

# ERA CAÓRDICA

Antônio Sales Rios Neto\*  
[www.antoniosales.blogspot.com](http://www.antoniosales.blogspot.com)

*"Estamos num ponto do tempo em que uma era de quatrocentos anos está morrendo e outra está lutando para nascer — uma mudança de cultura, ciência, sociedade e instituições muito maior do que qualquer outra que o mundo já tenha experimentado. Temos à frente a possibilidade de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética como o mundo nunca conheceu, e de uma harmonia com a natureza, com os outros e com a inteligência divina como o mundo jamais sonhou. "*

Dee Hock

## O Universo Caórdico de Dee Hock

Em princípio, o enunciado acima que prefacia este breve trabalho pode manifestar um pensamento otimista em demasia, aparentando ao leitor uma visão futurista extremamente devaneadora. Uma premonição paradoxal face à incontestável falência institucional que tem marcado este fim de era industrial. Crise que atualmente assola a humanidade e que iniciou um processo de devastação ambiental em escala planetária. Estas são palavras de um dos mais originais pensadores da atualidade em matéria de administração, o fundador emérito da organização VISA, Dee Hock, cujas idéias desejaria disseminar entre aqueles que buscam alternativas para os atuais arranjos organizacionais, que procuram novos modelos de organização capazes de atender às necessidades que as sociedades contemporâneas exigem.

As instituições mecanicistas baseadas nas estruturas de comando e controle da era industrial dominaram durante quatro séculos o funcionamento das sociedades, determinando a vida econômica, social, cultural, política e demais áreas do conhecimento. Neste início de terceiro milênio, observamos um movimento crescente da diversidade e complexidade das sociedades em todo o mundo e parece estar brotando um consenso de que a atual estrutura hierarquizada de poder das organizações está bem próxima de atingir seu nível de saturação, onde não mais conseguirão cumprir seus objetivos e permanecerão crescendo, consumindo recursos, devastando o meio ambiente e limitando cada vez mais o ser humano. Segundo Dee Hock, as taxas de extermínio da vida na Terra adquiriram proporções calamitosas: a cada hora, 210 espécies desaparecem da face da Terra, 6.700 acres de florestas virgens são devastadas, três milhões de toneladas de solo arável são destruídos e, o maior agravante, 1.200 crianças morrem de fome. E estes são dados da década de 90, quando ele fez esse alerta. Ou seja, mesmo com toda evolução científica e tecnológica, a racionalidade mecanicista da nossa sociedade está produzindo uma catástrofe coletiva sem precedentes.

Dee Hock, um visionário pragmático, defende com muita convicção que as organizações se baseiam em conceitos errôneos do século XVII, inadequados à solução dos problemas sistêmicos, sociais e ambientais, dos quais padecemos diariamente. Em suma, ele projeta um futuro para as organizações fundamentado em princípios *caórdicos* - organizações autogovernadas que combinariam de forma harmoniosa o caos e a ordem, a competição e a cooperação. Princípios lapidados ao longo de sua vida e postos em prática quando ele fundou a VISA Internacional, um dos maiores empreendimentos do setor de cartões de crédito do mundo, cuja estrutura transcende fronteiras, culturas e diferentes sistemas monetários. Uma corporação com poder descentralizado entre vinte e dois mil bancos-membros que conseguem ao mesmo tempo cooperar e competir entre si, atendendo cerca de

---

\* O autor é graduado em Engenharia Civil e pós-graduado em Consultoria Organizacional pela Universidade Federal do Ceará - UFC, atualmente ocupando um cargo de Analista Judiciário – área administrativa no Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. Home Page: <http://antoniosales.blogspot.com/> E-mail: [sales@tre-ce.gov.br](mailto:sales@tre-ce.gov.br).

setecentos milhões de clientes espelhados pelas mais diversas nações do planeta e cumprindo transações de mais de um trilhão de dólares anuais.

Por volta de 1960, Dee Hock iniciou uma surpreendente caminhada trabalhando na rede bancária americana em busca da descobertas de novos conceitos de organização e, de certa forma, conseguiu por em prática, ao construir a rede VISA, as mudanças de paradigma que a comunidade científica atualmente chama de Teorias da Complexidade ou Nova Ciência. Assim, Dee Hock transcendeu a visão newtoniana e cartesiana que determinou o funcionamento da sociedade e suas organizações durante a era industrial. *Caord*, foi esta a palavra que Dee Hock criou para identificar o caráter complexo, adaptável e holístico do que seria o próximo período da humanidade. A origem deste vocábulo, a junção de *ca* de *caos* e *ord* de *ordem*, surgiu da necessidade de combinar em uma única palavra a essência da evolução e da natureza e que *deve ser* a essência das organizações.

Dee Hock, um homem de origem humilde, teve uma trajetória de vida marcada pelo desafio à natureza da administração e das organizações tradicionais, uma história de busca constante por uma nova ideologia de gestão. Procurou formular novos conceitos que desafiassem as crenças vigentes sobre comunidade, organizações, relacionamentos, liderança, informação, administração, comportamentos – uma busca por uma nova organização da sociedade em harmonia com o espírito humano e com a natureza.

Essencialmente, três intrigantes perguntas nortearam essa sua busca:

- Por que as instituições, em toda parte, sejam elas políticas, comerciais ou sociais, são cada vez mais incapazes de administrar as próprias questões?
- Por que as pessoas, em toda parte, estão cada vez mais em conflito com as instituições de que fazem parte e alienadas delas?
- Por que aumenta cada vez mais o desequilíbrio na sociedade e na biosfera?

Foi com estas conflitantes questões que dominaram sua vida e com sua experiência de fundação da VISA Internacional que ele passou a vislumbrar o surgimento de uma nova era denominada *Caórdica*, onde as organizações do futuro seriam formadas em novas bases conceituais. Em síntese, estas novas organizações seriam criadas ou redesenhadas a partir da definição dos verdadeiros *Propósitos* que justificam sua existência, determinados com a mais absoluta transparência e convicção. E a partir dos *Propósitos*, as organizações passariam então a buscar os *Princípios*, as *Pessoas* e os *Conceitos* capazes de desencadear um processo espontâneo capaz de liberar o espírito humano, o comprometimento e a engenhosidade das pessoas em sua plenitude.

Em 2001, Dee Hock publicou um livro intitulado *Nascimento da Era Caórdica*, uma história de vida onde ele desenvolve estes novos conceitos de organização que transcendem os limites das ciências da Administração e, ao mesmo tempo, destaca a relevância desta mudança de paradigma para o futuro da nossa civilização.

Para aqueles que sentirem o desejo de aprofundar e de integrar-se a esta odisséia, sugiro que ponham de lado suas crenças, conceitos e idéias e mergulhem na história de vida de Dee Hock lendo o livro *Nascimento da Era Caórdica*. Trata-se de um atraente romance autobiográfico escrito por um visionário extremamente consciente de que podemos e devemos criar o tipo de organização que um mundo em que se possa viver exige.

Seguem adiante algumas palavras contidas nesta fascinante obra, um trecho que sintetiza seu pensamento e suas idéias sobre o futuro da humanidade.

“Aristóteles disse que, para uma comunidade funcionar direito, todos os cidadãos devem estar ao alcance do som de uma única voz. Ele não imaginava que a comunicação moderna transformaria o mundo numa única aldeia composta de inúmeras aldeias em centenas de escalas – comunidades de quatro ou cinco e comunidades de bilhões – uma comunidade de trilhões de formas de vida, todas ao alcance do som de uma única voz.

Assim como por direito de nascença somos cidadãos de uma cidade, província ou nação, somos também cidadãos do mundo, pois com certeza nascemos nele também. Além disso, por direito de escolha, somos cidadãos de corporações, igrejas e inúmeras outras organizações. Se não desenvolvermos conceitos de organização novos e melhores, onde a persuasão prevaleça sobre o poder, razão sobre a emoção, a confiança sobre a suspeita, a esperança sobre o medo, a cooperação sobre a coerção e a liberdade sobre a tirania, nunca vamos por a ciência e a tecnologia a serviço da humanidade, quanto mais a serviço das outras criaturas e da Terra viva de que dependemos.

Em vez disso, com as grandes alavancas da ciência e da tecnologia, vamos continuar a destruir este mundo – socialmente, economicamente, politicamente e fisicamente. Para nós e para os nossos ancestrais, isso traria dor e vergonha amargas; mas para nossos netos, para seus filhos e para os filhos dos seus filhos, isso seria um legado de mau e de agonia além da compreensão. Para o universo, seria um acontecimento quase imperceptível, indigno de nota.

Há duas décadas, o escritor americano Norman Cousins resumiu nosso dilema ao escrever: “Houve uma grande escalada tecnológica sem a elevação correspondente das idéias. Elevamos nossa posição sem elevar nossa visão. Percorremos os céus com as máquinas do inferno – seja qual for o sucesso do homem em organizações intermediárias, ele deixou de fazer uma organização no todo. Suas energias foram gastas em projetos interinos. Ele transformou seu mundo numa entidade geográfica sem uma filosofia que o enobreça, sem plano que o conserve e sem uma organização que o mantenha.”

No livro *Celebrations of Life*, René Dubos, conceituado cientista e escritor, escreveu: “É uma sorte que as necessidades práticas exijam soluções locais para problemas globais ... O ideal para nosso planeta não parece ser um governo global, mas uma ordem mundial em que as unidades sociais mantenham sua identidade e ao mesmo tempo se influenciem reciprocamente por meio de ricas redes de comunicação.”

No livro *The Third Wave*, o futurista Alvin Toffler sugere que temos à frente uma “matriz de organizações com interesses comuns, densamente inter-relacionadas como os neurônios do cérebro”. Como vamos descobrir essas novas idéias de comunidade, esses novos conceitos de organização? Não há melhor resposta do que as palavras de Camus: “As grandes idéias vêm ao mundo em silêncio, como as pombas. Se prestarmos atenção, vamos conseguir ouvir, em meio ao tumulto de impérios e nações, o leve farfalhar das asas, a suave agitação da vida e da esperança. Alguns vão dizer que esta esperança está numa nação; outros que está num homem. Eu acredito que ela é despertada, revivida e alimentada por milhões de indivíduos solitários que todos os dias negam as fronteiras e as mais cruas implicações da História com seus atos e seu trabalho. Cada um deles, sobre o alicerce do próprio sofrimento e da própria alegria, constrói para todos.”

Estamos num momento em que uma era de quatrocentos anos está estertorando em seu leito de morte e outra está lutando para nascer. Uma mudança de cultura, de ciência, de sociedade e de instituições muito maior e muito mais rápida do que o mundo já experimentou. À frente, há uma *possibilidade*, maior do que o mundo jamais sonhou, de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética - e de harmonia com a natureza, com a inteligência divina e com o resto da humanidade.

Caórdicos somos, caórdicos vamos continuar sendo, caórdico é o mundo e caórdicas as instituições devem se tornar. Esse é um caminho para um futuro vivível nos séculos que virão, enquanto a sociedade evolui para uma diversidade e uma complexidade sempre maiores. Infelizmente, à frente há também a possibilidade do colapso institucional, de um enorme massacre social e da regressão àquela manifestação suprema dos conceitos de organização mecanicistas e newtonianos – a ditadura – que, por sua vez, teria de entrar em colapso à custa de um massacre ainda maior antes que as instituições caórdicas pudessem emergir. Pouco importa se essa regressão está nas mãos de organizações religiosas, corporativas ou governamentais.

Será que depois de tanto tempo de evolução, temos finalmente suficiente sabedoria, espírito e vontade para descobrir os conceitos e condições em que podem nascer as instituições caórdicas? Instituições com capacidade inerente à própria adaptação, ordem e aprendizado contínuo; instituições em harmonia com o espírito humano; instituições com capacidade para evoluir harmoniosamente umas com as outras, com as pessoas, com todas as outras coisas vivas e com a própria Terra, realizando o potencial mais alto de cada um de todos.

Eu não sei a resposta para essa pergunta mas, como disse no início, uma coisa eu sei: é tarde demais e as coisas estão ruins demais para o pessimismo. Em momentos como este, não é um fracasso deixar de realizar tudo o que podemos sonhar; fracasso está em deixar de sonhar tudo o que podemos realizar. Temos de tentar!”

*Dee Hock - Nascimento da Era Caórdica (pág. 278 a 280)*

## **Sobre o Conceito Caórdico**

**caord** s [*port caos* Matéria sem forma, primordial; suprema confusão; totalmente sem ordem nem organização; e *port ordem* Fileira, série, organização regular de acordo com as regras].

1. Qualquer organismo, organização, comunidade ou sistema complexo, auto-organizado, autogovernado, adaptável, não-linear; seja ele físico, biológico ou social, cujo comportamento combine harmoniosamente características de caos e ordem.
2. Uma entidade cujo comportamento exhibe padrões e probabilidades observáveis que não são governados e nem explicados por suas partes constituintes.
3. Qualquer complexo ordenado caoticamente.
4. Uma entidade caracterizada pelo princípio organizador fundamental da evolução e da natureza.

**Caórdico** adj [*port: caos+ordem*]

1. Comportamento de qualquer organismo, organização ou sistema autogovernado que combine harmoniosamente características de ordem e caos.
2. Disposto de maneira a não ser dominado nem pelo caos nem pela ordem.
3. Característica dos princípios organizadores fundamentais da evolução e da natureza.

Para finalizar, eis alguns conselhos que Dee Hock sugere para quem deseja dar sua contribuição para a construção dessa nova *Era Caórdica*, que queira criar uma realidade em sintonia com a natureza e com o espírito humano.

**“O mais abundante, o mais barato, o menos utilizado e o mais abusado recurso do mundo é a engenhosidade humana.”**

**“Pessoas privadas de auto-organização e de autogovernança são inerentemente ingovernáveis.”**

**“Nas circunstâncias corretas, tendo apenas sonhos, determinação e liberdade para tentar, pessoas comuns fazem sempre coisas extraordinárias.”**

**“Só os tolos veneram suas ferramentas.”**

**“Cuidado com as Quatro Bestas que, inevitavelmente, devoram o seu dono: o Ego, a Inveja, a Avareza e a Ambição.”**

**“As pessoas devem realizar as coisas no seu próprio ritmo, da própria maneira, pelas próprias razões, ou nunca realizarão nada de verdade.”**

\* \* \*

*“Esta é a verdadeira alegria da vida: ser usado para um propósito que você mesmo considera grandioso; ser gasto totalmente antes de ser atirado ao monte de restos; ser uma força da natureza e não um cabeça-dura exaltado e egoísta, cheio de doenças e mágoas, queixando-se porque o mundo não se dedica a torná-lo feliz... A única verdadeira tragédia da vida é ser usado por homens de mente egoísta para propósitos que você considera desprezíveis.”*

George Bernard Shaw

## **RESUMO DO LIVRO - NASCIMENTO DA ERA CAÓRDICA**

No livro *Nascimento da Era Caórdica*, Dee Hock entremeia com habilidade a história da VISA com a notável história de sua vida e com uma filosofia visionária que descreve uma nova forma de organização que ele denomina "caórdica". Ele apresenta idéias e conceitos práticos que desafiam construtivamente nossas crenças sobre a natureza do nosso mundo e sobre a transformação dos negócios, da liderança e da sociedade.

## **SAIBA QUEM É DEE HOCK**

Dee Hock é fundador e Diretor Executivo Emérito da VISA. Em 1968, desenvolveu o conceito de um sistema global de troca de valor e um novo conceito de organização. Em 1970, fundou a companhia que se transformou na VISA. Atualmente é fundador e Diretor Executivo da Aliança Caórdica, uma organização sem fins lucrativos dedicada à formação de organizações inovadoras que combinem a competição e a cooperação para tratar questões societárias críticas e também ao desenvolvimento de novos conceitos organizacionais que distribuam mais equitativamente a riqueza e o poder e que sejam mais compatíveis com o espírito humano e com a biosfera. Desde 1991, Dee Hock é um dos trinta laureados vivos do Business Hall of Fame e, em 1992, foi considerado uma das oito pessoas que mais mudaram a maneira de as pessoas viverem no último quarto do século.