

52 - Organizações como ecologias de significado (3/3)

TITLE: #52 - Organizações como ecologias de significado

SUBTITLE: (Parte 3/3)

AUTHOR: Leonardo Comparsi de Oliveira

DATE: April 7, 2026

URL: <https://www.linkedin.com/pulse/52-organiza%C3%A7%C3%B5es-como-ecologias-de-significado-comparsi-de-oliveira-7duqf/>

Se a análise de John Vervaeke estiver correta, então uma das transformações mais importantes da liderança contemporânea diz respeito à forma como compreendemos o papel das organizações na vida humana.

Tradicionalmente, empresas foram concebidas principalmente como instrumentos econômicos. Elas organizam recursos, coordenam trabalho e produzem bens ou serviços. Esse papel continua fundamental. Entretanto, ao longo das últimas décadas, tornou-se cada vez mais evidente que organizações também desempenham uma função cultural e psicológica muito mais ampla. Para milhões de pessoas, o trabalho é hoje um dos principais espaços onde identidade, aprendizado e relações sociais se desenvolvem. Ele não é apenas um meio de subsistência; tornou-se um ambiente central de construção de realidade.

Essa mudança altera profundamente o significado da liderança. Se as organizações são apenas máquinas produtivas, liderar significa otimizar processos e alcançar metas. Mas se elas também são ambientes onde seres humanos buscam coerência e propósito, então a liderança envolve algo mais complexo: cultivar contextos onde significado possa emergir.

Vervaeke descreve significado como um fenômeno ecológico. Assim como ecossistemas naturais sustentam formas de vida biológica, sistemas culturais sustentam formas de vida psicológica e existencial. Quando esses sistemas entram em colapso, as pessoas não perdem apenas orientação intelectual. Elas perdem formas de habitar o mundo com sentido.

Organizações podem contribuir para essa erosão quando reduzem o trabalho a métricas e procedimentos. Nesse caso, a atividade humana se torna progressivamente fragmentada. As pessoas executam tarefas, mas têm dificuldade de perceber como suas ações se conectam a algo maior. Por outro lado, organizações também podem se tornar ecologias de significado quando certos elementos estão presentes.

O primeiro desses elementos é uma narrativa compartilhada capaz de conectar atividades cotidianas a impactos reais no mundo. Não se trata de slogans corporativos, mas de uma compreensão genuína de como o trabalho coletivo altera a realidade.

O segundo elemento é a experiência de participação. As pessoas precisam sentir que suas ações possuem consequências perceptíveis dentro do sistema. Quando indivíduos percebem que sua contribuição realmente modifica algo — seja um produto, uma comunidade ou um problema social — a experiência do trabalho se transforma.

O terceiro elemento é a coerência cultural. Valores organizacionais precisam ser visíveis nas decisões práticas do dia a dia. Quando há um desalinhamento entre discurso e comportamento institucional, o significado se dissolve rapidamente.

Quando esses três elementos se alinham, algo interessante acontece. O trabalho deixa de ser apenas execução de tarefas e passa a ser uma forma de participação na construção da realidade coletiva.

Esse tipo de ambiente produz efeitos que vão muito além do engajamento. Ele aumenta a capacidade das organizações de lidar com complexidade, porque pessoas motivadas por significado tendem a demonstrar maior criatividade, responsabilidade e disposição para colaborar. Em um mundo marcado por desafios sistêmicos — mudanças climáticas, transformação tecnológica, instabilidade econômica — essa capacidade torna-se cada vez mais crucial.

Talvez por isso a crise de significado não seja apenas um problema cultural ou psicológico. Ela é também um problema estratégico. Organizações que conseguem reconstruir ecologias de significado criam uma infraestrutura invisível de energia coletiva capaz de sustentar inovação e adaptação em contextos complexos.

Nesse sentido, a liderança do século XXI talvez precise assumir uma tarefa inesperada. Não apenas dirigir organizações. Mas ajudar a reconstruir, dentro das instituições humanas, condições para que o trabalho volte a ser uma forma significativa de participação no mundo.

Referências bibliográficas

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

KAHANE, Adam. *Colaborando com o inimigo: como trabalhar com pessoas de quem você discorda, de quem não gosta ou em quem não confia*. São Paulo: Senac, 2018.

KELLEY, David; KELLEY, Tom. *Creative confidence*. New York: Crown Business, 2013.

LALOUX, Frederic. *Reinventando as organizações*. São Paulo: Cultrix, 2017.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2017.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2013.

VERVAEKE, John. *Relevance realization and the emerging framework of meaning*. *Journal of Consciousness Studies*, v. 24, n. 5–6, p. 199–224, 2017.

WRZESNIEWSKI, Amy. *Jobs, careers and callings: people's relations to their work*. *Research in Organizational Behavior*, v. 31, p. 27–52, 2012.

NOTA: Partes deste ensaio foram desenvolvidas em diálogo com modelos de linguagem de inteligência artificial, utilizados como suporte à exploração de ideias, à formulação de argumentos e ao refinamento da linguagem. Todo o conteúdo gerado por IA foi revisado, editado e integrado pelo autor, a fim de garantir

precisão, coerência e alinhamento com o sentido pretendido. O enquadramento conceitual, a estrutura, os argumentos e todas as decisões editoriais finais são inteiramente obra do autor, com a IA atuando como ferramenta criativa e analítica — à semelhança de um assistente de pesquisa ou parceiro editorial. A responsabilidade integral pelo conteúdo é do autor.