importante que ela conceba a ideia de que seus colaboradores não devam separar suas vidas pessoais de suas vidas profissionais, uma vez que o profissional e o pessoal são o mesmo indivíduo. O mundo externo e o mundo interno da empresa agora são vistos como um só, porque ambos exercem influências um sobre o outro. Nossas vidas no trabalho e nossas vidas pessoais estão profundamente entrelaçadas. Tipicamente, não utilizamos um conjunto de habilidades numa arena de nossas vidas e outro conjunto em outro lugar. Tendemos a agir de maneira coerente. Desse modo, se pudermos aprender a pôr em prática essas habilidades quânticas em nossas vidas, também começaremos a utilizá-las no trabalho. Naturalmente, o oposto também é verdadeiro. (SHELTON, 1999).



“A realidade é o que tomamos por verdadeiro. O que tomamos por verdadeiro é aquilo em que acreditamos. Aquilo em que acreditamos baseia-se em nossas percepções. O que percebemos depende do que procuramos. O que procuramos depende do que pensamos. O que pensamos depende do que percebemos. O que percebemos determina o aquilo em que acreditamos. Aquilo em que acreditamos determina o que tomamos por verdadeiro. O que tomamos por verdadeiro é a nossa realidade.” (ZUKAV, 1979, p. 310)

Emoções negativas escapam e emoções positivas energizam (proporcionando vigor físico e mental). Conhecer isso para ser verdade, no entanto, não resolve a epidemia generalizada de estresse, conflito e esgotamento que é comum em todo o mundo dos negócios de hoje. (NURMI; DARLING, 1997)

O universo é basicamente um conjunto de sinais ou um campo de informação. É muito mais um grande pensamento do que a grande metáfora da máquina do paradigma newtoniano. O conhecimento quântico é a capacidade de se conectar de maneiras não-sensoriais com informações de potencialidades do campo quântico; essa habilidade permite conhecer coisas fora da razão e aprender de dentro para fora. (TAYLOR, 1994, p. 353)

A ação quântica é a capacidade de agir com responsabilidade; ela permite fazer escolhas responsáveis levando em consideração as consequências das ações. Para obter ações responsáveis é preciso consciência, para ter consciência é necessária uma clara intenção. Se a sua vida funciona, você influencia sua família. Se a sua família funciona, sua família influencia a comunidade. Se a sua comunidade funciona, sua comunidade influencia a nação. Se a sua nação funciona, sua nação influencia o mundo. Se o seu mundo funciona, o efeito ondulatório se espalha por todos os cosmos. (HEIDER, 1985 *apud* SHELTON, 1999)

A confiança quântica é derivada da Teoria do Caos. A Teoria do Caos fornece uma nova maneira de ver a mudança e a turbulência que a acompanha. Esta teoria demonstra que o caos é inerente ao processo evolutivo. É o catalisador que cria o desequilíbrio necessário para a evolução do sistema. O caos é o progenitor de todo o progresso. Sem o caos, e o conflito proporcional



provocado pela mudança, a vida se estagna e a entropia segue (DARLING; FOGLIASSO, 1997, p. 1-2).

Ao utilizar a confiança quântica, o indivíduo deixa de querer manipular a vida e passa a apreciá-la. “Subitamente, o livro cai aberto justamente na página exata.” (Jean Houston, 1982, 194-95 *apud* Shelton, 1999, p. 152), neste momento sabe-se exatamente o que, quando e como fazer. Por exemplo: quando uma pessoa não é selecionada para uma vaga de emprego, ela simplesmente acredita que há um emprego melhor reservado para ela no futuro – em vez de ficar se lamentando.

A habilidade do ser quântico é a capacidade de ser nos relacionamentos; reconhece a natureza relacional da organização e seu meio ambiente. No nível subatômico, a questão só surge através de relacionamentos. As partículas subatômicas são abstrações. Suas propriedades são definíveis e observáveis somente através de suas interações com outras partículas. As probabilidades associadas às partículas são probabilidades de relacionamentos. A física nunca foi vista como uma ciência de relacionamentos. Newton viu partículas como entidades distintas com limites rígidos, bolas de bilhar movidas por forças externas (ZOHAR, 1990).

O quadro 2 retrata as origens quânticas das habilidades supracitadas, demonstrando que embora essas capacidades não sejam lógicas, elas possuem princípios oriundos da mesma teoria e compartilham de perspectivas afins em diversos assuntos, como a psicologia e a espiritualidade.

Quadro 2: Relação das habilidades quânticas com a física, com a psicologia e com práticas espirituais.

Habilidade quântica	Princípio científico	Concepção psicológica	Prática espiritual
Visão Quântica	Experimentos da Dupla Fenda Ondas de Probabilidade Sobreposição	Percepção	Afirmações
Pensamento Quântico	Princípio da Complementaridade Princípio da Incerteza Tunelamento Quântico	Criatividade	Imagens visuais
Sentimento Quântico	Teoria Eletromagnética Constante de Planck Condensados de Bose-	Atribuição	Desprendimento



	Einstein		
Conhecimento Quântico	Teoria do Campo Fenômeno da Escolha Retardada Potencial Quântico	Intuição	Meditação
Ação Quântica	Hologramas Princípio da Não-separabilidade Efeito E-P-R/Teorema de Bell	Sincronicidade	Atenção
Confiança Quântica	Teoria do Caos Princípio Auto-organizador Atratores Estranhos	Flexibilidade	Fé
Ser Quântico	Princípio da Exclusão Teoria de Tudo Teoria da Matriz de Espalhamento	Perdão	Compaixão

Fonte: Shelton (1999, p. 196).

O quadro acima ressalva que apesar de analogias e metáforas serem as principais ferramentas de conexão entre a física quântica e habilidades pessoais, cada habilidade quântica possui sólidos fundamentos físicos. Pode-se observar que as teorias físicas estão associadas à psicologia e à espiritualidade para se compreender a concepção de cada habilidade quântica.

O quadro 3 demonstra as habilidades quânticas com seus respectivos comportamentos-chaves a serem manifestados pelos colaboradores, algumas possíveis consequências e práticas quando presentes no ambiente corporativo. Já o recurso recomendado são exemplos de corporações que vêm implantando e obtendo ótimos resultados com a respectiva habilidade.

Quadro 3: A organização quântica

Habilidade quântica	Comportamento-chave	Consequências no local de trabalho	Prática	Exemplo de empresas
Visão Quântica	Focalizado	Qualidade	Visão partilhada	Searchnet
Pensamento Quântico	Criativo	Inovação	Pensamento de 360°	Creative Problem Solving Institute
Sentimento	Animado	Motivação	Capacidade	The Institute of



Quântico			de Resposta	HearthMath
Conhecimento Quântico	Confiante	Obtenção de poder	Tomada Instintiva de Decisões	The Institute of Noetic Science
Ação Quântica	Ético	Responsabilidade	Balanço dos Valores	Business for Social Responsibility World Business Academy
Confiança Quântica	Flexível	Mudança/caos	Auto-organização	The Berkana Institute The Open Space Institute
Ser Quântico	Compassivo	Parceria	Diálogo	Center for Dialogic Communication

Fonte: Shelton (1999, p. 214).

O quadro acima permite visualizar a aplicabilidade e o efeito de cada habilidade quântica dentro das organizações, pois essas habilidades promovem comportamentos que resultarão em práticas favoráveis ao ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi conceituar e descrever as habilidades quânticas, a fim de contribuir para o desenvolvimento humano no ambiente empresarial. Os conceitos foram elaborados de forma que se possa associá-los com a realidade atual das empresas, inserindo-as no enfoque quântico de mundo.

A teoria quântica é uma perspectiva baseada na mecânica quântica e derivada do campo científico da física. O paradigma quântico apresentado é usado como uma metáfora para o comportamento e fornece um novo conjunto de habilidades que podem ter um impacto considerável para o desenvolvimento humano nas corporações, pois os colaboradores são capazes de empregar habilidades psicológicas e espirituais, além das tradicionais habilidades técnicas em suas atividades laborais. Esses conceitos quânticos podem, assim, ser traduzidos para um novo conjunto de habilidades altamente prático para líderes empresariais hoje, possibilitando-os promoverem uma nova cultura organizacional baseada na perspectiva quântica.



Essas habilidades são referidas como habilidades quânticas porque elas se baseiam no pressuposto de que a energia quântica é primordial para a dinâmica do universo, impactando diretamente sobre seu funcionamento.

As habilidades tradicionais oriundas da administração clássica (planejar, organizar, dirigir e controlar) ainda se fazem necessárias, já que prevalece no mundo o sistema capitalista e, nesse contexto, a Teoria da Administração Científica ainda implica em resultados positivos no acúmulo de capital. Entretanto, essas habilidades derivam da antiga visão newtoniana – da física clássica – de um mundo previsível, mecanicista e linear. Já a visão quântica se apresenta como a melhor analogia do atual ambiente corporativo – um mundo empresarial que há muito tempo deixou de ter as mesmas condições vividas no período de Taylor, sob o enfoque newtoniano – fazendo com que as habilidades tradicionais careçam de atualização e de novos conceitos.

Da mesma forma que um prisma pode desfragmentar a luz branca em diversas tonalidades de cores que aparentemente não existiam, as habilidades quânticas não instituem novas capacidades, mas afloram essas capacidades do nosso íntimo as quais foram minadas no decorrer da infância.

Essas habilidades são baseadas na crença de que as organizações humanas são sistemas vivos fundamentalmente imprevisíveis, em vez de entidades estáveis e semelhantes a máquinas. O domínio dessas habilidades quânticas permitirá que os empresários melhorem sua capacidade de liderar com inovação suas organizações no mundo acelerado, muitas vezes caótico, do século XXI.

As contribuições para o desenvolvimento humano no ambiente empresarial são de fato mais significativas uma vez que as habilidades quânticas, ao contrário das habilidades técnicas, são estimuladas intrinsecamente. Se a inteligência interpessoal sempre foi valorizada nas organizações para fomentar o trabalho em equipe, a visão quântica nos mostra que a inteligência intrapessoal é tão importante quanto a interpessoal, pois ela possibilita que os colaboradores despertem o seu melhor potencial e que concebam ambientes favoráveis ao desempenho de suas atividades, assim impactando de forma positiva nos resultados obtidos pela empresa.

Em função da indisponibilidade de uma empresa para um estudo prático, recomenda-se para trabalhos futuros uma pesquisa de campo a fim de validar a aplicação dos resultados apurados.



REFERÊNCIAS

ARNTZ, W., CHASSE, B., VICENTE, M. **Quem Somos Nós?** Rio de Janeiro: Prestígio Editorial, 2007.

BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. A., MACEDO, M. **O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.** *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CAPRA, F. **The turning point:** Science, society, and the rising culture. New York: Simon and Schuster, 1982.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. Barueri, SP: Manole, 2008.

_____. **Teoria geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas, volume I. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. Barueri, SP: Manole, 2009.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow:** The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper Collins, 1990.

DARLING, J. R., FOGLIASSO, C. E. **Conflict management in the small business firm.** *Journal of Contemporary Business Issues*, Vol. 5, n. 1, p. 1-11, 1997.

DYER, W. W. **Wisdom of the Ages.** New York: Harper-Collins, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRECA, I. M. R. **Introdução à Mecânica Quântica:** textos de apoio ao professor de Física. Porto Alegre: Instituto de Física da UFRGS, (Textos de Apoio ao Professor de Física). Nº 13, 2002.



MARZOLA, M. F. **A NOVA CIÊNCIA DA ESTRATÉGIA:** uma investigação sobre o pensamento quântico nas ciências gerenciais. 2009. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MCNEILL, D., FREIBERGER, P. **Fuzzy Logic.** New York: Simon and Schuster, 1994.

NÓBREGA, C. **Em busca da empresa quântica** - 2. ed. revista – Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

_____. **Em busca da empresa quântica.** Rio de Janeiro: Ediouro, 1995.

NURMI, R. W., DARLING, J. R. **International Management Leadership.** New York: International Business Press, 1997.

RIBEIRO, C. R. M. **A Empresa quântica.** Petrópolis: Vozes, 1993.

SHELTON, C. **Gerenciamento quântico.** São Paulo: Cultrix, 1997.

_____. **Gerenciamento quântico:** como reestruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.

TAYLOR, E. Radical empiricism and the conduct of research. **New metaphysical foundations of modern science**, p. 345-373, 1994.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência:** descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

ZOHAR, D. **The Quantum Self:** Human Nature and Consciousness Defined by the New Physics. New York: William Morrow, 1990.