

Empresas como Agentes de Benefício para o Mundo: Reflexão sobre Visões de Futuro no Brasil

Ideli Domingues

Empresas como Agentes de Benefício para o Mundo: Reflexão sobre Visões de Futuro no Brasil

Título para CAPES: Empresas como Agentes de Benefício para o Mundo

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em explorar os fatores comuns das visões de futuro de três segmentos da comunidade paulistana (executivos, empreendedores sociais e pensadores), especialmente no que diz respeito às possíveis alianças cooperativas entre o mundo dos negócios e a sociedade como um todo, como também as estratégias utilizadas para concretizá-las. Indagamos se, com suas experiências de vida, os sujeitos entrevistados protagonizavam suas visões de futuro; quais eram os aspectos em comum dessas visões referentes ao futuro e ao futuro dos negócios; as estratégias utilizadas para concretizar essas visões comuns, percebidas como positivas, e de que maneira podiam contribuir para o desenvolvimento de uma relação cooperativa entre os negócios e a sociedade.

Utilizamos 30 entrevistas (10 em cada segmento), em amostra acidental, gravadas e, posteriormente, submetidas a uma análise segundo o referencial da Psicologia Social de Enrique Pichon-Rivière, incluindo alguns dos indicadores do processo interacional (cooperação, comunicação e telecomunicação) e da reação dos entrevistados e entrevistadores com relação aos conteúdos aplicados (transferência e contratransferência). Baseamo-nos no protocolo de Investigação Apreciativa do projeto "Business as an Agent of World Benefit" da Weatherhead School of Management e conceitos convergentes com o referencial adotado no que se refere ao interjogo entre o homem e o mundo, o protagonismo, o contar histórias, o projeto como planejamento de futuro e a criação de novas metáforas.

Com relação ao futuro imaginado, encontramos como resultado unânime a preocupação com o meio ambiente, a mudança de valores (com a revisitação da noção de bem-estar, as "mortes subjetivas" por preconceito, o acolhimento expandido aos profissionais da saúde e a saúde como valor); a interconexão (presente no mundo contábil, nos modelos econômicos equitativos, na visão do administrador como estadista, na integração entre o "dentro e fora do negócio", na consciência da riqueza como medida

global e não individual, na ética, no voluntariado por consciência, no cuidado com o ambiente, consigo mesmo, com o outro e com a vida e a morte); coerência, vínculo e escuta (com foco na qualidade das relações e não na tecnologia, no honrar o próximo, no compartilhamento de experiências, na mão dupla entre negócios e comunidade, no bom trato para com as crianças e adultos), inclusão/exclusão (com a criação de espaços públicos intencionalmente inclusivos e a real inclusão dos excluídos na empresa); a educação (através do raciocínio que lide com a linearidade vigente e estimule pensar na complexidade, do reconhecimento de aspectos saudáveis e construtivos no cotidiano, e da formação que abrange gerentes, empreendedores e comunidade, incluindo conhecimento, ética e gratidão); interioridade (alma do negócio, intuição, transcendência como diferencial influenciando em uma nova percepção de lucro, sacralidade da vida, encontro consigo próprio); lucro (revisão desse conceito com foco na vida, no bem-estar, no enraizamento das pessoas); consumo/consumidor (com relação à mudança na forma de analisar investimentos inteligentes, uma nova visão de pobreza); longo prazo (ligado à sustentabilidade, à auto-valorização das pessoas e à educação dos funcionários). Há muitas estratégias atuantes nos diferentes segmentos, as pensadas são: a intencionalidade de inclusão em espaços públicos por diversos agentes, a revisão do conceito de bem-estar, os benefícios compartilhados, a inclusão mais precoce do jovem no mundo dos negócios e não como forma de exploração, o incentivo às atitudes de liderança nos jovens para o novo mundo e o longo prazo, como tema a ser mais aprofundado. Quanto à relação entre negócios e sociedade parece não haver clareza entre os segmentos quanto ao papel desempenhado pelas empresas, pelas ONGs e pelas comunidades. Surgem pontos como a necessidade da expansão de idéias inovadoras por meio de instituições sem fins lucrativos, do fortalecimento da sociedade civil, de um novo conceito de organização social, das ONGs não serem mais necessárias, das comunidades solidárias como instituições de direito e da ampliação do sentido da responsabilidade social estendido ao ecossistema.

Palavras-chave: psicologia social, investigação apreciativa, futuro, protagonismo.

Organizations as Agents of World Benefit: Reflection on Visions of the Future in Brazil

Title for CAPES: Organizations as Agents of World Benefit

SUMMARY

The objective of this research consisted in exploring the common factor of visions of the future in three segments of the São Paulo community (executives, social entrepreneurs and thinkers), especially with respect to possible cooperative alliances between the world of business and society as a whole, as well as the strategies used to fulfill them.

We investigated whether, with their experience of life, the interviewed subjects practiced their visions of the future; what were the common aspects of these visions regarding the future and the future of business; the strategies used to fulfill these common visions perceived as positive and how they could contribute for the discovery of a cooperative relation between business and society.

We had 30 interviews (10 from each segment), in accidental sample, recorded and later submitted to an analysis according to Enrique Pichon-Rivière's Social Psychology referential, with the inclusion of some indicators of the interactive process (cooperation, communication and telecommunication) and of the reaction of the interviewed and interviewers in relation to the applied contents (transference and counter-transference).

We based ourselves on the Appreciative Investigation protocol of the project "Business as an Agent of World Benefit" of the "Weatherhead School of Management" and concepts converging with the adopted referential with respect to the intergame between man and the world, the protagonism, the story telling, the project as a plan for the future and the creation of new metaphors.

Regarding the imagined future, as a unanimous result we have the concern with the environment; the change of values (with the revisiting of the welfare notion, the "subjective deaths" by prejudice, the expanded reception of the health professionals and health as a value); the interconnection (present in the accounting world, in the fair economic models, in the vision of the administrator as a statesman, in the integration between the "inside and outside of the business", in the conscience of wealth as a global and not individual measure,

in ethics, in the volunteering by conscience, in the concern with the environment, with oneself and with the other as well as with life and death); coherency, linking and listening (focused on the quality of the relationships and not of technology, on honoring the other, on the sharing of experiences, on the giving/receiving between business and community, on the good care of children and adults); inclusion/exclusion (with the creation of intentionally inclusive public spaces and the effective inclusion of the excluded in the company); education (through the reasoning that deals with the current linearity and stimulates the thinking on complexity, through the acknowledgement of every day's healthy and constructive perspectives, and through the formation that involves managers, entrepreneurs and communities, including knowledge, ethics and gratitude); interiority (soul of the business, intuition, transcendence as a differential that influences a new perception of profit, holiness of life, encounter with oneself); profit (review of this concept with the focus on life, on welfare, and in the grounding of people); consumption/consumer (in relation to the change in the way of analyzing intelligent investments, a new vision of poverty); long term (connected to sustainability, to people's self-valorization and to the education of the employees).

Among the many planned strategies used in the different segments, we can mention the intention of inclusion in public spaces by several agents, the review of the welfare concept, the shared benefits, the more precocious inclusion of youngsters in the world of business not as a form of exploitation, the incentive of leadership attitudes in young people for the new world and long term, as a topic to be deeply analyzed.

As for the relation between business and society, it seems that these segments are not very clear on the role performed by the companies, by the NGOs and by the communities. Issues emerge on the need for expansion of innovating ideas by non-lucrative institutions, the need of strengthening civil society, of a new concept of social organization, of the NGOs not being necessary any more, of the solidary communities to be considered as legal institutions and of the expansion of the sense of social responsibility, extended to the ecosystem.

Key-words: social psychology, appreciative investigation, future, protagonism.

SUMÁRIO

1. LINHA	08
2. ÁREA	08
3. JUSTIFICATIVA	08
4. PROBLEMA	08
5. OBJETIVO	8
6. METODOLOGIA	8
6.1. <i>O processo das entrevistas</i>	10
6.2. <i>Entrevistas: vínculos e aprendizagem</i>	10
6.3. <i>De onde partimos?</i>	11
6.4. <i>Análise</i>	11
6.4.1. <i>Vetores ou indicadores do processo grupal</i>	12
6.4.2. <i>Transferência e contra transferência</i>	13
6.4.3. <i>Investigação Apreciativa</i>	13
6.4.4. <i>AI, o diálogo e a visão de futuro</i>	14
7. INTRODUZINDO ESTA INVESTIGAÇÃO	15
7.1. <i>Os temas e sua inter-relação</i>	16
7.2. <i>Os temas que emergiram durante as entrevistas</i>	16
8. Em se falando de referências teóricas	17
8.1. <i>Implacável interjogo Homem e Mundo</i>	17
8.1.2. <i>Ecologia Humana em Pichon-Rivière</i>	18
8.1.3. <i>Organizadores do processo interacional</i>	18
8.1.4. <i>Protagonismo</i>	19
8.2. <i>BAWB</i>	20
8.2.1. <i>BAWB e AI</i>	20
8.2.2. <i>Sistemas Humanos e AI</i>	20
8.2.3. <i>AI como abordagem para a mudança organizacional</i>	21
8.3. <i>Contar histórias, projeto de vida e saúde mental segundo a Psicologia Social de Pichon-Rivière</i>	22
8.3.1. <i>O vínculo e a aprendizagem: nosso referencial</i>	23
8.3.2. <i>Dinâmica: mundo interno e mundo externo</i>	23
9. TEMAS SURGIDOS NAS ENTREVISTAS	24
9.1. <i>A questão da Sustentabilidade</i>	25
9.2. <i>Economia de Comunhão</i>	28
9.2.1. <i>Pólo Spartaco</i>	31
9.3. <i>Blocos econômicos</i>	32
9.4. <i>Qualidade de Vida no Trabalho</i>	34
9.5. <i>Espiritualidade</i>	38
9.6. <i>Sobre o sentido da criação, da arte e o acolhimento</i>	46
9.7. <i>Arte como Antidestino</i>	47
9.8. <i>Sobre o ouvir, contar histórias e a palavra plural</i>	48

9.9. O trabalho como uma caminhada heróica e os líderes de mudança.....	49
9.10. Herói , ato heróico e o protagonismo.....	50
9.10.2. O herói e o trabalho.....	52
9.10.3. Nossa visão de herói e ato heróico.....	53
10. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	54
10.1.Executivos.....	54
10.2. Empreendedores.....	56
10.3. PENSADORES (LÍDERES DE IDÉIAS).....	59
11. RESULTADOS e ANÁLISE	61
11.1.Transferência e contra transferência.....	61
11.2. Vetores: comunicação, cooperação e tele.....	62
11.3. Segmento dos Executivos.....	62
11.4. Segmento dos Empreendedores.....	66
11.5. Segmento dos Líderes de Idéias (Pensadores).....	72
12. CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
Anexo I- Protocolo de entrevista	103

1. LINHA

Normal

2. ÁREA

Administração de empresas

3. JUSTIFICATIVA

A Justificativa desta pesquisa foi contribuir com uma análise das visões de futuro na área brasileira de negócios, por meio de sujeitos de três segmentos ligados a elas, para obter maior clareza a respeito de: seus papéis; sua influência na qualidade de vida no trabalho dos envolvidos; mudanças possíveis nas relações entre organizações e demais segmentos da sociedade.

4. PROBLEMA

O Problema consistiu em investigar visões comuns referentes ao papel futuro das organizações brasileiras de negócios e respectivas estratégias de ação que emergem para concretização dessas visões entre executivos, empreendedores sociais e líderes de idéias (pensadores).

5. OBJETIVO

Como objetivo pretendemos explorar os fatores comuns das visões de futuro, de três segmentos da comunidade paulistana (executivos, empreendedores sociais e pensadores), especialmente no que dizia respeito às possíveis alianças cooperativas, entre o mundo dos negócios e a sociedade como um todo, como também as estratégias utilizadas para concretizá-las.

6. METODOLOGIA

Adotamos a metodologia qualitativa que busca “*analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano*” (MARCONI;

LAKATOS, 2004), a ênfase é dada à qualidade dos processos e significados, os quais não são experimentalmente examinados ou medidos no que se refere à quantidade, intensidade ou frequências. (DENZIN; LINCOLN, 2005). Consiste em uma “*tentativa detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos*” (RICHARDSON, 1999, p.90). Esta abordagem “*justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.*” (RICHARDSON, 1999,p.79). Embora as perguntas da pesquisa fossem estruturadas, as respostas permitiam aos entrevistados expandir suas respostas, de acordo com as suas vivências.

Neste estudo, as entrevistas, seguiram o protocolo do projeto BAWB da Weatherhead School of Management. Utilizamos o modelo do Appreciative Inquiry (AI) de entrevista.¹

AI, traduzida por Investigação Apreciativa, é uma investigação transformadora que, seletivamente, procura localizar, evidenciar e iluminar as forças que dão vida à existência das organizações. É baseada na crença de que os sistemas humanos são construídos e imaginados por aqueles que neles atuam.

A amostra foi acidental, o que significa dizer que se trata de “*um subconjunto da população formado pelos elementos que se pôde obter, porém sem nenhuma segurança de que constituam uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo.*” (RICHARDSON, 1999, p.160). Foi composta por 30 sujeitos, sediados na cidade de São Paulo, distribuídos da seguinte maneira:

- a) Executivos: líderes empresariais; empresários, presidentes, diretores e gerentes de empresas nacionais e internacionais;
- b) Empreendedores sociais: inovadores e agentes de mudança sociais, colaboradores da comunidade, de organizações não governamentais e que não visam lucro;
- c) Líderes de idéias: professores, futuristas, críticos visionários da área de negócios.

¹ Traduzido do site <http://appreciativeinquiry.case.edu>. Acesso: 20 fev. 2002, vide anexo I.

6.1. O processo das entrevistas

Nesta pesquisa, todos os entrevistados foram informados a respeito da entrevista e lhes foi solicitado o consentimento para o uso do gravador, e assegurado o sigilo das informações. Muitos deles não fizeram questão do anonimato, mas o mantivemos em função da uniformidade de tratamento.

Os entrevistadores eram profissionais com formação na área de grupos, o que facilitava a compreensão do processo interacional ocorrido na entrevista, bem como a formulação das questões e a peculiaridade de cada sujeito alocado nas diferentes categorias (executivo, empreendedor, líder de idéias), com suas singularidades. Esta pesquisa apresentou uma história peculiar, bastante intensa e viva, cheia de percalços assim como a dos sujeitos que a constituíram. Nesse sentido, contamos com o trabalho das auxiliares de pesquisa (Maria Fernanda Teixeira da Costa e Maria Leila Palma Pellegrinelli), além de mais duas colaboradoras (Dileide Moreira e Maria Teresa Lubisco) e uma monitora (Polini Iório), a quem muito agradecemos.

Durante esse processo (das entrevistas) os sujeitos relatavam suas histórias vividas, pois o contar histórias é uma maneira de entrar em contato com a própria realização e potência. Dessa maneira, os entrevistados e entrevistadas exercitavam, a partir das perguntas do AI, uma atuação em um futuro mais pleno, fortalecidos e fortalecidas pelos feitos e realizações já ocorridos noutro tempo. Houve, portanto, um pensar o futuro mais protagonizado, de um lugar interno mais potente no percurso dos sujeitos da pesquisa.

De cada entrevista extraímos os temas que emergiram com maior destaque e verificamos se eram recorrentes, no mesmo segmento ou em outro, e demos-lhe uma interpretação. Os temas singulares foram abordados, algumas vezes, como aspectos de possíveis porta-vozes, ou seja, sujeitos que são os mensageiros, não apenas de temáticas próprias, mas também daquelas que estão presentes no coletivo, de forma não percebida, necessariamente, por eles próprios.

6.2. Entrevistas: vínculos e aprendizagem

Seguindo o aporte de Pichon-Rivière (1991), Bleger (1980) coloca o entrevistador e entrevistado formando um grupo, isto é, compondo uma totalidade ou um conjunto. Ambos interrelacionam-se sendo que as suas condutas são interdependentes. Há também um

condicionamento recíproco, o que ocorre por meio do processo de comunicação, pois a conduta de um atua como estímulo sobre a do outro, quer tenham consciência ou não, quer seja intencional ou não. Este outro responde como estímulo para as manifestações do primeiro. A palavra ocupa um papel significativo, assim como a comunicação pré-verbal: atitudes, timbre e tonalidade afetiva da voz. O entrevistador delimita a entrevista, no entanto o entrevistado a dirige. A relação entre ambos irá configurar o campo da entrevista e tudo que nela ocorrer. O entrevistador deve permitir que esse campo seja configurado principalmente pelo entrevistado.

Assim sendo, entrevistador e entrevistado formam um campo de vínculos passível de análise.

6.3. De onde partimos?

Entendemos que os sistemas sociais, em sua história, parecem ter experiências de efetividade, criatividade, justiça e responsabilidade social que nem sempre são devidamente apropriadas pelos seus protagonistas.

Os grupos sociais possuem algo de positivo em sua história que pode ser revisitado ou explorado novamente, por aqueles que o viveram como algo marcante e benéfico para si mesmos, para seu grupo, para sua organização ou para seu empreendimento, contribuindo assim para a qualidade de vida no trabalho dos envolvidos.

Quisemos indagar nesta pesquisa se os sujeitos entrevistados, com suas experiências de vida, protagonizavam suas visões de futuro e quais eram os aspectos em comum dessas visões referentes ao futuro e ao futuro nos negócios.

Quais eram as estratégias utilizadas para concretizar essas visões, comuns ou não, percebidas, ou não, como positivas? De que maneira poderiam contribuir para o desenvolvimento de uma relação cooperativa entre negócios e sociedade?

6.4. Análise

Todas as questões convergiram no sentido de identificar na história do sujeito: o que foi selecionado como mais importante, sonhos, feitos, dificuldades e soluções encontradas para realizar sua visão de futuro, tanto de uma maneira geral quanto nos futuros negócios,

suas estratégias, já adotadas ou pensadas, para essas transformações imaginadas no mundo.

Buscamos apresentar um breve histórico dos entrevistados e utilizamos, em maior número de vezes, as falas - daqueles ou daquelas - sempre que pudessem, a nosso ver, deixar mais claro o conteúdo apresentado nas entrevistas.

A análise foi baseada no discurso dos sujeitos, tendo como referencial teórico a Psicologia Social de Pichon-Rivière encadeada ao modelo do questionário do Appreciative Inquiry (AI), ou Investigação Apreciativa, inserido na proposta do BAWB (Business as an Agent of World Benefit), uma nova abordagem dos processos de mudança organizacional, desenvolvida por David Cooperrider, Ph.D., professor associado de Comportamento Organizacional da Weatherhead School of Management da CWRU. Nesse modelo adotado - AI - pressupõe-se que o processo de entrevista gera um impacto no entrevistado.

Na análise das entrevistas procuramos considerar os indicadores, ou vetores, (da Psicologia Social de Enrique Pichon-Rivière) do processo de grupo, a saber, comunicação, cooperação e tele, bem como os conteúdos mobilizados (transferência e contratransferência) nos entrevistados e entrevistadas, assim como nas entrevistadoras.

6.4.1. Vetores ou indicadores do processo grupal

a) Comunicação: diz respeito à leitura do processo interacional no que se refere aos papéis, o que em nosso caso seria a leitura a partir da posição ocupada, de forma pertinente ou não, no sistema de comunicação, ou seja, na relação entre o papel de entrevistador e entrevistado; o conteúdo da mensagem (como é feita e quem o faz) e ruídos ou conteúdos da relação que podem obstruir a mensagem.

b) Cooperação: consiste no estabelecimento de papéis diferenciados e elaboração conjunta dos obstáculos. Tal articulação se dá a partir da discriminação de si e do outro com o fim de complementá-lo ou não.

c) Tele: predisposição positiva ou negativa para trabalhar, criando um clima que pode facilitar ou não o surgimento de vínculos.

6.4.2. Transferência e contra-transferência

Entendemos que se estabelece um vínculo entre quem entrevista e a pessoa entrevistada. O vínculo é sinônimo de uma estrutura complexa que inclui sujeito, objeto e o processo de comunicação e aprendizagem entre ambos. O processo entre duas pessoas é entendido, para nós, como um grupo. Daí incluímos os processos transferenciais e contratransferenciais ocorridos no processo de entrevista (na relação entrevistador/entrevistado). O conceito de transferência e contra transferência, segundo Pichon-Rivière (1991), são fenômenos semelhantes. Trata-se de uma atribuição de papéis, ou seja, de uma expectativa calcada em conexões feitas a partir da indiscriminação de tempos do passado e do presente. Dito de outra maneira, tanto o entrevistado quanto o entrevistador poderiam estar percebendo no processo interacional associações e articulações advindas de outros contextos de suas histórias e interferindo nas respostas e/ou perguntas, interações.

6.4.3. AI- Investigação Apreciativa

Para Srivastva e Cooperrider (1999, p.92) a realidade futura é vista como algo aberto às influências provocadas pela mente. Além de dotada de permeabilidade, essa realidade é condicionada, reconstruída, sendo influenciada por meio de nossas imagens antecipatórias, nossos valores, planos, intenções e crenças.

Dessa maneira os homens podem fazer escolhas sobre a evolução consciente do futuro, visto que criamos nossas realidades por meio de processos simbólicos e mentais. Esses autores defendem que a imaginação positiva de futuro, em uma base coletiva, pode ser uma atividade muito significativa, para indivíduos e organizações, podem ajudar a realizar um futuro positivo e humanamente significativo. (SRIVASTVA; COOPERRIDER,1999, p.93).

Dos exemplos citados um se refere a diplomatas russos e americanos, que criaram suas estratégias baseadas em imagens. Quaisquer pessoas, alguns dias ou momentos antes de um discurso público, sentem tensão ou ansiedade que acompanha a visão antecipatória da audiência. Todos nós carregamos uma auto-imagem, imagens da nossa raça, profissão, sistemas culturais de crenças; temos imagens de nosso próprio potencial, assim como de

outros. Isso evidencia o fato de que as imagens são, virtualmente, operativas em todos os tempos, ou seja, interferem nas ações dos sujeitos.

Do nosso ponto de vista, a Investigação Apreciativa poderia ser um complemento rico na medida em que enfatiza, sobremaneira, o diálogo. Esse, além de ser, como um estímulo à reflexão é um caminho rumo à sabedoria.

6.4.4. AI , o diálogo e a visão de futuro

Os homens, por meio da imaginação e do diálogo criam possibilidades que os impulsionam a novos e originais estados de ser e de se relacionar. (SRIVASTVA; SAATCIOGLU, 1998, p.254). Mas para se atingir a sabedoria, necessário se faz acolher a imaginação e poder dialogar, como um meio de gerar conhecimento. A sustentação dessa descoberta advinda do diálogo é a atitude que pode ser denominada coragem.

A fim de promover e sustentar uma imaginativa e dialógica construção do conhecimento, a sabedoria e a coragem podem ajudar as organizações a sobreviver e mesmo prosperar diante das complexidades e incertezas do nosso dia a dia. Conhecer, pode ser um meio de vida no presente, enquanto se criam novos futuros que reflitam a originalidade da imaginação e diálogos dos membros da organização. (SRIVASTVA; SAATCIOGLU, 1998, p.255).

Por Visão de Futuro entendemos as imagens de um futuro desejado, ou não, que inclui a visualização de novas possibilidades ou obstáculos a serem enfrentados. Sob a perspectiva da AI, a visão de futuro é solicitada ao entrevistado após a reflexão sobre os pontos altos de sua vida, ou quando se sentiu empolgado e, a partir desse lugar mais empoderado, mais protagonizado é que ele descreve as possibilidades futuras daqui a dez anos. Nesse sentido, é uma visão positiva de futuro.

Para Barret e Cooperrider (2001) ao se considerar o processo humano, nos deparamos com as crenças negativas atribuídas a outros ou ao mundo, cuja mudança não é fácil, ainda que sejam encontradas contradições, ou mesmo inconsistências comportamentais que mantenham tal percepção. Isso parece ser reforçado pelo ambiente competitivo que parece enfatizar mais os aspectos negativos dos outros em detrimento da percepção de comportamentos mais construtivos que, via de regra, não é reconhecida.

Nesse processo de construção da percepção nos deparamos com a metáfora. Ela propicia uma reorganização de processos perceptivos e está presente no contexto cultural. Como exemplo, podemos citar o fato do mundo ser percebido atualmente como extremamente volátil e submetido, em contra partida na Idade Média o homem era concebido como subordinado a um deus, ou seja, a metáfora, criada socialmente guia, ainda que sutilmente, a percepção daqueles que integram a sociedade de uma época. Diante dessa dinâmica, encontramos a seguinte proposta: incentivar um diálogo genuíno em torno da construção de idéias inovadoras e criativas para o futuro da organização. No entanto, é necessário um ambiente que encoraje as pessoas a criarem hábitos nessa direção: as metáforas geradoras são um convite para olhar o mundo sob uma nova perspectiva, pode ajudar a nutrir novas imagens possíveis e funcionar como ponte para uma aprendizagem não defensiva entre contextos. Nos grupos e em diferentes coletividades o potencial gerador da metáfora depende também do processo de se inquirir e da interação engendrada. Os processos de co-apreciação que as perguntas geram, aumentam o potencial da intervenção metafórica. Isso ocorre porque a apreciação é um processo poético que se alicerça não na dificuldade, mas na afirmação de valores calcados na crença, confiança e convicção; cria uma aprendizagem no ambiente que fomenta a esperança, empatia e elos em torno de valores desejados; gera nas pessoas um movimento para indagar, além das aparências superficiais. Não se atém ao que é, mas ao que poderia ser. A co-apreciação inspira a imaginação coletiva estimulando a criação de novas possibilidades para o mundo.

7. INTRODUZINDO ESTA INVESTIGAÇÃO

Durante o nosso percurso profissional - como docente e consultora organizacional, mais especificamente, nas áreas de liderança, desenvolvimento de equipes e dinâmica dos relacionamentos interpessoais - buscamos explorar a possibilidade de conexão com trabalhos cuja seriedade agreguem valor para o mundo, contribuam para a qualidade de vida no trabalho e a criação de uma nova visão do universo empresarial no desempenho do nosso papel.

Ao conhecermos a proposta do BAWB (Business as an Agent of World Benefit), decidimos utilizar em nossa pesquisa seu modelo de investigação denominado AI articulando-o ao referencial teórico da Psicologia Social de Enrique Pichon-Rivière.

Ambas as abordagens focam sua atenção na potência humana, investem na tomada de consciência do processo protagônico dos sujeitos envolvidos na organização e na possibilidade de transformarem seu projeto de vida profissional. Há uma convergência de visão de homem e de mundo que solicita maior aprofundamento na investigação de outras conexões possíveis, tais como a importância do vínculo/diálogo na apresentação de si mesmo e na percepção de sua inserção no mundo; o contar histórias como uma revisitação de suas experiências e na construção contínua da vida, ou seja, dos protagonismos.

7.1. Os temas e sua inter-relação

Nesta pesquisa todas as entrevistas foram importantes. Foram organizadas cuidadosamente, para não perdermos as riquezas contidas nessas histórias. Riquezas essas, extremamente relevantes quando falamos de negócios, e, ainda mais, de negócios como agentes de benefício para o mundo. Nesse momento de tanta crueldade, de tanta agressão contra a natureza, contra as pessoas, imaginamos que seja essencial ouvirmos nossos pares, pares de estrada, de caminho humano. Será que vamos falhar ao nos dar as mãos ou, pelo contrário, nos revitalizar? Talvez seja essa a esperança implícita, nesse trabalho que tanto nos instigou, cansou e emocionou. Aliás, é possível trazer para o mundo dos negócios a sensibilidade, ou seja, o sentir, esse atributo humano tão esquecido e tão presente?

7.2. Os temas que emergiram durante as entrevistas

Entendemos que as entrevistas se apresentaram como histórias vividas que nos foram contadas, trouxeram uma mensagem e um caminho de enfrentamento de dificuldades. É sob esse ponto de vista que, além de explorarmos o significado do contar histórias e do questionário do BAWB, incluímos um breve relato a respeito dos blocos econômicos, da responsabilidade social ecocêntrica, do consumerismo, da qualidade de vida e da gestão do meio ambiente como um fator sócio-ambiental, compondo o tema da sustentabilidade, bem como da economia de comunhão e o pólo industrial Spartacco. Introduzimos também o tema espiritualidade e negócios, o trabalho como uma caminhada heróica, o sentido do cuidar e do acolhimento para esse momento crítico da coletividade, e para o mundo novo que está chegando. Temas esses abordados nas entrevistas, que vão se

entrelaçando na análise deste trabalho e que podem ser alimentados com as informações, não exaustivas, por não se constituírem em objeto desta pesquisa. Nesse sentido, vão se dinamizando e construindo um mosaico de possibilidades futuras muito interessantes.

Dessa maneira, primeiramente falaremos sobre a perspectiva da Psicologia Social, em seguida abordaremos o BAWB e como o contar histórias, sob a ótica pichoniana se articula ao questionário do AI que incita o sujeito a falar e reviver aspectos de sua história.

8. EM SE FALANDO DE REFERÊNCIAS TEÓRICAS

8.1. Implacável interjogo Homem e Mundo

Para Pichon- Rivière (1991), há um implacável interjogo homem e mundo. Ao relê-lo, pudemos compreender os relatos de nossos entrevistados e entrevistadas compondo uma colcha de retalhos, com aspectos implícitos. Isso se traduz como conteúdos nem sempre claros para todos que, por meio desses muitos mensageiros, sujeitos da pesquisa, puderam se expressar e se explicitar no conjunto. Mensageiros, que entendemos como porta-vozes, no sentido pichoniano, ou seja, os que trazem à luz, questões que lhes são próprias, mas que também revelam perspectivas do coletivo com o qual estão interligados na rede de vínculos, na rede social, sem que, em um primeiro instante, esse coletivo se dê conta, nem eles próprios.

Sob esse ângulo o autor (PICHON-RIVIÈRE, 1991, p.140) recorre a John Donne (1572) para tornar suas idéias mais claras:

Ninguém é uma ilha completa em si mesma; todo homem é um fragmento do continente, uma parte do todo; se o mar arrebatou um penhasco, é a Espanha quem sofre a perda. O mesmo se se tratar de um promontório, de uma fazenda de seus amigos ou da sua própria, a morte de um homem me diminui porque estou inserido na humanidade, e por isso nunca me pergunte por quem os sinos doam: doam por você.

8.1.2. Ecologia Humana em Pichon-Rivière

Para Pichon-Rivière há uma organização interna nas pessoas que diz respeito à relação com o mundo externo, a qual passa a ser internalizada, ou seja, cria uma existência significativa no interior das pessoas. Dito de outro modo, as experiências no mundo objetivo que fazem parte do habitat externo às pessoas, passam a fazer parte do seu habitat interno. Alguém que vive em um mundo destruído pode internalizar essa destruição dentro de si e operar no mundo, a partir dela, como referência internalizada. O mundo interno é, dessa forma, a estrutura social internalizada. (PICHON-RIVIÈRE, 1991).

8.1.3. Organizadores do processo interacional

Entendemos que para Pichon há dois organizadores de grupo, formação que ocorre a partir de duas pessoas, a saber: tarefa e vínculo. Tarefa é a construção a ser realizada conjuntamente, refere-se ao processo entre as pessoas tendo como eixo um objetivo comum e, não está centrada apenas no resultado. Nessa dinâmica, há a interferência de processos psíquicos que conduzem à realização da tarefa, ou ao afastamento dela. Para realizá-la, é necessário que o vínculo possua uma qualidade tal que os integrantes percebam as necessidades uns dos outros e se representem internamente, o que é denominado de vínculo de mútua representação interna.

Ao ouvir alguém e trocar, mediante suas perguntas, nossas experiências de vida, estamos realizando um diálogo a partir do presente e viajando para cenários da nossa própria trajetória que façam sentido para nós. Somos conduzidos pelas questões do outro e o conduzimos para as nossas terras. Ao conduzi-lo também passamos uma “revista” nisso que apresentamos a ele. Mas, quando solicitados a desenhar o futuro somos forçados a nos perguntar e investigar a coerência de nossa idéias e estratégias. Nesse sentido, as entrevistas puderam nos ajudar a ampliar nosso olhar a partir das histórias vivas de cada entrevistado-entrevistada, mas contém algo de cada um de nós, por identificação ou por absoluta distância. Essas histórias podem nos ajudar a compreender e construir um olhar mais integrado com o nosso tempo e localizado no agora. Diante dessas histórias há um processo de construção interior, e uma revisitação de desafios vividos e superados, ou não,

de indagações várias e até mesmo se exercemos o papel de protagonista em nosso cotidiano.

8.1.4. Protagonismo

O homem é síntese de outras histórias, e se constrói na interdependência, ou seja, é o resultado de uma produção conjunta, compartilhada. Dessa maneira, seu protagonismo reside na consciência desse papel interdependente, fazendo uma leitura da dinâmica visível e invisível, ou seja, presente nas entrelinhas, da relação com seus coadjuvantes, nesse processo de vida cotidiana e, também, lendo a si próprio. Protagonista é aquele que se ouve, ouve seu coração, o que seu corpo tem a lhe dizer, integra os pensamentos com as próprias emoções em sua ação e pode, por isso, fazer escolhas mais conscientes.

Ser protagonista é ser autor de sua história, com todos os riscos que isso implica, sem desconsiderar seu papel e sua relação com os demais. A teoria pichoniana pauta-se nessa linha de permitir o desenvolvimento das autorias, pois segundo ela, a produção é sempre social. O importante em um grupo criativo, produtivo, é que seus participantes aprendam a pensar co-participativamente e compreendam que tanto o pensamento quanto o conhecimento “*não são fatos individuais, mas produções sociais.*” (PICHON-RIVIÈRE, 1991, P.172).

Daí acharmos relevante a questão que solicitava aos sujeitos o compartilhar conosco os momentos mais significativos de suas vidas, ou seja, suas histórias.

Recorremos às palavras de Corso e Corso (2006, p.21) para iluminar o significado da história e do sujeito que a conta. Segundo eles, “[...] *uma vida é uma história, e o que contamos dela é sempre algum tipo de ficção.*” A história da vida de alguém pode ter aventuras, traições, frustrações, até mesmo ser insignificante, no entanto, ainda que parcialmente, redigimos esse roteiro. As histórias, sejam elas advindas do teatro, filme, escola, livro nos leva a refletir sobre nossa existência, sobre nosso próprio destino e o destino de quem conta a história. Podem auxiliar a nos deparar com nossos temores, ideais que são nutridos em algum recanto obscuro de nosso ser.

8.2. BAWB

O Centro "Business as an Agent of World Benefit", da Case Western Reserve University (CWRU) de Cleveland, Ohio, dedica-se ao estudo e desenvolvimento de organizações e lideranças mundiais capazes de dirigir os assuntos mais globais, complexos e urgentes do nosso tempo. Algumas das contribuições únicas dessa escola são: sustentabilidade, liderança integral e abordagem apreciativa à mudança. O Centro focaliza sua atenção nas "golden innovations" que estão emergindo na área empresarial, e que, se forem devidamente desenvolvidas e aplicadas, poderão realmente transformar o mundo em uma sociedade sustentável, livre e próspera que trabalhe para todos.

Isso é feito por meio de entrevistas que levam os sujeitos a relatarem suas melhores experiências e práticas, ajudando-os a contar histórias sobre seus pontos altos como líderes de mudanças positivas. Ao entrevistador cabe a responsabilidade de ouvir ativamente, envolvendo-se genuinamente com a história, encorajando o relato de detalhes e exemplos específicos a respeito do que há de melhor no outro.

8.2.1. BAWB e AI

Os estudos do BAWB são realizados a partir do Appreciative Inquiry, uma nova abordagem dos processos de mudança organizacional, desenvolvida por David Cooperrider. Seu início ocorreu em 1987, e vem se desenvolvendo através de inúmeras pesquisas, publicações e diversos prêmios. Dois dos mais recentes, são: Best Paper Award, International Management Association, 1999, intitulado "Appreciative Inquiry as a Team Development Intervention for Newly Formed Heterogeneous Groups" e Best Organization Change Project Award from the American Society of Training and Development, 1997.

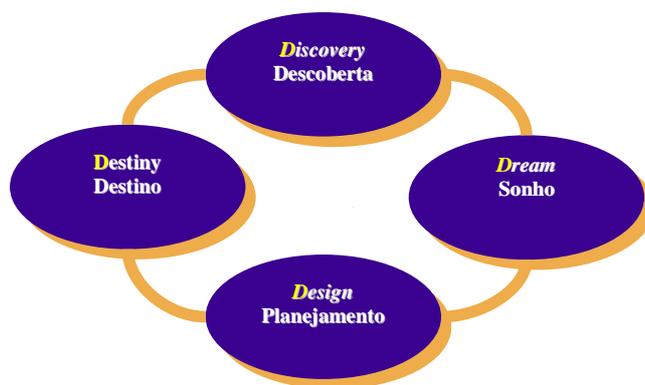
8.2.2. Sistemas Humanos e AI

Há forças humanas, ou mais especificamente qualidades humanas, que atuam como reservatório contra a doença mental tais como, coragem, otimismo, visão de futuro, ética, esperança, honestidade, fé, perseverança, habilidade interpessoal, etc. (SELIGMAN, CSIKSZENTMIHALYI, 2000). A ação coletiva pode atuar como potencial nutridor dos relacionamentos e incrementar o poder criativo e reconhecimento de tais qualidades.

AI se baseia no pressuposto de que toda organização possui algo que funciona, e que essas qualidades podem ser o ponto de partida para a criação de mudança positiva. Isto quer dizer que concretiza idéias e sonhos de um mundo melhor. Permitir às pessoas a participação em diálogos e compartilhar histórias sobre suas realizações do passado e presente, conquistas, potenciais inexplorados, inovações, forças, pensamentos elevados, oportunidades, características únicas, valores praticados, tradições, competências essenciais e possibilidades futuras, propicia a criação de um elo de identificação com o que há de comum e mais precioso entre as pessoas envolvidas. (COOPERRIDER; WHITNEY; SORENSEN JR; YAGER, 2000; COOPERRIDER, 2003). Podemos afirmar ainda que o compartilhar histórias gera um vínculo afetivo poderoso, uma sensação de continuidade e conexão com o outro e também com seus predecessores, facilitando a coesão grupal. (BUSHE, 2000; PICHON-RIVIÈRE, 1991).

8.2.3. AI como abordagem para a mudança organizacional

Como uma abordagem para análise organizacional, AI difere das visões tradicionais de solução de problemas. O pressuposto básico da solução de problemas parece ser que a organização é percebida como um problema que deve ser resolvido (COOPERRIDER, 2003; HAMMOND, 2008). O modelo tradicional envolve identificação dos problemas-chave, análise das causas, busca de soluções e plano de ação. Diferentemente, a AI pressupõe que a organização é uma solução a ser adotada. As fases do seu processo, conhecido como "ciclo dos 4D's", estão ilustradas abaixo:



Baseado em BORDIGNON, João Alberto. Investigação Apreciativa – Princípios e Aplicações. Disponível em: <http://www.tributoaoguacu.org.br/metodologia/investigacao_apreciativa.pdf>. Acesso em mai. 2007.

1º Passo: Discovery - Descoberta

"O que dá vida"

Apreciar o que há de melhor e descobrir o que é positivamente extraordinário, os sucessos e momentos mais vitais e cheios de vida da organização. Por meio de conversação e diálogo, apreciação individual se transforma em apreciação coletiva. O foco é levantar os fatores e forças que possibilitaram a existência destes momentos.

2º Passo: Dream - Sonho

"O que poderia ser"

Depois que o melhor do "que é" foi identificado, novas possibilidades são visualizadas. Passa-se a criar o "que pode ser", a criar uma imagem positiva de um futuro desejado e preferido. Nessa fase usam-se as histórias de sucesso levantadas na Descoberta para identificar os temas-chave que alimentarão a nova visão que está em formação.

3º Passo: Design - Desenho

"O que seria o ideal"

O propósito do Desenho Organizacional é dar forma à expressão dos valores e da criatividade e possibilitar a realização das aspirações. Esse desenho será a manifestação dos valores na forma de estrutura, sistemas, estratégias, relacionamentos, papéis, políticas, procedimentos, produtos e serviços. Como resultado, desenho organizacional implica em escolha. É o momento de "aterrissar" o sonho na realidade.

4º Passo: Destiny - Destino

"Como capacitar, aprender e improvisar?"

Sustentando o sonho no longo prazo. Como apoiar a implantação autônoma dos sonhos e desenhos criados. Quais serão os parâmetros de ação e medição de resultados.

8.3. Contar histórias, projeto de vida e saúde mental segundo a Psicologia Social de Pichon-Rivière

Quando histórias são passadas, de pessoa para pessoa, alimentam e podem contribuir para o delineamento de um projeto de vida. É necessária a visualização de um futuro envolvente para que o mesmo se configure. Ao contar histórias, nos apropriamos de nossos feitos e permitimos que os outros conheçam nosso estilo de atuação e potência. Isto pode permitir o delineamento do projeto de vida na pessoa e nos ouvintes.

No entanto, é preciso que se estabeleça uma relação na qual se possa trabalhar a alteridade e adquirir identidade própria, contornos próprios. Isso é muito importante, pois torna possível ao sujeito construir um projeto, planejar um futuro que se pode denominar um "*novo estilo de vida*". (PICHON-RIVIÈRE, 1991, p.109).

Algumas situações impedem as pessoas de assumirem sua identidade, e as eximem de um compromisso com um projeto. Por outro lado, há situações que possibilitam a atenuação de medos básicos, em que o sujeito pode modificar sua interação frente à mudança, tornando-se menos resistente. Para Pichon-Rivière (1991) é denominada de "*situação corretora*". É neste processo que emerge o "projeto", ou o "Dream" (COOPERRIDER, 2003).

8.3.1. O vínculo e a aprendizagem: nosso referencial

Baseamo-nos no referencial teórico da Psicologia Social de Pichon-Rivière, que identifica o vínculo como eixo norteador das relações. Por vínculo entendemos o processo de comunicação e aprendizagem entre sujeito e objeto. A aprendizagem ocorre quando o sujeito, ao apreender um novo conteúdo (seja conhecimento através de um livro, no contato com um professor, uma autoridade, uma entrevista, enfim, com alguém significativo) tem a possibilidade de transformá-lo e também de modificar a si mesmo. A aprendizagem da realidade ocorre por meio de comparações, confrontos, manejo de conflitos e soluções integradoras dos mesmos. (PICHON-RIVIÈRE, 1991).

Nesse sentido, compreendemos que aprender não é obedecer ou simplesmente imitar, nem tampouco esperar que os outros sejam meros reprodutores especulares de nossos desejos, nossos anseios, nossos motivos ou obstáculos próprios. Aprender é tornar algo próprio, e por ser próprio poder utilizá-lo em diferentes situações para operar mudanças.

8.3.2. Dinâmica: mundo interno e mundo externo

No plano do mundo interno o presente, o passado e o futuro se misturam, não sendo tão claramente delimitados. Fato este que, se torna evidente, quando estamos assistindo a um filme e a cena nos faz chorar, evocando questões adormecidas dentro de nós, que

vivemos num outro tempo que não o presente. Outra característica desse mundo é a sua *estrutura dramática*, ou seja, há personagens em ação, articulados por uma história, por uma cena em que desempenham papéis. Isso significa que há expectativas em relação ao desempenho do outro e de si mesmo. Nosso mundo interno é um grupo interno, quer dizer, nele nos vemos e nos situamos na relação com alguém. É um mundo de relações: quando nos lembramos de nós – ou de alguém – sempre o fazemos em algum contexto. Por exemplo, um cheiro lembra uma época da infância, ou alguém que esteve conosco em tal dia. Sempre há uma história em que nos inserimos. Somos filhos na relação com o pai, ou somos a mãe na relação com o filho, ou irmão na relação com alguém. Ao atuarmos no mundo externo, que também pode ter uma estrutura dramática, estas cenas - interna e externa - podem se misturar. Não há uma mistura apenas de cenas, mas de emoções que se articulam às mesmas.

Podemos dizer que, muitas vezes, o vivido no mundo fora de nós - mundo objetivo - provoca, ou mais propriamente, mobiliza conteúdos internos. O mundo externo (objetivo) “mexe” com aquelas situações (ou cenas) guardadas no mundo interno. As condutas, dessa forma, traduzem a articulação – nem sempre de fácil compreensão - de questões internas disparadas pelas externas.

No processo de AI, quando a história do sujeito é retomada permite que ele se aproprie de sua atuação naquele momento, que pode ter sido ou não valorizada publicamente ou mesmo pelo próprio protagonista. Assim, pode ocorrer uma ampliação da sua consciência e potência, por meio de uma nova articulação entre realidade objetiva e subjetiva. Esse resgate possibilita ao sujeito utilizar-se de uma estratégia de sucesso que pode estar adormecida e favorecer um questionamento de suas estratégias. Devemos lembrar que o questionário não inclui apenas a volta ao passado, ou relato do presente, mas solicita um projetar-se no futuro.

9. TEMAS SURGIDOS NAS ENTREVISTAS

9.1. A questão da Sustentabilidade

O primeiro tema a ser recortado refere-se à sustentabilidade. Ele permeia o discurso de todos os entrevistados, no que se refere ao futuro do mundo e sobre o legado às futuras gerações.

Não faz parte do objetivo deste trabalho aprofundar o significado de gestão ambiental e sua relação com a sustentabilidade, mas trazer temas e fazer articulações na medida em que foram apontados pelos sujeitos da pesquisa e podem nos ajudar a responder as perguntas, objetos desta pesquisa. O que muito nos surpreendeu foi verificar como a maioria dos temas “emergentes” (linguagem pichoniana) são estudados por diferentes autores de distintas áreas.

Para Barbieri (2007, p.20): “*Há indícios suficientes de que o crescimento explosivo da população em certas áreas está associado à miséria, uma vez que várias sociedades ricas chegam a apresentar taxas negativas de crescimento.*” Um dos meios de transformar o crescimento populacional é a erradicação da pobreza que, não ocorrerá “*pelos mecanismos de livre mercado*”, tese essa defendida pelos liberais de todos os tempos, tal como Julian Simon, segundo o autor. A eliminação da pobreza não é suficiente uma vez que muitos dos países desenvolvidos são os que mais degradam o meio ambiente. Eles o fazem “*quer pela utilização intensiva de recursos para manter o alto padrão de consumo das suas populações afluentes, quer pela quantidade de poluentes que resultam dos processos de produção e consumo que ultrapassam a capacidade de assimilação do meio ambiente.*” (Barbieri, 2007, p.20). Não é possível resolver os problemas ambientais sem que se compreenda o nível de conhecimento dos países, bem como de seus grupos sociais. É sabido que muitos dos países desenvolvidos que apontam um alto padrão de vida, são dependentes de recursos desenvolvidos por outros países. Nesse sentido, é que nos situamos diante de problemas socioambientais, ou seja, decorrentes da maneira como tais grupos sociais manejam sua subsistência e geram situações para o todo, bem como os impactos no meio ambiente e em menor grau dos recursos disponíveis. Gestão ambiental, termo que se aplica “*a uma grande variedade de iniciativas relativas a qualquer tipo de problema ambiental.*” (BARBIERI, 2007, p.26). Inclui, entre outras, as ações governamentais utilizadas no combate à escassez. Nos dias de hoje todas as questões estão contempladas e inseridas em suas três dimensões, a saber:

(1) dimensão espacial que concerne à área na qual se espera que as ações de gestão tenham eficácia; (2) a dimensão temática que delimita as questões ambientais às quais as ações se destinam; e (3) a dimensão institucional relativa aos agentes que tomaram as iniciativas de gestão. (BARBIERI, 2007, p.27).

Há pessoas que vivem à margem da sociedade em diferentes países. Não importa qual o nome que se dê a elas, “ *o fato é que essa população de ‘excluídos’ praticamente não interage com a sociedade organizada. Pode-se defini-la como o ‘erro’ do processo de desenvolvimento econômico-social de um país ou uma região.*” (PINTO, 2002, p.19).

No Brasil essa população de excluídos gira em torno de 30 a 40 milhões de pessoas. Nesse sentido, é necessário que sejam desenvolvidos programas especiais para esse segmento a fim de permitir sua inserção na sociedade organizada. Ao conjunto de tais programas é que se convencionou chamar de assistência social que inclui atividades de setores governamentais, no âmbito federal, estadual e municipal e não-governamentais (ações empresariais, institucionais e corporativas, assim como obras filantrópicas e trabalhos voluntários). Chama-se de “*ação comunitária*” a “*esse somatório de ações de vários atores em uma determinada área*”. (PINTO, 2002, p.19).

Não é preciso frisar o quão importante é, estrategicamente falando, esse processo no âmbito comunitário em um país como o nosso, tão carente de recursos financeiros.

Sob esse ângulo nos deparamos com sujeitos de diferentes segmentos que nos parecem convergir no discurso. Nossa pergunta é: há convergência de estratégias para ações comuns? Em alguns aspectos nos pareceu que a resposta é afirmativa. No âmbito da interconexão, a visão de Pinto (2002) nos lança mais luzes.

Conforme Barbieri (2005, p.23), a comissão Mundial sobre meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD,1988, p.46), também conhecida como Comissão Brundtland, entende por desenvolvimento sustentável como sendo “*aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem as próprias necessidades.*”

Se o conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe o legado de uma geração a outra, com a finalidade de que todas possam ter suas necessidades atendidas,

a sustentabilidade, ou seja, a qualidade daquilo que é sustentável, passa a incorporar o significado de manutenção e conservação *ab aeterno* dos recursos naturais. Isso exige avanços científicos e tecnológicos que ampliem permanentemente a capacidade de utilizar, recuperar e conservar esses recursos, bem como novos conceitos de necessidades humanas para aliviar as pressões da sociedade sobre eles. (BARBIERI, 2005, p.37).

Brunnacci e Phillipi Jr (2005, p.281) ao tecerem comentários sobre as possibilidades de usufruto das gerações futuras, mencionam a diferença entre os educadores e qualquer cidadão que se envolve com as questões ambientais, pois estão muito mais do lado da utopia e “*não pela porta dos negócios e oportunidades*”. Essa é, para os autores - com os quais compartilhamos essa maneira de pensar - a grande diferença no que se refere “*ao processo do desenvolvimento sustentável e na implantação de um novo paradigma, de uma nova ordem econômica e social no mundo- no Brasil- da pós-modernidade.*” Citam o pensamento de um ancião americano, em um comentário feito por Shiva (1989) quando encerrava a Convenção Científica Internacional, para quem o dinheiro não poderia ser convertido em vida : “*Apenas quando você tiver cortado a última árvore, pescado o último peixe e poluído o último rio vai descobrir que não pode comer dinheiro.*”

Os apontamentos de Henderson (2006, p.20) complementam esse modo de pensar:

Nas condições atuais de mudança acelerada- impelida pelas forças globalizantes acionadas por atividades humanas que criam essas complexidades interativas - , só a involução rumo a unidades auto-administráveis, menores e mais celulares, em comunicação muito mais profunda umas com as outras, pode produzir organizações e corpos políticos funcionais; ou seja a democracia é *necessária*.(grifo da autora).

Prosseguindo em seu raciocínio demonstra, por meio de muitos fatos, o processo de transformação de modelos políticos, a tendência à descentralização, “*dos movimentos populares de cidadãos pedindo maior responsabilidade e transparência de governos,*

corporações e instituições acadêmicas, profissionais e religiosas” (HENDERSON, 2006, p.20). Isso significa dizer que há muitos indícios dessa necessidade premente no sentido de fortalecer a proteção aos consumidores, direitos humanos, pois há evidências de ameaça à vida em nosso planeta.

Se, por um lado, existe uma marcha inevitável à democracia, por outro,

[os] autoritários, quer nos Estados Unidos, quer entre os patriarcas da velha guarda soviética, ditadores militares ou nas hierarquias das megacorporações, têm muito em comum: eles têm medo e desconfiam da “natureza humana” e de qualquer soberania “do povo, pelo povo e para o povo”, porque pensam que são tão voltadas para o poder e para o ego quanto eles próprios. (HENDERSON, 2006, p.20) (grifo do autor).

Nesse sentido, frisa a importância de reconhecermos a resistência presente para que o movimento democrático se concretize. Vale a pena lembrar que, embora nenhum de nossos entrevistados tenha citado a economia de comunhão entendemos que ela expressa um movimento, presente no coletivo, de tentar conviver com o capitalismo de uma maneira mais saudável e respeitosa com todos e com o ambiente.

9.2. Economia de Comunhão

O Movimento Focolares (fogo nos lares, em italiano) foi iniciado, por Chiara Lubich, em Trento, Itália, durante a Segunda Guerra Mundial. Nessa época, juntamente com outras mulheres que, em abrigos anti-árreos, compartilhavam com os pobres da vizinhança, agasalhos e alimentos doados, tinham por referência o sentido das primeiras comunidades de cristãos onde nenhum necessitado permanecia desamparado. (SILVEIRA, 2005, p.7). Baseia-se em um ideal de fraternidade onde não haverá necessitados e, para tanto, utiliza-se de “*cidadelas*” ou cidades- faróis, ou ainda “*Mariápolis*” com o objetivo de disseminar essa nova visão. No intuito de partilhar bens comuns tanto materiais quanto espirituais. (SILVEIRA, 2005, p.7).

A Economia de Comunhão surgiu no Brasil (EdC), dentro do Movimento dos Focolares, como resposta a um processo de exclusão crescente, tendo por objetivo amenizar a condição de miséria enfrentada por determinados segmentos da população.

Bugarin (2005) pesquisou o município de Vargem Grande Paulista, região em que se originou a Economia de Comunhão. Partindo do pressuposto de que nesse processo de exclusão ocorre, concomitantemente à dimensão material, uma dimensão simbólica, não menos nociva, e conclui que uma economia de comunhão - por ter um pressuposto de condutas partilhadas entre pessoas envolvidas - pode colaborar para o enfrentamento da dimensão simbólica da exclusão. No entanto, deixa a questão sobre se tal projeto crescerá o suficiente para evidenciar resultados em um universo macro- econômico.

A EdC tem sua origem em 1991, quando Chiara Lubich esteve em São Paulo, diante do quadro de extrema pobreza contrastante com a riqueza. A repercussão do movimento ocorreu tanto na América Latina como no Leste Europeu, no momento em que havia a ameaça do capitalismo selvagem com a queda do socialismo. Conta com uma adesão de “761 empresas de várias dimensões: mais de 200 na América Latina e 300 na Europa.” (FERRUCCI, 1997).

“A Economia de Comunhão constitui-se em um projeto que envolve empresas dos cinco continentes. Os empresários que livremente aderem ao projeto decidem colocar em comunhão os lucros da empresa [...]”. Possui três finalidades igualmente relevantes:

ajudar as pessoas em dificuldade financeira, criando novos postos de trabalho e suprimindo suas necessidades elementares [...] ; difundir a "cultura do dar" e do amor, sem a qual é impossível realizar uma Economia de Comunhão; desenvolver a empresa, que deve ser eficiente e permanecer aberta ao dom. (EDUCACIONE DI COMUNIONE, 2006).

A EdC pressupõe uma visão de “*espiritualidade de comunhão*” articulada ao cotidiano; da eficiência conjugada à solidariedade; da cultura de doação que transforma o comportamento econômico dos pobres como preciosidade e não como um problema. (ECONOMIA DI COMUNIONE, 2006).

As empresas que integram o projeto de Economia de Comunhão podem fornecer maiores subsídios para essa compreensão do humano e constituir uma ferramenta para a abordagem da crise socioambiental à qual o nosso planeta vem se submetendo. Sob a perspectiva da Ed C, de cunho espiritual – cristão e outras é que

O trato dos relacionamentos interpessoais de maneira instrumental, como forma de dominação sobre o trabalho, gera resultados limitados e

perversos, tanto ao bem-estar no trabalho, quanto à produtividade. O que as empresas de EdC estão sugerindo, e também outras experiências empresariais, é que para haver aumento espontâneo da produtividade do trabalho é preciso elevar o nível de qualidade nos relacionamentos entre todos que operam a empresa. (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006, p.886).

Em seus estudos, com empresas de EdC, Pinto e Leitão (2006, p.152) apontam que essa experiência coloca em questão alguns pontos das muitas e diversas teorias organizacionais .

[...] podem ser percebidas, de forma direta, implicações relativas a teorias sobre mudança, motivação, comunicação, liderança, decisão, cultura organizacional e relações ambientais. De forma não tão explícita, podem ser percebidas implicações da forma de ação daquelas empresas sobre teorias acerca de papéis, grupos, aprendizagem, estrutura organizacional, institucionalização e outras abordagens dos estudos organizacionais.

Prosseguem acentuando a contribuição da EdC no que se refere à possibilidade de agregar mais humanismo às visões que primam por uma predominância da técnica e dos aspectos econômicos; enfatizam que sua grande contribuição possa se dar no campo da “*teoria dos relacionamentos*”, com uma nova visão deste ser coletivo e humano, bem como a “*dimensão transpessoal dos indivíduos que operam o dia-a-dia das empresas*” (PINTO e LEITÃO, 2006, p.153), visão essa desprezada pela maioria, com exceção de poucos “*preocupados em investigar os aspectos que transcendem a consciência empírica, admitindo que a visão materialista não é a única [...]*”.(PINTO e LEITÃO, 2006, p.153).

Embora percebam que “ *[o] foco dessas empresas é absolutamente incomum, tido secularmente como impróprio ao mundo dos negócios, e, no entanto, funciona, dá resultados em termos econômico-financeiros e sócio-ambientais.*” Surge a perspectiva como um alento, para os que buscam uma esperança nesse momento de crise coletiva, daí a adesão de muitos não-cristãos.

A concepção de aprendizagem organizacional, segundo a pesquisa de Kurtz (2006, p.4), na área de economia da comunhão é resultante de uma série de relacionamentos tais como os que se como confiança, respeito, solidariedade, afetividade e de que maneira

contribuem para a qualidade do processo interativo e aprendizagem em uma empresa de economia de comunhão.

Leitão, Fortunato e Freitas (2006, p.884) trazem à tona o tema das relações interpessoais, sua articulação inerente às emoções, e lêem o processo interativo, que daí decorre, como algo que compõe um conjunto do sistema que as contém. Comentam que é nesse processo que se dá a distinção entre sofrimento e bem-estar do cotidiano e pode haver um comprometimento das relações sociais, inter e intra-organizacionais se houver uma deterioração nas relações interpessoais.

Os autores atestam que há avanços no que se refere às contribuições trazidas pela teoria dos *stakeholders* (TS) bem como o movimento de responsabilidade social corporativa (RSC) que trazem um maior esclarecimento às relações interpessoais no interior das organizações e inter-organizações, no entanto, ainda são incipientes. Apontam que sua preocupação fundamental centra-se nos aspectos econômicos, riscos e sobrevivência da empresa, relegando a segundo plano a questão mais relacionada aos aspectos da vida humana. Ainda que, em alguns casos, haja uma preocupação com questões éticas, questões da dignidade humana, não percebem uma integração destes temas com o emocional das pessoas envolvidas na organização.

Há muitos estudos na área de treinamentos em empresa, sem que ao final se observe mudanças significativas. Um dos fatores pode ser devido às condições da empresa nas quais se aprende.

9.2.1. Pólo Spartaco

A partir do surgimento da EdC no Brasil em 1991 emerge o Projeto Spartaco que hoje reúne sete empresas, e constitui-se como modelo de economia alternativa.

[...] é administrado por uma sociedade anônima de capital fechado: a Espri S.A. (Empreendimentos, serviços e projetos industriais), que viabilizou a compra e a infra-estrutura do terreno, além da construção e locação dos galpões às empresas ali instaladas. A Espri conta atualmente com mais de três mil acionistas de todo o Brasil e alguns do exterior. (PÓLO SPARTACO, 2007.)

A Argentina segue-se ao Brasil com o

[...]Pólo Empresarial Solidariedad, numa área de 34 hectares. Constitui-se a sociedade anônima UNIDESA (Unidade e Desenvolvimento Sociedade Anônima), para administrar o pólo, criar condições para implantação ou transferência de empresas e dar visibilidade ao projeto **Economia de Comunhão**. (PÓLO SPARTACO, 2007).

No sentido de dar visibilidade a esse projeto e à EdC é realizada uma EXPO e duas vezes ao ano há encontros nacionais com empresários da Argentina

9.3. Blocos econômicos

Como já foi dito, não faremos aqui uma explanação exaustiva do tema, mas o incluiremos como uma expressão da nova maneira de ser cidadão e compreender a interconexão, abordada entre os sujeitos da pesquisa, bem como sua consequência para o futuro dos negócios.

A nova tendência mundial globalizada provoca o surgimento de blocos econômicos. Estes são formados pela localização geográfica, ou seja, por países vizinhos, por países com afinidades culturais e por países com afinidades comerciais. O objetivo é facilitar a circulação de mercadorias e capitais entre os países integrantes, bem como reduzir, isentar impostos ou tarifas alfandegárias, além de buscar soluções conjuntas para seus problemas na área comercial.

Uma nova ordem econômica surge a partir da globalização da economia. Após a Guerra Fria, os blocos Estados Unidos e União Soviética cedem lugar, em função de uma mudança na economia, para Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão. Esses são os novos centros de poder, em torno dos quais os blocos econômicos se constituem. Emergem, portanto, mapas supranacionais que expressam essa nova ordem econômica (União Européia, NAFTA, Tigres Asiáticos, Mercosul, entre outros). Com isso altera-se o conceito de cidadania, já que é cidadão todo habitante do país pertencente ao bloco.

Teixeira da Costa (2003, p.77) em suas “Reflexões Prospectivas sobre o Mercosul” comenta que “*A idéia de uma Zona Livre de Comércio entre Brasil e Argentina, que havia sido cogitada em diferentes momentos da história política desses países, foi oficialmente lançada em 1986 [...]*”. O Urugua e o Paraguai aderem em 1989 e 1991, respectivamente.

Embora haja um ceticismo inicial entre empresários e políticos desses países, o Mercosul surpreende pelo “*dinamismo*”. O autor prossegue apontando que:

O Mercosul deve ser visto não como uma construção governamental do fim dos anos 80, nem como um projeto exclusivo do Estado. A integração regional do Mercosul deve constituir-se em uma iniciativa cada vez mais ampla dos cidadãos dos países membros.”(TEIXEIRA DA COSTA, 2003, p.81).

Na discussão sobre “*Política Sul-Americana*” Teixeira da Costa e Pfeifer (2006, p.82) nos falam da identificação de “*cinco variáveis explanatórias ou categorias operacionais, para a ação brasileira na região*”. Não vamos nos ater a todas elas, mas apenas a uma, por considerá-la relevante para o futuro dos negócios, tema desta pesquisa, é “*a questão da qualidade da DEMOCRACIA e de seus resultados efetivos para a população.*” (grifo dos autores). Segundo eles, isso é de suma importância, na medida em que

Sistemas políticos que não resultem em avanço de qualidade de vida no longo prazo são percebidos como falidos – e esse é um risco atual para a democracia na América do Sul. O Mercosul, nesse sentido, é tido como um reduto de práticas democráticas, não meramente formais. (TEIXEIRA DA COSTA; PFEIFER,2006, p.83).

Fonseca (2005, p.80), segundo o qual se apóia fortemente em Hirst e Thompson (1996) nos chama a atenção para as consequências “*das transformações do modelo de acumulação, assim como da propagação ideológica e das assimetrias do poder internacional*”. Para ele,

estas instituições contribuem decisivamente para a reformulação da ordem econômica internacional –informadas, enfatize-se, pelos interesses dominantes dos países centrais, sobretudo dos E.U.A. Daí o termo *globalização* ter adquirido ampla notoriedade, querendo, pois, supostamente significar a supressão de fronteiras econômicas, a total separação entre o capital nacional e o Estado-Nação, e a autonomia dos capitais (produtivos e, sobretudo especulativos) sem a correspondente capacidade de controle dos Estados nacionais. Em verdade, estas supostas

características do que se chama – de forma completamente imprecisa e generalizante – de **globalização** correspondem, em grande medida, a um **mito** convenientemente criado, sobretudo pelos E.U.A., como forma de abrir mercados protegidos desde os anos 1930 ou 1940 na maior parte dos países. (grifos do autor).

9.4. Qualidade de Vida no Trabalho

Não temos por objetivo explorarmos o conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT), o que já foi efetuado por muitos teóricos (Walton (1973); Huse e Cummings (1985); Nadler e Lawler (1983); Rodrigues (1991); Fernandes (1996) entre outros, mas articula-lo às reflexões, propostas por nós, no mundo dos negócios.

Utilizaremos em nosso trabalho o conceito de QVT com o qual mais nos identificamos, lembrando que ele traz uma história de associações tanto no que diz respeito às questões na área da saúde, quanto à segurança na área do trabalho. No entanto, “[...] *passa a sinalizar a emergência de habilidades, atitudes e conhecimentos em outros fatores, abrangendo agora associações com produtividade, legitimidade, experiências, competências gerenciais e mesmo integração social.*” (LIMONGI-FRANÇA, 2003, p.147)

Nesse conceito se incluem os fatores que contribuem para a satisfação dentro e fora do trabalho. No entanto, há discussão sobre a inclusão de outros

aspectos relacionados à saúde, educação, moradia, entre outros, [que] constituiria responsabilidade de um projeto social de cunho político, que escapa às obrigações da empresa. Há, contudo, um ponto de vista segundo o qual a empresa pode oferecer subsídios para garantir vida familiar mais satisfatória; esta crença reflete-se nas ações que vão compor o Programa de QVT de determinada organização. (GOULART ; SAMPAIO, 1999, p.25).

Dejours (1999, p.173) assinala como as empresas possuem, cada vez mais, responsabilidades sobre os riscos que elas representam para o ambiente, quer considere-se o reino vegetal, mineral ou animal. Em sua visão, com a qual compartilhamos, os espaços internos e externos à empresa são indissociáveis, o que significa dizer que o trabalho não abrange apenas os trabalhadores, mas uma gama de muitas pessoas mais, envolvidas no

trabalho indiretamente, tais como família, crianças e parentes. Segundo ele, não está longe o dia de elas assumirem os riscos da saúde mental daqueles que delas dependem tanto afetiva, quanto socialmente.

Heloani e Da Costa (2002, p.9) relatam que no início dos anos 50/60 havia a crença de que com o advento da crescente busca por QVT haveria um incremento da produtividade. Mas o que foi percebido é que enquanto essa produtividade emergia, a QVT denunciava a deterioração nas relações de trabalho.

A conferência do Ministério Europeu de Saúde Mental ²(WORLD HEALTH ORGANIZATION) de janeiro de 2005 (apud AREIAS; COMANDULE, 2006) relatou que o estresse dos trabalhadores causam muitos danos à sua saúde mental, desde violências no ambiente de trabalho à utilização de drogas, de fumo, de álcool, bem como a promiscuidade, entre outros. Embora afete de maneira distinta a determinados segmentos da população é concomitantemente fonte de estresse e satisfação.

A EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK RESEARCH ³(EASHWR) de 2000 (apud AREIAS; COMANDULE, 2006), apontou que havia 28% de trabalhadores cujos problemas de saúde eram relacionados ao estresse, superados apenas pelas dores lombares, em torno de 30%. Isso equivale dizer que, na União Européia, 41 milhões de trabalhadores são anualmente afetados, ou seja, são 600 milhões de dias de trabalhos perdidos por doença laboral.

Desde o final dos anos 1960 até meados da década seguinte, foram feitas experiências com o objetivo de tornar o espaço fabril mais atraente para os jovens operários, diminuindo assim a evasão da classe trabalhadora. Algumas dessas experiências, que de fato não introduziram inovações significativas, foram chamadas por alguns autores de “administração participativa”. Tentou-se dar autonomia na organização do trabalho, a alguns setores fabris, sem que o conjunto da fábrica tivesse sido adaptado para harmonizar-se com os segmentos que adotaram essa organização autônoma. Isso impossibilitava uma real inovação, já que o desenho das máquinas fora planejado com o intuito de manter o

² WORLD HEALTH ORGANIZATION- WHO European Ministerial Conference on Mental Health 12 -15- January, 2005. Disponível em < <http://os.ha.eu.int> > acesso em 1/02/2006.

³ A EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK RESEARCH. Disponível em <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>. Acesso em jan. 2006.

trabalhador dependente de uma gerência que supervisionava e estudava seus tempos e movimentos. (HELOANI, 2003, p.105).

Com o decorrer do tempo surgiram “*novos mecanismos de controle*”, “*uma forma inconsciente de dominação*” em que os trabalhadores são levados à uma identificação dos valores da empresa que devem ser adotados, por eles, no interior da empresa, em suas tomadas de decisões, por exemplo. Isso equivale dizer que há uma dominação simbólica e inconsciente sobre eles. Há, portanto, uma subserviência ao poder e lucro em detrimento de sua subjetividade. (HELOANI,2003,p.102). A lógica presente desvincula a subjetividade de seus trabalhadores, pois “*exerce seu poder mediante contradições, isto é, põe lado a lado, de forma positiva e ambígua, “vantagens” e restrições*”. (HELOANI , 2003, p.106-107).

Barros (2003, p.9), em sua pesquisa com executivos brasileiros, comenta que identificou três grandes grupos em relação aos valores organizacionais, que se apresentam no cotidiano das empresas e não por meio de cartilhas ou outras informações do gênero. Um deles é o que realmente busca a qualidade de vida dos colaboradores, bem como “*encontrar alternativas de gerenciamento da pressão por resultados*”; outro adota esse discurso, mas sua prática cotidiana o contradiz, embora tenham ações de responsabilidade social e o terceiro grupo, não discute o assunto por considerá-lo da alçada do indivíduo.

“*O segundo e o terceiro grupo trabalham com base na premissa - muitas vezes inconsciente em seu discurso – da descartabilidade do ser humano. As pessoas são substituíveis e a empresa tem de conseguir tirar delas a melhor ‘performance’ possível.*” (BARROS, 2003, p.9). Essa seria a posição das majorias das empresas na contemporaneidade, segundo a autora.

Da Costa (2001, p.104) em pesquisa com executivos com MBA pela Harvard Business School, cuja formação se deu em 1999 e 2000 e faixa etária em torno de 30-33 anos, investigou a percepção dos mesmos frente à deterioração da QVT.

As conclusões apontam muitos dados interessantes, mas selecionamos alguns. Dentre eles, o fato de que “*muitos dos entrevistados acreditavam não ser possível conciliar QVT com altos salários. Além disso, ninguém parecia estar disposto a sacrificar salário por maior QVT.*” (HELOANI; DA COSTA, 2002, p.5). Embora sacrificassem a QVT pela remuneração, não acreditavam estar sendo pagos justamente, diante das responsabilidades e

horas trabalhadas. Portanto, a visão de que esse grupo parecia viver como se o sistema presente não o abalasse, não foi verificada. Outro dado é que não se percebiam tendo uma situação com privilégios por terem estudado em Harvard e, embora tendo consciência da deterioração da QVT, aceitavam a situação passivamente. Diante de uma realidade em que a possibilidade de um emprego de longo prazo é remota, outros fatores, como remuneração, o estar aprendendo constantemente e exposição a um mercado de trabalho, falam mais alto que a QVT, encarada como um fator de sorte. As reflexões dos autores se dirigem à uma visão imediatista da organização, cujo fim não é ela, mas o interesse e os ganhos pessoais. Nesse sentido, a visão de coletivo cada vez mais se dilui. A vivência de mudar a todo momento parece dar a ilusão de que se está sempre se preparando, sem se deparar com o fim. Isso pode perpetuar uma falsa idéia de imortalidade, e diante da realidade em constante movimento não há tempo para se refletir. A idéia de fragmentação do trabalho por aqueles que são os mais privilegiados, e abrem mão da QVT para terem a recompensa monetária, equivale a dizer que cada vez mais o humano está sendo descartável. Nesse sentido, podemos dizer que *“seja possível segregar o conceito de vida entre ‘vida no trabalho’ e fora dele, esquecendo-se que o sofrimento gerado pelas exigências do sistema acompanham o indivíduo mesmo quando desempregado.”* (HELOANI; DA COSTA, 2003, p.7).

Como é possível reverter isso, ou ainda, é possível? Por que as organizações o fariam se são as beneficiárias da produção?

Há um aumento *“na prevalência de síndrome de esgotamento profissional”* naqueles trabalhadores cujos *“ambientes de trabalho [...] passam por transformações organizacionais como: dispensas temporárias do trabalho, diminuição da semana de trabalho sem reposição de substitutos, enxugamento (dowsizing), a chamada reestruturação produtiva.”*(JARDIM; SILVA FILHO; RAMOS, 2004, p.77). O risco dessa síndrome se acentua naqueles *“que vivem a ameaça de mudanças compulsórias na jornada de trabalho e declínio significativo na situação econômica. Todos os fatores de insegurança social e econômica aumentam o risco (incidência) de esgotamento profissional em todos os grupos etários.”* (JARDIM; SILVA FILHO; RAMOS, 2004, p.77).

Fernandes (1996) considera que para haver qualidade é necessário que haja o envolvimento de todos, mas um descompasso presente freqüentemente é a importância dada muito mais ao aspecto tecnológico do que à preocupação com a potencialidade humana, o que foi verificado tanto em empresas brasileiras quanto americanas.

Por fim, Bernardini (2003, p.26) comenta que: “Uma empresa por si só não é nada – *ela é o resultado direto e inevitável das pessoas que ali trabalham. (grifo da autora).*” Acrescenta que um fator decisivo para a boa saúde financeira das empresas é a admiração dos funcionários. Aquelas que estavam no *ranking* das melhores e continuaram investindo na excelência do ambiente de trabalho apresentavam um desempenho superior, mesmo seis meses após a publicação na *Fortune*. “ [...As] *médias de dois índices – o Dow Jones e o Standard & Poor’s 500 – subiram, respectivamente, 13,2 e 16,6%, as 100 melhores da Fortune tiveram 25% de alta.*” (BERNARDINI, 2003, p.155). Na lucratividade dessas empresas inclui-se também as despesas que investem para reter bons profissionais. Segundo a autora, que aponta dados da consultoria Hay e da revista Exame, os custos com a perda de um profissional mediano está por volta de R\$ 300 a R\$ 600 mil, e com executivo a soma mínima era da casa do milhão, além dos clientes que iam embora com ela e do tempo a ser gasto e investimento com outro bom profissional.

A gestão da qualidade de vida pode ser uma resposta aos dilemas atuais, por um lado. Pode, por outro, enfraquecer a luta se o fim se concentrar somente nos “*benefícios econômicos pontuais*” ou “*luta pelo poder*”.(GUTIERREZ ; ALMEIDA, 2006, p.93).

Parece-nos unânime a visão de que as empresas e todos nós, devemos olhar para além dos lucros e buscar, por meio de gestões e situações, que envolvam o diálogo genuíno, diminuir, senão eliminar os estressores na situação de trabalho.

9.5. Espiritualidade

Ao nos depararmos com o tema espiritualidade, que emergiu nas várias entrevistas, resolvemos investigá-lo. Primeiramente havia em nós uma certa preocupação de como abordá-lo. Mas qual não foi nossa surpresa ao verificarmos, na internet, um enorme número de eventos com o tema “Espiritualidade nos negócios”, ou revistas como a Revista da ESPM com uma rica indicação de sites em inglês, português, espanhol, Business Week, Exame, Fortune. Tal como é colocado no artigo “Mesa-redonda sobre a espiritualidade nas

empresas” (REVISTA ESPM, 2007, p.95), com o qual compartilhamos “*esse sentido transcendental da empresa é coisa nova e, às vezes, confunde-se com a responsabilidade social.*” Essa crescente busca do tema é um fenômeno mundial.(CHEN, 2002). Laura Nasch (apud COHEN, 2002, p.26), leciona ética na Escola de Negócios de Harvard e comenta a respeito de “ *[...] três motivos para a entrada da espiritualidade nas empresas*“. O primeiro deles, decorrente do progresso científico em distintas áreas, faz emergir, por exemplo, conceitos ligados à física quântica, às diferentes inteligências. Esse fato, além de permitir o rompimento com uma visão mecanicista e de controle, possibilita o nascimento de uma percepção mais integrada de mundo. O segundo, foi uma reação aos descabros presentes na década de 80, com muitos escândalos na área financeira, bem como os fracassos na área econômica. O terceiro e último refere-se à autonomia dada aos empregados, ou seja, eles passam a viverem mais como *seres humanos* do que máquinas e, assim, podem trazer todos os seus aspectos, inclusive os referentes à espiritualidade. Isso quer dizer que ela sempre esteve presente, só que outrora era abafada. Mas para Francisco Gracioso (apud COHEN, 2002, p.26), presidente da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo, essa é uma tentativa de recuperar “*os laços de identidade com os executivos*”, visto que as empresas romperam com o contrato social estabelecido com seus funcionários. Outra perspectiva é a de buscar maior convergência entre os valores pessoais e os valores da empresa, o que se constitui em fonte de estresse (BARROS, 2002). Nesse sentido, nas empresas em que os funcionários reconhecem a espiritualidade há maior dedicação e resultados. Há maior tempo dedicado ao trabalho, pois segundo as pesquisas os executivos trabalham uma média de 11 horas ao dia, dentre eles, 60% atestam que o fazem, inclusive nos fins de semana. Além disso, 55,2% apontam o aumento da pressão no trabalho devido às tecnologias de informação. Dessa forma, é evidente o fato dos funcionários dedicarem grande tempo de seu dia ao trabalho, por isso levam para ele os esportes, o lazer, seus afetos, e em decorrência incluem também a espiritualidade.

Os efeitos dos princípios da Nova Era têm sido bastante abrangentes, tanto para as organizações, negócios e pessoas. Esse movimento “*[...] enfatiza a autonomia, a liberdade e a responsabilidade individuais e coloca na experiência de cada um de nós – no nosso self /eu interior – toda a fonte de autoridade sobre aquilo que conhecemos.* (BARBOSA, 2007, p.82-83). Há um casamento perfeito, no que se refere à lógica do capitalismo que enfatiza

o desempenho do indivíduo como o responsável pelo desenvolvimento. Dessa forma, a quebra dos elos entre empresas e funcionários é feita de maneira harmoniosa sem grandes tensões ideológicas ou políticas; essa ideologia enfatiza a transformação permanente, o que é interessante para o capitalismo no que diz respeito à sua reformulação produtiva. Isso permite uma reformulação constante do indivíduo, o que pode também gerar tensões tanto à organização quanto às pessoas. Primeiramente, por colocar a responsabilidade sobre o indivíduo, essa constante necessidade de reformulações e de auto-conhecimento provoca uma busca incessante de *expertises*, de novas habilidades a fim de encontrarem o próprio lugar. Há, diante de oscilações entre fracassos e sucessos, uma única responsabilidade: a do indivíduo se conectar com o eu interior. Somente isso protege nossa auto-estima, daí o aumento de livros. (BARBOSA, 2007).

Para o rabino Nilton Bonder (2002, p.30) *“a fé e a espiritualidade lidam com estruturas não comprováveis, não científicas, de obscuridade - mas que são o mundo real.”* No prosseguimento de seu discurso comenta o quanto é necessário *“[...] não descartar o lado penumbra. A maior contribuição do mundo espiritual é ensinar as pessoas a viver num mundo sem respostas.”*

Danah Zohar, filósofa e física, juntamente com seu marido Ian Marshall abordam em seu livro “QS: Inteligência Espiritual” (2000) um novo tipo de inteligência, descoberto pelos cientistas que o denominaram “ponto divino” no cérebro. Há nos lobos temporais uma região que nos incita a buscar valores e significados maiores. Ele pode nos auxiliar a lidar com questões que nos são essenciais e abrir uma nova vertente no mundo dos negócios. *“O ‘ponto Deus’ não prova a existência de Deus, mas, de fato, demonstra que o cérebro evoluiu para fazer as ‘perguntas finais’, para ter e usar a sensibilidade a sentido e a valores mais amplos.”* (ZOHAR; MARSHALL, 2000, p. 26).

Diferencia-se da inteligência emocional na medida em que esta trata das emoções e a inteligência espiritual trata da alma. Esse quociente, em nossa sociedade, é pouco desenvolvido atualmente, havendo uma relação entre esse baixo nível e a crise da sociedade contemporânea. Embora vivamos em uma cultura espiritualmente medíocre, assentada em uma postura materialista, utilitarista, caracterizada pela recusa em assumir compromisso e falta de sentido, ainda é possível incrementar essa espiritualidade. A partir do desenvolvimento dessa inteligência espiritual individual é que pode haver uma mudança

nesse processo coletivo. Assim como não fazemos bom uso quer dos nossos relacionamentos, nem do nosso ambiente, também não sabemos aproveitar da melhor maneira nossos sentidos de maneira profunda. “ *Ignoramos as qualidades humanas e nos concentramos em, cada vez mais freneticamente,[em] fazer coisas, em atos de ‘ganhar e gastar’. Negligenciamos tristemente o sublime e o sagrado que existem em nós, nos outros e no mundo.*” (ZOHAR; MARSHALL, 2000, p. 31).

Quando a ciência do século XX coloca que o todo é maior que a soma das partes, essa é uma perspectiva que deve ser aprofundada, na medida em que é no todo que podemos descobrir riquezas, possibilidades que não são encontradas nas partes! Sob essa ótica é que a ciência, pode contribuir para a compreensão do espiritual. Espiritual percebido como o contato com um todo que é maior, rico e profundo, amplia nossa perspectiva limitada do presente.

Implica o senso de que há “alguma coisa além”, “algo mais”, que confere sentido e valor à situação em que estamos agora. Esse “algo mais” espiritual talvez seja uma realidade social mais profunda ou uma rede social de sentido. Pode ser, quem sabe, uma percepção ou sintonização com as dimensões mitológica, arquetípica ou religiosa da situação em que nos encontramos. Ou, quem sabe, ser o senso de que há um nível mais profundo de verdade ou beleza. E/ou também a sintonização com um senso de inteireza mais profundo, cósmico, um senso de que nossos atos são partes de algum processo universal mais amplo. (ZOHAR; MARSHALL, 2000, p. 34).

Em entrevista à revista Exame (NAIDITCH, 2001, p.77) Zohar comenta que falar de espiritualidade voltada aos negócios “*significa simplesmente trabalhar com um sentido mais profundo de significado e propósito na comunidade e no mundo, tendo uma perspectiva mais ampla, inspirando seus funcionários.*” Para ela, desconhecemos o que seja, de fato, a vida. “*Não sabemos qual é o jogo que jogamos nem quais são as regras. Falta-nos um sentido profundo de objetivos e valores fundamentais. Essa crise de significado é a causa principal do estresse na vida moderna e também das doenças.*” (NAIDITCH, 2001, p.77). Sendo a busca de sentido o eixo da vida do homem, quando tal

não ocorre a vida vais e tornando vazia.No mundo atual parece que as pessoas não estão atentas a essa busca essencial.

Um líder espiritualmente inteligente possui um forte desejo de servir, com uma visão mais ampla e valores, indicando como usá-los, tal como Dalai Lama, Mahatma Ghandi, Nelson Mandela, entre outros. Há um novo capitalismo emergindo, segundo Zohar. Nele sobreviverão as empresas com visão de longo prazo, preocupadas com o planeta e em desenvolver as pessoas que a integram. Estão voltadas para o lucro, porém com a finalidade de desenvolvimento das comunidades, cuidado com o planeta e a propagação da saúde e educação.

Campbell (s/d, p.3) acentua que aquilo “*que todos procuramos é um sentido para a vida.*” No entanto, acha que não é assim. Para ele, procuramos por “[...] *uma experiência de estar vivos, de modo que nossas experiências de vida, no plano puramente físico, tenham ressonância no interior do nosso ser e da nossa realidade mais íntimos, de modo que realmente sintamos o enlevo de estar vivos.*”

Enfatiza que não mais “*estamos familiarizados com a literatura do espírito.*” (CAMPBELL, s/d, p.3).Hoje nossa atenção se volta às notícias do cotidiano e aos problemas do momento. Em contrapartida, nos tempos antigos o campus da universidade era um espaço fechado e hermético. Nesse sentido, havia uma atenção dedicada à vida interior que não se chocava com as notícias do mundo externo. Não havia choques “*com a magnífica herança humana que recebemos de nossa grande tradição – Platão, Confúcio, Buda, Goethe e outros, que falam dos valores eternos, que têm a ver com o centro de nossas vidas.*” (CAMPBELL, s/d, p.3).

Conclui que, mais tarde, quando envelhecermos e, com as nossas necessidades imediatas atendidas, nos voltarmos para a vida interior, e não soubermos onde, de fato, estamos, ou o que é esse centro, aí então sofreremos. (CAMPBELL, s/d, p.3).

Suas palavras nos fazem refletir sobre o sentido do estarmos, presentemente, tendo essa experiência que chamamos vida. Segundo o referido autor trazemos um potencial e a missão de vivermos nossa vida. Mas para a questão que nos surge sobre como fazê-lo ele nos responde para seguirmos a nossa “*bem-aventurança*”. (CAMPBELL, s/d, p.240). Isso significa dizer que existe um sabedoria em nosso interior que nos dirá quando estamos “*no centro, quando estamos “na direção certa ou fora dela*”. (CAMPBELL, s/d, p.240). Se

abandonarmos “a direção para ganhar dinheiro,” perderemos a vida. No entanto, se estivermos no centro, mas não conseguirmos dinheiro, ainda nos restará a nossa “*bem-aventurança*”. (CAMPBELL, s/d, p.240).

Há muitos desafios que nos aguardam! Mas há certas respostas que podemos encontrar nos filmes de ficção, ou nossa vida é uma ficção, muitas vezes?

Campbell (s/d, p.153) nos fala, de uma maneira muito clara, sobre alguns dos nossos obstáculos enquanto homens, pertencentes ao mesmo coletivo. Exemplifica, de maneira brilhante com o personagem de Star Wars, Darth Vader, que representa, metaforicamente, um ser que “*não desenvolveu a própria humanidade. É um robô. É um burocrata, vive não nos seus próprios termos, mas nos termos de um sistema imposto. Este é o perigo que hoje enfrentamos como ameaça às nossas vidas.*” Dessa maneira, pergunta-nos se o sistema fará o mesmo conosco, ou seja, se vai nos reduzir ao ponto de negarmos nossa própria humanidade, ou pelo contrário, poderemos utilizá-lo “*para atingir propósitos humanos? Como se relacionar com o sistema de modo a não o ficar servindo compulsivamente?*” Mudar em função de nossas concepções ou das concepções de outrem, não é a saída, mas ser um homem de nosso tempo.

Essa é nossa maior aventura: sermos nós mesmos! Mas de que maneira? Valemos-nos do diálogo de Campbell (s/d, p.153) e Bill Moyers para refletirmos sobre a resposta à questão quando Campbell coloca sobre a importância de seguirmos nossos ideais de modo semelhante ao de Luke Skywalker quando rejeitou as pressões que o sistema lhe impôs. Moyers relata nesses diálogos que ao levar seus filhos para assistir *Guerra nas estrelas*, “*no clímax da última luta a voz de Bem Kenobi diz a Skywalker: ‘Desligue o seu computador, desligue a máquina e seja você mesmo, siga seus sentimentos, confie em seus sentimentos’. Ao fazê-lo, é bem sucedido, e a platéia prorrompe em aplausos.*”

Parece-nos que, de forma similar, há no mundo uma espécie de anestesia, onde tudo é banalizado e a questão da humanização não é percebida, de imediato.

Essa “*banalização do mal*”(DEJOURS, 1999, p. 119) não tem seu início gerado por impulsos advindos da mente do sujeito. Têm sua fonte na manipulação de ordem política que traz a ameaça às pessoas tanto de exclusão em seu meio social quanto da precariedade dos cuidados. Aqueles impulsos psíquicos, que surgem em forma de defesas, são

secundários. Os indivíduos, que lutam contra seu próprio sofrimento, os utilizam quando se vêem amedrontados perante aquelas ameaças.

Caminhando nessa direção algo que se acrescenta, explicita essa fala e nos instiga é o sentido que Estes (1994, p.91) empresta à cultura que promove a angústia. Embora, algumas vertentes da psicologia vejam a sua causa na família, para a autora, *“a família pertence a uma cultura, é como a família da família. Sendo assim se essa família está acometida por várias enfermidades, as famílias que integram esse grupo também deverão lutar contra as mesmas dificuldades.”* Introduz o conceito de predador, que existe no indivíduo e na cultura, visto que o sujeito se constrói com os outros, no coletivo. Esse predador constitui-se na *“[...] força sinistra da psique [...] ou seja, é [...]o bandido arquetípico que precisa da luz, que a deseja e a rouba.”* (Estes, 1994, p.535).

Possui *“[...] a capacidade de distorcer as percepções humanas e as compreensões vitais de que precisamos para desenvolver dignidade moral, amplitude de visão e uma ação solidária na nossa vida e no mundo.[...]”* Ele *“[...] é um inimigo inato e contemporâneo dos dois sexos, desde o instante do nascimento.”* (Estes, 1994, p.535).

Os predadores retratados em vários contos de fada, por exemplo,

desejam a superioridade e o poder sobre os outros. Eles sofrem de uma espécie de inflação psicológica pela qual desejam ser mais sublimes que o Inefável, tão importantes quanto ele e igual a ele. Esse Inefável é aquele que por tradição distribui e controla as forças misteriosas da Natureza, incluindo-se os sistemas de Vida e da Morte e as leis da natureza humana, e assim por diante. (Estes, 1994, p.64).

A relação do predador com a espiritualidade nos parece elucidar um ponto muito importante, no que se refere aos negócios e responsabilidade coletiva, pois quando o predador domina essa cultura *“[...]toda nova vida que precisa nascer, bem como toda velha vida que precisa partir é incapaz de se movimentar, e a vida espiritual dos seus cidadãos sofre um congelamento tanto pelo medo quanto pela inanição espiritual.”* (ESTES, 1994, p.92)

É necessário compreender que a natureza humana abarca a existência de predadores, aprofundar esse significado é *“[...] tornar-se um animal maduro, pouco vulnerável à ingenuidade, inexperiência ou insensatez.”* (ESTES, 1994, p.92).

Mas a questão é como desarmar o predador? Nós o conseguimos quando em vez de insultá-lo ou fugir o desarmamos “[...] *ao enfrentar e proteger nossas verdades; seguir nossas intuições sem ceder à sua sedução [do predador]. Quando nos recusamos a obsequiar o predador, sua força se esvai e ele é incapaz de agir em nós.*” (ESTES, 1994, p.86). Ao retirar dele o que lhe é útil. Como, por exemplo, a raiva pode se transformar em uma exaltação voltada para a realização de algo importante no mundo; sua natureza assassina pode ser usada para, de fato, fazer morrer algo na vida que não lhe seja mais necessário; Aproveitar suas partes e isolá-las, tal como se faz com algumas plantas venenosas, que apresentam alguns elementos medicinais para curar. Suas cinzas se levantarão, mas com muito menor intensidade e com poder reduzido para enganar, podendo ser reconhecida mais facilmente, pois muitos dos poderes voltados à destruição foram anulados e direcionados àquilo que tem utilidade e relevância.

Dessa forma, parece que é na reflexão, compartilhada e verdadeira, que poderemos encontrar bálsamo para nossas feridas coletivas.

Moggi e Burkhard (2000, p.17) colocam em seu livro, com uma visão espiritualista voltada às organizações, que:

A expressão espiritual deve ser compreendida ou abstraída no sentido místico, lato, isto é: místico como denotado no radical da palavra *mistério*, ou seja, aquilo que não vemos mas intuimos existir, aquilo que todas as tradições e culturas respeitam como sagrado. O lado místico da espiritualidade é ver a conexão de tudo o que existe no mundo material como de origem misteriosa, sagrada, sutil ecumênica e por excelência por não se comprometer com nenhum dos rios (religiões) que formam o oceano depositário de todas as verdades espirituais de todos os povos e de todas as épocas. (grifo dos autores).

Essas “*leis ou princípios formadores*” estão por trás de todos os movimentos presentes criados pelo humano, ou seja, por trás de todas as instituições, grupos e todas as mudanças. “*São leis e princípios inovadores, mas ao mesmo tempo antigos, porque eternos. Eternos porque são de natureza espiritual ou arquetípicos, isto é, estão na base de tudo o que sabemos e sentimos como seres co-criadores da realidade que nos cerca.*” (MOGGI; BURKHARD, 2000, p.17).

Pichon-Rivière (1978) fala dos protagonistas, - os criadores, os artistas, os revolucionários-, como aqueles que podem ser os porta-vozes de um grupo ou comunidade, são os antecipadores de um modo de ver, sentir o mundo. Como tal, são muitas vezes incompreendidos e alvo, muitas vezes, da resistência ao novo presente nos demais. Ele se vê diante de situações sinistras e enfrenta, na maioria das vezes, a solidão, daí usar o caminho da transcendência para fazer frente ao desafio que a vida lhe oferece: o caminho do engrandecimento do saber, para si e para os outros de seu tempo.

9.6. Sobre o sentido da criação, da arte e o acolhimento

Complementarmente, Ostrower (1989, p.5) comenta que “[a criatividade é] um potencial inerente ao homem, e a realização desse potencial uma de suas necessidades.[...O] criar só pode ser visto num sentido global, como um agir integrado em um viver humano. De fato, criar e viver se interligam.” A autora prossegue falando de como é grande o tempo em que o homem vive alienado de si próprio. Essa condição foi pouco alterada em função dos avanços tecnológicos e da riqueza material. Pelo contrário, as múltiplas exigências e tarefas, a constante mudança e aceleração do cotidiano não contribuíram para a sua integração, enquanto ser individual e social, mas o envolveram em um processo de desintegração. “*Aliena-se de si, de seu trabalho, de suas potencialidades de criar e de realizar em sua vida conteúdos mais humanos.*” (OSTROWER,1989, p.6).

Na medida em que tudo nos chega on-line perdemos o contato com a realidade concreta, o contato com a terra, com o cheiro, e tudo passa a ser mediado via imagem virtual. Esse mundo - o virtual - criou um espaço interno, diferenciado de tal forma, que o ser humano voltou-se para si mesmo, e ficou longe do toque, do tato, do contato humano.

Relendo, mitos e pensadores da contemporaneidade, deparamo-nos com a idéia de que a essência humana não se respalda “ [...]tanto na inteligência, na liberdade ou na criatividade, mas basicamente no cuidado. O cuidado, é na verdade, o suporte real da criatividade, da liberdade e da inteligência.”(BOFF, 1999, p.11).

No decorrer das entrevistas há várias evidências dos sintomas de crise civilizacional apontados pelos sujeitos da pesquisa.

Boff (1999, p.18) sublinha o que muitos pensadores, há tempos, apontam como um mal-estar difuso que aparece “sob o fenômeno do descuido, do descaso e do abandono,

numa palavra, da falta de cuidado.” Nos traz o cuidado como uma crítica à nossa civilização que, segundo ele, está agonizando e, também como um princípio que pode alimentar um novo paradigma para a nossa convivência. Cuidado vem a ser compreendido não apenas como um modo de agir, mas como algo mais profundo uma atitude que inclui a preocupação, a responsabilidade com o outro, e mais *“o envolvimento afetivo com o outro.”* (BOFF, 1999, p.33). Nesse sentido, o cuidado pressupõe encarar o outro na mesma condição de humanidade que nós. Falar de humanidade pressupõe voltarmos ao vínculo com uma qualidade de relação ou vínculo de mútuo significado e construção conjunta. Sob esse prisma, - do cuidado, do cuidado com o outro, com o que nos circunda a partir do papel profissional - é que tentamos ler e acompanhar o percurso de vida de nossos entrevistados e entrevistadas que nos brindaram com suas histórias vivas.

9.7. Arte como Antidestino

Meishu-Sama (1949, p.16), filósofo oriental, comenta em seus escritos sobre arte a respeito do importante papel dos educadores, dos artistas e dos políticos na transformação da consciência do povo em geral. Cita, como exemplo, Kikugurô, artista de teatro japonês renomado já em sua época, primeira metade do século passado. Em suas apresentações, quando aplaudido, não as reprisava no dia seguinte e entendia que a arte fora negligenciada, pois *“Quando a arte chega ao extremo, as pessoas esquecem até mesmo de aplaudir.”* Segundo Meishu-Sama, no palco não havia artifícios. *“Sem qualquer movimento, ele conseguia manifestar a sensação real apenas pela expressão dos olhos, e com isso transmitia o seu magnífico vigor. Tratava-se realmente da energia da sua consciência cósmica, invisível aos nossos olhos.”*

Na Psicologia Social, Pichon-Rivière (1978) fala do vínculo entre objeto estético e o espectador. Segundo ele, a experiência estética vivenciada pelo espectador ocorre, quando frente a uma obra de arte, simbolicamente, satisfaz as suas necessidades emocionais inconscientes. Há um descobrimento de suas fantasias inconscientes provocadas pela forma e conteúdo do objeto em questão, como uma reação em espelho.

Esse objeto estético possibilitará o prazer estético àquele que o aprecia quando transforma o objeto apreciado em experiência ou objeto de conhecimento.

Se assim é, nem tudo pode ser incluído como arte, mas o que possibilita ao homem a liberdade de ser ele mesmo e de transformação do seu destino, por meio da criação, por meio da liberdade. Dessa maneira, entendemos arte na concepção de André Malraux (apud Moraes, 1998) como “*anti destino*”.

9.8. Sobre o ouvir, contar histórias e a palavra plural

Muitos mundos podem ser descortinados, ou seja, as histórias podem nos oferecer múltiplas imagens e sentidos. Elas trazem em seu bojo o que Assia Djebar, uma romancista argelina, denominou de “a palavra plural”⁴ (DJEBAR, apud SOARES, 1995, p.50). Usa esse termo para designar a palavra com a qual as histórias são transmitidas e compõem a voz da memória coletiva. Em um de seus romances históricos, tentando reescrever a história de conquista da Argélia, utiliza, além do ponto de vista dos conquistadores franceses, a história contada por suas ancestrais. Dá a palavra não somente à memória coletiva, por meio dessas mulheres, mas também à contestação feminina. (SOARES, 1995, p.50).

Ao pretender transformar sua escritura no “*som da palavra perdida*”, como ela mesma diz, rompe outro grande silêncio: o silêncio da história oficial, esta história feita pelos homens e da qual a mulher é excluída. (SOARES, 1995, p.50).

O quanto, a nosso ver, a referida escritora toca, metaforicamente, em suas obras, não só nas mulheres árabes, mas em todos nós, mulheres ou homens excluídos, de sua forma de ser, pensar, sentir, quando não podemos operar de forma complementar, o que se realiza nessa con-vivência. Não apenas sofrendo a imposição, formando a “*derra*” que em árabe significa ferida. É a ferida da mulher, ou do feminino, ou parte sensível que não pode se insurgir e deve silenciar. Pareceu-nos que nosso trabalho ao enfatizar o diálogo, de imagens, de futuro, de sustentabilidade da vida caminha, metaforicamente, nesses romances de Assia Djebar e nos incita a olhar, a dar passagem, para esse princípio feminino.

Quer dizer, existem certas qualidades que podem ser consideradas femininas, presentes e manifestas não apenas nas pessoas, mulheres ou homens, mas também nos espaços, objetos, formas da natureza, modos de

⁴ Comunicação feita por Assia Djebar na Universidade de Heidelberg, maio de 1989. In *Cahiers d'études maghrébines*, p.7.

agir e perceber a realidade. São atributos como: receptividade, eloquência, sensibilidade, paciência, fecundidade, espera, concavidade, leveza, maciez, umidade, calor e proteção. Em imagens, [poderíamos] dizer: lago e não rio, gruta e não planície, terra e não chuva, cheio de atalhos e não direto. O nosso lado acolhedor, sensível, feminino. (MACHADO, 2004, p.9).

9.9. O trabalho como uma caminhada heróica e os líderes de mudança

Entendemos que nesses segmentos investigados pela pesquisa (executivos, empreendedores e líderes de idéias) poderíamos encontrar sujeitos que expressassem conteúdos significativos do coletivo.

Podemos compreendê-los como porta-vozes ou emissários de conteúdos inconscientes e, portanto, ainda não assimilados pelo coletivo. Ao ler e atuar como portadores simbólicos, exercem a sua liderança em direção à mudança do conjunto social.

Eles seriam os portadores de mensagens significativas ou como diria Jung (JAFFÉ, 1963, p.8): “*Nós não somos os criadores de nossas idéias, mas apenas seus porta-vozes; são elas que nos dão forma... e cada um de nós carrega a tocha que no fim do caminho outro levará.*” Campbell (2004, p.40) os denominará “*portadores simbólicos do destino de Todos.*”

Acreditamos que nos relatos de nossa pesquisa nos deparamos com pessoas que, tal como todos nós, buscam algo mais. Ao tentar encontrar a “*bem-aventurança*” percorremos algo semelhante a uma “*trilha que esteve aí o tempo todo*”, esperando por nós, e a vida que temos de viver é essa mesma que estamos vivendo. Em qualquer lugar que estejamos, não importa, se estivermos na busca da nossa “*bem-aventurança, [estaremos] desfrutando aquele frescor, aquela vida intensa dentro de [... nós], o tempo todo.*” (CAMPBELL,s/d, p.97).

Tocher e Sincon (1998) falam sobre seu desejo em ver o caminho da carreira como uma questão heróica e de como encontraram um profundo reservatório de sabedoria nas histórias antigas, que ensinavam às pessoas a terem sucesso em tempos de mudança radical. Essas histórias também deram elementos para compreender e encontrar as mudanças

necessárias às suas jornadas. Segundo as pensadoras, não estamos mudando somente o trabalho, mas caminhando em direção à nova era, cuja forma está ainda para ser definida, o que será feito por nós.

9.10. Herói , ato heróico e o protagonismo

Se entendermos herói e ato heróico como o de ser protagonista da própria vida, integrando os sentimentos e pensamentos às ações, poderemos fazer muitas indagações e articulações com o sentido e o papel do trabalho e negócios em nossas vidas.

Ao nos perguntarmos sobre o significado desta palavra à luz da mitologia, encontramos:

“O *homem*, simples mortal [...] (ánthropos), em *êxtase e entusiasmo*, comungado com a imortalidade, tornava-se [...] (anér), isto é, *herói*, um varão que ultrapassa o [...] métron, a medida de cada um. Tendo ultrapassado sua medida mortal, o *anér*, o herói transforma-se em [...] (hipócrités), *aquele que responde em êxtase e entusiasmo*, a saber, o *ator*.” (BRANDÃO, b, 1989, p.132, grifo do autor).

Os seguidores de Dioniso caíam semi-desfalecidos, após dançarem vertiginosamente. “*Saiam de si pelo processo de êxtase*”. Este “*sair de si*” significava “*o mergulho de Dionisio*” naquele que o adorava, através do entusiasmo, ou “*enthusiasmós*”. (BRANDÃO, b, 1989, p.132). Sob esse ponto de vista, ser herói é ser tomado pelo entusiasmo, sair de si e ser absorvido pelo “chamado interno”?

9.10.1.Procrusto: o outro lado do herói

Gostaríamos de tecer algumas reflexões a respeito do significado do oposto ao ato heróico, ou seja, o ato não protagônico, no sentido de alguém se ver despido da consciência de si e dos seus atos no coletivo, ou seja, ser assujeitado pelo inconsciente, ou ainda, por algo que não conhece em si mesmo e não percebe que não conhece. Vamos recorrer a alguns mitos. O primeiro deles é o de Procrusto.

Procrusto (BRANDÃO c, 1989, p.156), cujo significado é “*aquele que estica*” era, em verdade, a denominação dada para o criminoso Damastes ou Polipêmon. Ele possuía

uma técnica própria: colocava suas vítimas em um dos seus dois leitos de ferro. Se seus pés ultrapassassem eram amputados. Mas, se o corpo da vítima fosse menor que o leito, suas pernas eram distendidas, de maneira violenta.

BOLEN (2002, p.10) utiliza-se da metáfora do leito de Procrusto para avaliar a conformidade tão exigida aos homens, pela cultura. Os viajantes deveriam se submeter à essa prova no caminho de Mégara a Atenas. Alguns se adequavam perfeitamente ao leito de Procrusto, ou seja, havia os que se harmonizavam com os estereótipos ou expectativas que lhes eram depositadas e os arquétipos, isto é, os padrões internos.

O sucesso, para esse tipo de homem, “*é fácil e prazeroso*”. (BOLEN, 2002, p.20).

No entanto, para outros, a adequação a esses estereótipos traz sofrimento na medida em que trazem um padrão interno (arquétipo) do que deveria ser. Em uma visão mais superficial, ele parece se adequar, no entanto, a alguns de seus aspectos mais significativos que foram “amputados”, e outros “esticados” para que as expectativas sobre ele pudessem ser satisfeitas. Com isso sua complexidade e profundidade são comprometidas, o que pode torná-los vazios, intimamente, apesar do sucesso.

“*Quando a pessoa não tem mais contato com suas fontes interiores de vitalidade e alegria, a vida fica vazia e sem sentido.*” (BOLEN, 2002, p.21)

O encontro com Procrusto foi a quinta tarefa de Teseu, que o derrotou. Teseu, por outro lado, significa [...] “*o homem forte por excelência, que libertou a Grécia de tantos monstros.*” (BRANDÃO c, 1989, p.;149)

É interessante notar que ao se referir a Teseu, como herói, Brandão (c, 1989, p.152) afirma: “*Atingida a adolescência, Teseu se mostrou capaz de seguir o apelo do espírito. [...] O herói partiu em busca do espírito.*”

Há, portanto, uma associação de herói e ato heróico com espírito.

Novamente encontramos uma referência à perda de sentido, de alma quando Teseu – aquele que liberta sua terra dos monstros e, o faz por meio da posse do espírito – enfrenta um gigante.

O gigante Cirão, combatido por Teseu, traz um símbolo que é bastante forte. Ele obrigava suas vítimas a lavar-lhe os pés, o que significa, a servidão humilhante. Dessa forma, é que a “[...] *banalização mantém os vencidos. O homem, escravo da banalização é forçado a servir ao corpo [...]*” (BRANDÃO, c, 1989, 155).

A banalização, termo empregado por Diel (1966, p.183), refere-se ao “*esquecimento das necessidades da alma em favor exclusivo das necessidades do corpo*”. Esse ato de lavar os pés, traz o sentido de purificação, mas em se tratando da figura de Cirão, “[...] *alma morta do monstro banal (banalização – morte da alma)*” adquire um outro sentido. (BRANDÃO, c, 1989, p.155).

Na fala dos sujeitos da pesquisa encontramos diversas vezes a referência à subserviência ao Gigante – Capital – que conduz à banalização, à perda da alma. Entendemos que há, de certa forma, um investimento social na (in) sustentabilidade, ou seja, perda da alma, no sentido de seu papel para a vida, no coletivo, quando em detrimento dos valores e sentido próprio de existência que privilegia as questões materiais, apenas.

9.10.2. O herói e o trabalho

Por um lado, temos como significado do trabalho, a paralisação que traz consigo a morte. Por outro, temos a questão do significado do trabalho que Tocher e Simon (1998) exploram, sob duas perspectivas: uma delas, a partir do aconselhamento de carreira e outra, a partir dos mitos e da psicologia.

Simon (1998), como conselheira e consultora no campo de carreira, percebeu muitos altos e baixos entre outras profissões aumentando e se tornando promissoras, e outras praticamente desaparecendo. Mas há alguns anos começou a notar diferenças de outra ordem. Seus clientes começaram a ficar chocados, medrosos, desnorteados e sentindo-se traídos por constantes ondas de *downsizing*, reestruturações e movimentos semelhantes. Com estas novas comunicações da mídia, seus clientes vinham mais ansiosos, deprimidos e desesperançosos, como ela nunca vira antes. Sabia que precisava conhecer a raiz desse medo e falta de esperança para lhes oferecer algo. A partir de seus estudos, percebeu que essas mudanças não eram só com eles, mas também ocorriam no globo e, particularmente, nas cidades industrializadas do globo. Não se tratava de um capricho, mas de uma mudança radical de posição, percepção e organização do trabalho. Havia sentimento de perda e confusão. O velho mundo ético, pleno de valores, expectativas e hábitos de trabalho, não poderia ser mantido. Quando ela tentava lhes explicar o ocorrido, o significado desta revolução e o que precisavam fazer para enfrentar a mudança, ela freqüentemente se deparava com olhares vazios e descrentes. As pessoas estavam muito

ansiosas para pensar na possibilidade desse mundo de trabalho, tão conhecido por elas, desaparecer. Alguma coisa a mais era preciso, além da explicação racional. (TOCHER; SIMON, 1998, p.11, tradução nossa).

Há, nessa perspectiva, duas questões que se apresentam: ‘O quê fui chamado a fazer?’ e ‘Como me preparo para empreender essa jornada?’

9.10.3. Nossa visão de herói e ato heróico

Por herói entendemos o homem ou mulher que é o personagem principal ou protagonista da história. Sendo assim, podemos ser heróis em nossa própria história de vida.

Campbell (2004, p.28) nos diz que o herói é aquele que “[...] conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas e humanas.” Suas inspirações são provenientes das “fontes primárias da vida e dos pensamentos humanos.”

Quando falamos de histórias sobre herói e heroísmo deparamo-nos com um “*modelo para aprender a viver [o que.] implica dizer sim a nós mesmos e, ao fazê-lo, tornarmo-nos mais plenamente vivos e atuamos de forma mais eficiente no mundo.*” (PEARSON, 1998, p.16).

Essa jornada do herói, que se encontra em nós, solicita, em primeiro plano, que empreendamos uma jornada na busca de algo que faça sentido em nossas vidas, que ajude a transformar nosso entorno e, dessa maneira, possibilitar a nossa própria transformação. Essa busca envolve perigos, armadilhas, mas também uma enorme recompensa: a de obter sucesso no mundo, conhecimento sobre os processos humanos, a possibilidade de expressar os próprios dons e viver harmoniosamente com os demais. (PEARSON, 1998, p.16).

A tão almejada transformação “*do reino*” depende não apenas de uma ou outra pessoa, mas de cada um de nós. Essa concepção de mundo pode nos facilitar a superar acirradas competições e a desenvolver uma convicção de que existe algo mais, não facilmente compreendido, que nos une enquanto pessoas e seres que tomam parte na grandiosa obra da natureza. Isso pode gerar um fortalecimento tanto de nós, quanto dos outros. Sob esse prisma, se uma pessoa “[...] não realiza o seu potencial de contribuição, todos perdemos. Se nos falta coragem para empreender a nossa jornada, criamos um vazio

no lugar onde deveria estar o nosso pedaço do quebra-cabeça, havendo um prejuízo coletivo e pessoal.” (PEARSON, 1998, p.17).

Assim, o ato heróico se caracteriza, não somente pelo fato de encontrar uma nova verdade, mas também por ter coragem de viver de forma coerente com essa visão.

Se entendermos que o herói mata dragões, salva donzelas em apuros, e ao alcançar a vitória transforma a vida do reino, podemos afirmar que essa nova verdade revitaliza tanto a vida daquele que empreendeu a jornada heróica, quanto a vida daqueles que habitam os seus reinos. Portanto, afeta a todos os que entram em contato com ele.

Ainda que o final feliz seja de curta duração esse é um padrão místico que se aplica às jornadas de todos nós. (PEARSON, 1998, p.17).

O ato heróico constitui-se, portanto em uma resposta que exige coragem, uma escolha e um posicionamento frente a uma escolha, seja diante de um chefe autoritário, de um território desconhecido ou o isolar-se de um colega. *“Quando ativamos nosso poder de escolha, estamos nos posicionando como heróis.” (TOCHER; SIMON, 2006, p.18, tradução nossa).*

Estamos, atualmente, enfrentando uma transição global e devemos fazer escolhas profundamente pessoais, que afetarão o futuro, tanto o nosso, quanto o de outros.

O desafio dos novos trabalhadores, é tornarem-se mais engenhosos, auto-determinados e humanos, o que é uma tarefa eterna do herói. Dessa forma, aqueles que encontrarem a sabedoria antiga, estarão mais aptos a oferecer um legado redentor às gerações vindouras. (TOCHER; SIMON, 2006).

10. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Vamos, agora, proceder às entrevistas com os três segmentos, a saber: executivos, empreendedores e líderes de idéias (ou pensadores). Enumeramos cada uma delas a fim de localizar seu conteúdo, posteriormente, quando fizermos referência ao mesmo. Colocamos em itálico e aspas as falas textuais de nossos sujeitos.

10.1.Executivos

10.1.1. Exe 1

Empresário, participa de diferentes Conselhos de Administração de Empresas e Conselhos Consultivos e de associações voltadas a discussões de temas internacionais relacionados a administração de empresas e economia. Foi um dos formadores da Comissão de Ética Pública do Ministério Federal, fez parte do Colegiado inicial, convidado pelo, então, Presidente Fernando Henrique Cardoso, criando o Código de Conduta.

10.1.2. Exe 2

Economista de formação, foi executivo e consultor de empresa durante 18 anos. Presidente de um instituto ligado à ecologia social, com uma visão antropológica. Apresenta-se *“mais como um insultor que consultor, porque trabalha mais a partir da pergunta que os clientes trazem e, a partir daí, constrói uma resposta que seja deles, e não do consultor.* Esteve engajado na “campanha política, em 1994, do PSDB, no governo de São Paulo, com Mário Covas.

10.1.3. Exe 3

Diretor aposentado de uma grande empresa multinacional brasileira durante aproximadamente 25 anos, onde entrou como engenheiro de projetos, o entrevistado utiliza sua experiência, como executivo, para pensar o mundo dos negócios inserido na vida, onde o prazer de *“ser”* deve conviver com o orgulho do próprio trabalho.

10.1.4. Exe 4

Executivo, qualifica-se como profissional liberal; presta serviços para diversas empresas de consultoria, na área econômica e financeira, *“focado especialmente para alavancar as empresas de uma posição a para uma situação b, c ou d para frente”.*

Seu percurso profissional deu-se, originariamente, como consultor de uma multinacional, de onde migrou para *“uma carreira solo”.* Chegou ao ápice de sua carreira, sendo considerado o mais competente consultor da melhor empresa, na qual trabalhava na época, conseqüentemente seu nome circulou em jornais, televisão e obteve dinheiro, e todas essas coisas em grande quantidade.

10.1.5. Exe 5

Jornalista e diretor superintendente, hoje com uma empresa familiar. Iniciou a carreira há aproximadamente 30 anos e chegou à superintendência de um jornal de grande circulação em São Paulo. Pertenceu à redação de outro jornal importante nessa cidade, como diretor, entre outras atividades. Ao se aposentar, montou com seus filhos executivos, um negócio familiar. Investiram na área de moradia para pessoas na periferia das cidades. Hoje, compõem uma incorporadora, juntaram-se a várias pessoas, que são investidores, e

buscam resultados. Já fizeram dois condomínios para atender a população de baixa renda e estão fazendo mais três.

10.1.6. Exe 6

Administrador de empresas, iniciou sua carreira em uma empresa familiar, há mais de 30 anos, com 20 a 25 empregados e evoluiu para uma empresa própria com 150 empregados. Essa empreitada foi feita sem capital. Está transformando um centro comercial, ligado a atividades jurídicas, próximo a dois fóruns, em um Fórum Center.

10.1.7. Exe 7

Empresária, presta serviços na área de *design*, seja de embalagem, *design* gráfico ou de produto e na área de comunicação, *business to business*, comunicação corporativa ou endocomunicação, ou seja, comunicação interna.

10.1.8. Exe 8

Executiva, faz parte de uma família proprietária de um grande grupo de empresas. Com uma visão humana e abrangente de negócios, além de uma percepção aguçada a respeito de seu papel social, afirma que, por meio do conhecimento, podem diminuir as distâncias sociais e culturais. Iniciou seu trabalho “*em relações humanas no ambiente corporativo*”, percebe-se “*apaixonada pelas relações humanas*”.

10.1.9. Exe 9

Administrador de Empresas, trabalha em funções executivas desde 86, fez MBA em Administração e doutorado em sustentabilidade. Trabalha numa Consultoria de Gestão Estratégica, especializada em “*sustentabilidade e responsabilidade empresarial*”. O que mais o atrai neste trabalho é “*a possibilidade de reinventar o papel das empresas na sociedade contemporânea; encontrar soluções de negócios que possam representar, ao mesmo tempo, um retorno em termos econômicos [e] sócio-ambientais.*”

10.1.10. Exe 10

Formada em psicologia e administração de empresas, dirige uma empresa familiar cabendo-lhe a parte burocrática e o desenvolvimento das pessoas, na sua qualidade de vida e, não apenas, focar no quanto elas produzem. Em seus comentários diz: “*eu visio o seu bem-estar e, não o quanto trabalham*”.

10.2. Empreendedores

10.2. 1. Emp 1

Psicóloga e gestora de uma organização social - OCIP- desde sempre percebia-se atraída pelo social. Ao trabalhar em RH sentiu-se frustrada, pois embora desenvolvesse o potencial gerencial, deveria ceder diante de uma indicação de instâncias superiores. Em função de “*um chamado interno*”, resolveu dedicar sua “*expertise profissional como psicóloga e como terapeuta floral, junto a comunidades de pessoas que vendiam doces nas ruas*”. O seu trabalho foi se ampliando e, hoje, há sede própria e sete unidades na região, sendo que duas aguardam parcerias.

10.2. 2. Emp 2

Psicóloga social, com experiência inicial em recursos humanos (treinamento, seleção, educação) volta seu interesse para projetos sociais, empresa e engajamento com a sociedade. Com a formação como coordenadora de grupos operativos desenvolve, concomitantemente, um trabalho com lideranças comunitárias.

10.2. 3. Emp 3

Profissional de Marketing, fundador de uma Associação ligada ao terceiro setor e Contador de Histórias. Ao atuar no Hospital Emílio Ribas percebeu -se passivo como colaborador/doador e o quanto as crianças, além de doentes e do preconceito que sofriam pelo fato de estar nesse hospital, também não tinham voz perante o medo.

A partir do ouvir, que considera a intervenção essencial, mobilizou os profissionais para mudanças na arquitetura do hospital, que passou a expressar as novas relações com os doentes: ficou diferente, mais arejada e alegre

10.2. 4. Emp 4

Sócia de uma empresa “*cujo propósito é a possibilidade de uma integração da questão financeira, necessidade de geração de lucro junto com a preservação ambiental, respeito às comunidades, à sociedade aos funcionários.*” Sua proposta é conciliar sua “*visão mais espiritual e de auto-conhecimento,*” com a sua visão organizacional.

10.2. 5. Emp 5

Sacerdote há 25 anos com projetos próprios na área social, os quais são desenvolvidos com profissionalismo e carisma. Revela inúmeras experiências, desafios e algumas decepções com o ser humano - como os diferentes níveis de corrupção do “*mensalão*” dos políticos aos “*mensalecos*” do cotidiano, as críticas sobre suas obras por pessoas que nada constroem ou que iniciam, mas não concluem. Nada o fez desviar-se do

seu sonho de tornar crianças e adolescentes, das classes menos favorecidas, seus parceiros de descobertas e transformações no mundo.

10.2. 6. Emp 6

Empresário há aproximadamente quinze anos, possui um grupo de produtoras de segmento áudio-visual. Apresenta uma proposta para jovens. Formaram a primeira turma de 100 garotos. São onze ou doze cursos profissionalizantes: operador de câmera, roteirista, maquiador, entre outros. Os garotos e garotas, trabalham com salário, na função que eles preferirem, dentro da escola. Recebem aulas com profissionais do mercado. Quando esses e essas jovens saem, já estão trabalhando. Nem todos voltam para sua empresa, mas sua empresa é a que mais incorpora pessoas.

10.2. 7. Emp 7

Diretora de uma escola de arte inovadora, com “[...] *experiência em organização social para crianças*” e “[...] *experiência com instituições culturais.*” Mesmo tendo sucesso profissional decidiu-se parar e inquirir-se sobre o quê, de fato, fazia sentido em sua vida.

10.2. 8. Emp 8

A entrevistada é líder espiritual de um centro de meditação onde se reúne com pessoas de diversos credos. Percebe-se com o seu trabalho como uma pessoa feliz e realizada. Legalizou-se profissionalmente como professora de inglês, foi tradutora durante 11 anos, deu aula em nível superior e elaborou a parte de inglês para vestibulares. Começou *“a ter insights mais frequentes de que precisava começar a se direcionar só para a irradiação, meditação, pela paz e pela cura na terra.”*

10.2. 9. Emp 9

Bailarina clássica, com formação em fisioterapia e pós-graduação em reeducação postural global apresenta um trabalho, muito singular e envolvente, em uma Associação, que leva seu nome. Forma bailarinas clássicas cegas. As suas alunas deficientes visuais se tornaram professoras e, ela, a professora que as formou, a voluntária na instituição. Essa instituição conta com muitos colaboradores, entre eles jovens professores voluntários, tal como a entrevistada, conta com o apoio da comunidade e na mídia, seu noivo.

10.2. 10. Emp 10

Empreendedor social, na área da educação, embora com uma vasta experiência como executivo e docente, denota uma preocupação social. Sua formação é na área de Administração de Empresas e pós-graduação em administração.

10.3. PENSADORES (LÍDERES DE IDÉIAS)

10.3.1. Lid 1

Economista de formação, e seu trabalho diz respeito a uma preocupação com o fortalecimento da área das Orientações da Sociedade Civil. Dedicou-se ao Centro do Terceiro Setor, com projetos que o beneficiam como, por exemplo, seminários e uma revista eletrônica voltada para essa área, que não existia no Brasil; uma página na Internet, onde as Organizações se registram e trocam informações. Essa criatividade e respeitabilidade se dá não só na área de ensino, mas na área de pesquisa e de socialização do conhecimento. Acredita que, por meio desse Centro, o conhecimento gerado no trabalho que executa passou a ser importante, pois as pessoas o procuram para obter exemplares de publicações, de artigos em jornais e revistas produzidos por esse centro..

10.3. 2. Lid 2

O entrevistado é reitor de uma universidade do tamanho, praticamente, “*de Princeton onde era professor há uns anos atrás*”, e entende que o desafio, em termos de números, é parecido. Diz ele, “*o interessante é que é uma instituição iniciada há 102 anos e continua executando bem a sua atividade. É muito raro, numa sociedade como a nossa, algo que dure mais de três, quatro décadas.*”

10.3. 3. Lid 3

Arte terapeuta, docente e contadora de histórias. O trabalho com crianças, adolescentes e adultos é exercido há 25 anos. Atua junto a meninos e meninas com vivência de rua, na Praça da Sé e em ONGs. Doutoranda em ciências da religião, seu interesse recai sobre a questão da espiritualidade da vida após a morte e de como pode contribuir para uma melhor qualidade de vida, com mais paz. Nordestina, em suas raízes há muitas gerações de contadores de histórias. Entre as figuras marcantes cita sua avó, assim como “Nêga Júlia”, uma contadora de histórias da época da escravidão.

10.3. 4. Lid 4

Analista junguiana, pertencente à Sociedade de Psicologia Analítica. Percebe seu trabalho como uma forma de conseguir captar “*o sentido que está por trás da evolução da*

história da pessoa, de sua história de sofrimento, a partir de uma perspectiva mais profunda de transformação.” Um desses aspectos relevantes é a possibilidade de reflexão que se contrapõe à robotização que parece ser uma imposição do mundo econômico. A entrevistada traz em seu relato o interesse em contribuir com uma visão humana da área psi para os negócios *“de uma maneira mais profunda, no que diz respeito ao indivíduo.”* Percebe-se contribuindo para não nos tornarmos um robô, vítima da propaganda, em nome de um pretenso progresso.

10.3. 5. Lid 5

Livre Docente em Psicologia Social, professora associada do London Institute, atua como diretora de um instituto que forma coordenadores de grupos.

Em seu relato, diz conciliar *“aquilo que percebia como suas habilidades com sua família, com seus amigos e com a formação universitária”*. Fala-nos ainda de como *“perseguiu propósitos, sonhos, objetivos para que as pessoas pudessem se entender melhor, fossem mais conscientes naquilo que faziam, aprendessem mais a se relacionar com os demais, fosse esse relacionamento pessoal ou profissional.”*

10.3. 6. Lid 6

Economista de formação, atuou como profissional executivo da área de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional. Criou uma ONG com uma perspectiva de transformação de uma cultura voltada para o *“desenvolvimento da consciência das pessoas sobre a importância da preservação da vida de cada indivíduo, da comunidade e de si próprio.”* Sua busca consiste em aumentar o número de pessoas com hábitos e *“comportamentos compatíveis com o desenvolvimento cultural da atualidade, reconhecer que o homem é um ser de grandes habilidades racionais e materiais, e, especialmente, emanador de energia criadora a partir de seu pensamento, palavra e sentimento.”*

10.3. 7. Lid 7

Psicóloga, formada em 76. Atua na área de Psicologia do Trabalho e, de forma inovadora, especialmente qualidade de vida e saúde do trabalho, desde os anos 80. É professora universitária, pesquisadora nessa área de gestão de pessoas com enfoque em equidade e justiça sociais.

10.3. 8. Lid 8

Formada em Arquitetura e Urbanismo, com mestrado e doutorado na área de Gestão Urbana trabalhou com Relação Pública Urbana, na gestão da cidade e com metrópole. Em seguida, dirigiu-se às políticas públicas do Estado. Depois disso, foi docente de políticas públicas em uma escola de *business*, inicialmente, na área de governos locais e, depois no Governo Federal. Após 8 anos em Brasília volta para a escola de *business*, no campo do Estado, em políticas públicas.

10.3. 9. Lid 9

Graduada em Psicologia, mestre em Psicologia Social, doutora em Psicologia Clínica e com um estágio de pós-doutorado nos Estados Unidos. Percorreu um caminho marcado por atuações na área social, sensibilizada por grupos sociais em condição de vulnerabilidade psíquica e social, tais como prostitutas, população do Juqueri e imigrantes brasileiros nos Estados Unidos.

10.3. 10. Lid 10

Psicóloga com mestrado em Psicologia Social, doutorado em Educação e atua na área social há mais de 20 anos, trabalhou com criança de rua e, desde 88, com portadores do vírus HIV. Ativista, professora universitária, professora do Curso de Especialização em Sexualidade Humana, autora de temas na área, coordena um grupo de trabalho de crianças e adolescentes e atua em consultório.

11. RESULTADOS E ANÁLISE

11.1. *Transferência e contra transferência*

Tanto a ansiedade, quanto a alusão ao pouco tempo para a entrevista, que desapareceu no percurso da mesma, foram notadas, nos três segmentos: referentes à falácia das perguntas do questionário, na medida em que, no futuro, os negócios serão de outra ordem, localizado no segmento dos executivos. Três deles, apontaram o ficar pouco á vontade e o sentimento de “exposição” da intimidade. Podemos nos perguntar se não há uma relação direta com a proposta de AI de provocar uma reflexão.

O ficar “tocado”, de forma positiva, pelas questões esteve presente em todos os segmentos, evidentemente, não de forma unânime.

Devemos frisar que nenhum desses fatores constitui-se em obstáculo.

Quanto aos entrevistadores, com o objetivo de esclarecer as respostas, fizeram perguntas esclarecedoras, as quais se tornaram mais freqüentes quando a história do entrevistado os atraía, particularmente. Mas, mesmo assim, em nenhum momento foram notados obstáculos concernentes aos processos de contra transferência.

11.2. Vetores: comunicação, cooperação e tele

No que se refere ao vetor comunicação, houve fluidez e mesmo os ruídos presentes, em relação à finalidade e utilização do conteúdo da entrevista, não impediram que a mesma ocorresse de maneira considerada adequada. Houve cooperação, pois os papéis formais (entrevistador e entrevistado) foram respeitados e complementados. Quanto à tele, embora em muitos casos dos entrevistados e entrevistadas tenha havido desconfiança, ansiedade e uma certa tensão durante toda a entrevista e, mesmo depois dela – percebido pelos entrevistadores -, não operaram como fator de desvio do objetivo proposto.

11.3. Segmento dos Executivos

Se, por um lado, temos como desafio a superar a área social (EXE 1), ou seja, o sermos coerentes na relação entre nossos propósitos e negócios (EXE 7), o desenvolver a cidadania, o educar as pessoas de nosso país (EXE 5) e ensiná-las a trabalhar; por outro, temos a banalização da educação (EXE 9) e a família aparece como uma célula que, embora esquecida, é fundamental, na fala de um dos entrevistados deste segmento. (EXE 5). Perguntamo-nos se isso não se refere ao fato de que nossos laços afetivos primeiros serem percebidos como muito significativos e, ser esta afirmação ser um apelo no sentido de não permitir seu enfraquecimento para nossa continuidade enquanto coletividade.

A importância do vínculo aparecerá em mais de uma entrevista que abordará o respeito, o reconhecimento, o compartilhamento de diferenças de uma maneira saudável. (EXE 8, EXE 7, EXE 3).

A interconexão (EXE 2), o funcionamento em rede (EXE 3) surgem como temas ligados ao futuro, assim como modelos econômicos que privilegiem a equidade (EXE 9), o que já parece ocorrer no “*mundo contábil, um mundo de fluxos de capitais*” que percebeu “*que ia muito melhor se, ao invés de um sistema aqui e acolá, ou outro -, um americano,*

um europeu -, nós tivéssemos um único e que as pessoas entendessem que elas estão comprando uma ação no Brasil, na Tailândia ou na França, mas a contabilidade daquela empresa, cujas ações estão representadas, é a mesma.” (EXE 1).

Na construção de espaços públicos está a possibilidade de uma revolução, se ocorrer a partir da articulação entre diferentes agentes que optem e estimulem a inclusão de pessoas, o que na percepção de EXE 9, não será feito via elites de quaisquer tipos, pois se assim fosse, já o teriam realizado. Esses espaços públicos - *“organismos vivos, multicompostos, multifuncionais, multidisciplinares ou pluridisciplinares”*, (EXE 9) - podem promover novos encontros, possibilidades e descobertas nunca pensados, portanto tanto as minorias quanto as desigualdades são incluídas. Diante disto, o honrar o outro e o mundo parecem ser uma consequência, reconhecidos como fatores não perecíveis. (EXE 3). A transcendência emerge como tema e como *“grande realizador do ser humano”*, por quem as empresas buscarão avidamente, pois se não beneficia o todo, sua existência não tem sentido, sendo crucial buscar o sentido da vida, *“de ser gente.”* (EXE 3). Sob esse ponto de vista, pareceu-nos haver uma convergência na expectativa de conquista de níveis de conscientização humana em que a riqueza é uma medida coletiva, global, ainda que em detrimento dos indivíduos (EXE 8), traduzindo-se, também, com o cuidado verdadeiro com o meio ambiente (EXE 2), tema esse abordado de maneira quase unânime.

A corrupção tende a diminuir, já que os cidadãos estão sendo formados em todos os níveis. A consciência maior de quem somos ou de nosso papel no mundo, nos permite uma maior serenidade para vivermos o cotidiano com mais sentido, o que pode implicar na possibilidade de selecionar as informações significativas, atenuando ou até extinguindo a culpa que nos assola constantemente por não darmos conta de tudo.(EXE 8). O diálogo, o encontro consigo mesmo e com o outro é privilegiado, a violência decresce; há oportunidade para todos. (EXE 4). Isso caracteriza um outro estágio de amadurecimento em todos os níveis, favorecendo uma abordagem psicológica para o desenvolvimento da qualidade de vida dos funcionários. (EXE 10).

A intuição é abordada, diretamente, por dois entrevistados (EXE 2 e EXE 4), no sentido de antever um jogo, desvendar questões via coração. Esse *“sexto sentido”*, rápido, reflete descobertas que estão dentro de nós e parece convergir com a conscientização de

nossos próprios processos já ditos em parágrafo anterior. Há também a visão de futuro sem tantos idealismos (EXE 5), o que também deve ser considerado.

No que se refere ao futuro dos negócios, a própria pergunta do questionário é percebida como complexa e contendo uma *“falácia na sua formulação”*, pois *“os negócios tal como são concebidos hoje, não serão os negócios concebidos lá na frente.”* (EXE 9). A resposta exige que se parta de estruturas diferentes das existentes hoje. Há referência às estruturas que serão mais em rede, compostas *“por diversos agentes, grosso modo, empresas e organizações da sociedade civil e governo, envolvidas com questões complexas onde os negócios tenham participação, o governo tenha participação e a sociedade civil organizada tenha uma participação.”* As organizações (ONGs, grandes corporações e governo) são vistas como possuidoras de interesses comuns e seus líderes voltados para o bem coletivo, visto que a riqueza passa a ser de todos e não fragmentada ou individual (EXE 8). A ênfase é no coletivo. As empresas privilegiam o longo prazo, os valores do futuro e podem retardar seus resultados. (EXE 8).

O mundo dos negócios é reconhecido como responsável pelos impactos gerados na população mundial (EXE 2, EXE 9) e se, por um lado, alguns permanecerão destruindo - e a destruição, no momento, é percebida como mais acelerada que a construção -, por outro, haverá uma mudança nessa questão predatória e outros estarão contribuindo para esse processo de recuperação, o que promoverá equilíbrio permanente. (EXE 2).

Cabe ao administrador a visão de um estadista, ou seja, aquele que olha à frente, de forma ampla e justa. A rentabilidade deve ser analisada na sua qualidade e no cenário em que ocorre. (EXE 1).

No entanto, a visão de que lucro e sustentabilidade não se conciliam também está presente (EXE 5), o que parece denotar o movimento contraditório, e dinâmico, desse nosso processo rumo a sustentabilidade.

São percebidos, pelos sujeitos da pesquisa, aspectos que necessitam de uma reflexão urgente tal como o ambiente dos negócios, permeado pela competição e outros fatores desgastantes, mas há menção à necessidade de superação dessa crise com a busca de valores mais universais. Parece-nos, a partir dos depoimentos, que uma parcela deste segmento possui uma visão futurista positiva ainda cética. Há percepções de que a concepção rumo à sustentabilidade pode gerar mudança no *“comportamento em relação a*

produtos” (EXE 7) , o que se atrelaria ao início da ação de recuperação do planeta (EXE 2), pois se os consumidores perecerem, não haverá negócio, o que exige que invistamos na vida e mudemos nossos valores. (EXE 1, EXE 3, EXE 2, EXE 7).

O futuro dos negócios imaginado é permeado de esperanças, com o Brasil exportando minérios, exportação e transformação de produtos manufaturados (EXE 5); as barreiras existentes dentro do Mercosul terminaram, há livre circulação de pessoas e de capitais. Emerge uma comunidade fortalecida entre os países do Mercosul, com uma nova moeda, o Gaúcho. (EXE 1). Além das empresas, a comunidade, ONGs e governo se unem para o bem comum. (EXE 5).

Quanto às propostas de estratégias, as iniciativas propiciariam espaços coletivos. Isso, atualmente, está ocorrendo muito mais por intuição do que por intencionalidade. Essa, ainda, é uma visão fragmentada. Para que se transforme, é necessário desconstruir uma visão linear a fim de se desenvolver a capacidade de pensar as complexidades, idealizando e viabilizando ações de acordo com os próprios valores e investindo em metodologias que propiciem a inclusão. (EXE 9, EXE 3).

O foco ocorre no médio e longo prazo (EXE 8), com aprofundamento de vínculos de qualidade, tempo para serem processados e retroalimentados (EXE 7). A educação dos funcionários é vista como um importante passo para o aprimoramento da qualidade humana. Enfim, os negócios necessitam considerar e refletir o bem comum. (EXE 9).

Cidadania, educação são também apontados (EXE 6, EXE 7); a ética nos negócios é compreendida como a não imposição de regras do alto escalão para baixo, mas sim, o compartilhamento das regras de baixo para cima, transformando comportamentos de maneira verdadeira e coerente. (EXE 1).

Necessário se faz o compartilhamento e o aprimoramento de experiências e aprendizados, o que ocorreria via instituições sem fins lucrativos mantidas por doações de terceiros ou por pessoas comprometidas com a disseminação desses conhecimentos. Elas nasceriam da articulação da sociedade, boa fé das pessoas. (EXE 2). São apontados o desenvolvimento da capacidade de aprendizado conjunto (EXE 3), estímulo aos projetos que colaborem para o bem estar, a utilização do potencial criativo e recolocação dos idosos. (EXE 4).

A reflexão diária sobre soluções, o “*gastar tempo refletindo, filosofando*” (EXE 4); o início mais precoce na carreira de negócios, possibilitando o conhecimento do ambiente e a opção (com maior antecedência) de permanecer, ou não, na carreira, são outros pontos abordados.

Há estratégias já sendo colocadas em ação como: a expansão e a implantação da ética nos negócios (EXE1); a constituição de um condomínio de produção que cuidou dos negócios e desenvolvimento das pessoas (EXE 2); o pragmatismo das reflexões aplicadas aos negócios a partir da consciência do próprio papel (EXE 3, EXE 9, EXE 10); a criação de duas escolas com uma nova visão de aprendizagem nos negócios (EXE 3); a coerência entre negócios e valores (EXE 7, EXE 8); a recolocação de idosos (EXE 4).

11.4. Segmento dos Empreendedores

No segmento dos empreendedores encontramos alguns que abandonaram uma carreira promissora para seguirem o que denominaram de “chamado interno”. Embora exista o envolvimento com um sonho há, também, desencanto no que se refere à percepção da falta de valores e de ética no contexto geral. No entanto, “esse chamado” parece ser visto como mola propulsora para sua ação no mundo (EMP 1, EMP 5), pois o rio da vida corre agora e é importante que não sejam necessárias “*ações compensatórias*”, a fim de reverter possíveis danos. (EMP 2). Sob a perspectiva da construção contínua é que se dirige a fala de todos.

A coerência deve acompanhar a relação com os clientes, na medida em que todo empreendimento está alicerçado nas relações. Esse processo nos pareceu estar presente quando o tema lucro é abordado, visto que não se trata apenas de acumulação, mas de encontros diários permeados de coerência conjunta com um propósito compartilhado. Isso implica reflexão, pois muitas vezes é preciso recusar determinadas propostas (EMP 2), quando essa visão não se assenta apenas no utilitarismo ou na conquista de bens imediatos, mas busca a sustentabilidade do mundo. (EMP 10).

No campo da saúde vê-se a importância de se investir em novas formas de contato com a doença e saúde. (EMP 3). Na medida em que o destaque é para o que alimenta nossa alma, ou nosso ser interior, e provoca transformação em padrões de pensamento, conseqüentemente, atua na saúde. Os exemplos adotados por hospitais americanos, como o

Global Hospital, do qual faz parte uma escola infantil, um processo de higienização com o objetivo de que as crianças sejam visitadas por seus animais de estimação, além do ambiente alegre, calmo, decorado com anjos, evidenciando o cuidado durante o processo de adoecimento, a coerência com uma nova maneira de compreender os processos humanos, bem como a importância dos vínculos para o restabelecimento da saúde. (EMP 3).

O foco nos pequenos solicita uma escuta respeitosa e o cumprimento das promessas, além é claro, dos bons tratos (EMP 3), ou seja, novamente o enfoque é na coerência. (EMP 4, EMP 2). Adultos e crianças possuem demandas distintas e devem ser tratados diversamente. Muitas vezes, o adulto já está em processo de degeneração e a criança, pelo contrário, pode ter futuro. Se isso não for cuidado, estamos impedindo que ela devaneie, sonhe, isto é, seja criança. (EMP 3).

A morte é incluída no processo de respeito ao ser humano de forma integral e esse ritual de passagem vida/morte é reconhecido como importante também. Há uma visão mais humanizada. Há preocupação com a sobrevivência não apenas do planeta, mas da raça humana. (EMP 4).

No presente, o tema corrupção aparece via alusão ao “*mensalão*”, “*mensaleco*”, os diferentes níveis de corrupção e como o país vive dos ganhos sobre a pobreza. (EMP 5). No entanto, emerge, solidariedade presente nas pessoas não favorecidas financeiramente que compartilham o pouco que possuem, como por exemplo, um catador de papelão que divide algumas de suas latinhas com uma outra pessoa. É apontado o descaso dos órgãos públicos à população, que poderia se beneficiar de praças administradas por eles. São pessoas mais solidárias que cuidam dessa população, promovendo um convívio salutar e inclusivo, enquanto esses órgãos parecem não cumprir um papel social que lhes é pertinente e estimulam a exclusão social. Outro ponto tocado, é referente ao quanto as classes sociais se igualaram no que se refere à sexualidade, drogas e o direito de viver não respeitado. (EMP 5).

Nesse sentido, parece-nos que os fatos evidenciam a importância das ações organizacionais em que haja ganho para todos e que as relações sejam auto-sustentáveis.

O tema voluntariado é abordado no sentido de não se estender pela vida afora ou decorrente de uma culpabilidade em função de gastos com futilidades, o que pode permitir a diminuição da força do espírito do voluntariado. (EMP 6). É necessário que a raiz da

colaboração venha por meio da consciência e que ocorra na área da *expertise* dos voluntários. (EMP 7). No futuro, os que forem verdadeiros serão os sobreviventes. (EMP 8). Seria esse o sentido da colaboração, mas de acordo com o que é genuíno para cada um e com a percepção de seu papel cidadão na coletividade?

O significado da arte também é apontado e questionado. Não se trata, no caso do balé, por exemplo, de meros passos, mas sim um permanente exercício da excelência, que atua em quem o executa e também no expectador. (EMP 9). Parece-nos que, novamente, este segmento aborda o vínculo em sua qualidade de permanente construção e esmero do humano em seu sentido mais nobre.

A importância do educador recai na sua contribuição para reverter esse estado de coisas. Mas os professores estão se adequando, com o passar dos anos, a todas essas transformações? A juventude está sendo preparada para o envelhecimento com qualidade de vida? Outras questões são suscitadas e merecem reflexão, tais como: quem somos? Daqui, para onde vamos? Como é que poderíamos nos utilizar das ameaças presentes em nosso mundo para estabelecermos objetivos, ainda que não sejam perenes? (EMP 10).

Há preocupação com os jovens, pois são os representantes do nosso futuro e cabe fazê-los refletir sobre o que estão construindo e se estão se politizando ou percebendo a responsabilidade como líderes e gestores. (EMP 3, EMP 10). Parece-nos que a questão implícita recai na questão sobre qual o nosso projeto enquanto humanidade, ou seja, como nos eternizar por meio de ações sustentáveis e garantir a sustentabilidade do mundo ou deixar um legado de término, de morte dos humanos, na acepção de qualidade de vida construtiva?

No futuro imaginado, há espaços coletivos tranquilos, pessoas produzindo com atenção, mas sem tensão. Tudo funciona. O foco localiza-se no compartilhar e na sustentabilidade da existência, na consciência do todo. (EMP 2, EMP 3, EMP 8).

Quanto ao futuro dos negócios, neste segmento se, por um lado, encontramos a proposta de mais igualdade, menos exclusões, mais oportunidades para os jovens, por outro, há um enfoque no sentido do processo educacional estimular o aprendizado de luta por seus objetivos, de maneira ética, com gratidão, valores e pró-atividade, sem uma espera passiva de que uma faculdade ou emprego lhes surja por meio de uma ONG. Essa visão deve ser de mão dupla do gerente dos negócios, empreendedor dos negócios- ou outro

nome - até mesmo os integrantes da comunidade. Dessa forma, elimina-se a vítima e o coitado. (EMP 1). Os negócios devem estar a serviço da vida, dos valores dos homens, com uma escuta mais refinada do outro, de suas necessidades, a fim de ser incluído na própria perspectiva do negócio, para servi-lo ou produzir para ele. Não se trata de fazer só o que o outro deseja, mas considerar a totalidade da vida e das relações coletivas. (EMP 2). A unidade também deve prevalecer nos negócios, ou seja, eliminar as vidas paralelas que ocorrem dentro e fora dos negócios, daí o diálogo genuíno, a construção em parcerias, o resgate da nossa sensibilidade e da capacidade de dialogar sem perder o foco e sentido.(EMP 2).

O conhecimento das necessidades da comunidade no presente e suas tendências futuras, a valorização da vida dos consumidores são importantes, pois sua morte pode acarretar o fim do negócio. (EMP 3). Os consumidores, mais conscientes, trarão o resultado dentro e fora do ambiente de trabalho. Com os funcionários felizes a comunicação interna das organizações será de outra qualidade, pois estarão trabalhando de maneira coerente com seus propósitos. Dessa maneira, as pessoas perderão menos tempo na vida, pois todos terão objetivos compartilhados. (EMP 3).

O foco no investimento e utilização do dinheiro público deve ser direcionado às parcerias das empresas no cotidiano e nas famílias, pois é aí que as pessoas honestas, ou não, têm seus primeiros e mais fortes referenciais. (EMP 5).

A concorrência é apontada como importante, desde que ocorra de forma legal. Os mecanismos de equalização das vantagens deveriam evoluir e serem os mesmos para todos. (EMP 6).

Embora haja mudanças na ecologia, no desenho arquitetônico das casas, ou desenhos de seus espaços e contornos, as pessoas podem viver suas singularidades históricas. Há sim, uma mudança nas condições de vida que possibilita às pessoas lidar com seus recursos humanos interiores de uma maneira mais positiva e harmônica para o conjunto. As empresas atuam de forma mais coerente com esse novo desenho de mundo. Entendem que os maus tratos psíquicos podem ser multiplicados e nocivos para si mesmas, além de instaurar uma poluição social, percebem a lógica da coerência e atuam construtivamente. (EMP 7).

Os objetivos pessoais estarão ligados aos objetivos organizacionais e coletivos. (EMP 10).

Como estratégia são pontuadas, com relevância, o auto conhecimento e o conhecimento da comunidade, sua escuta, bem como os que visam fortalecimento de alianças para uma produção conjunta e preparo dos jovens. (EMP 10, EMP 3). Diante de dados, advindos de pesquisas, apontando a falta de engajamento político dos jovens, foi elaborado um book sobre o líder do futuro e sua responsabilidade pessoal, com distribuição para a sociedade e jovens a fim de estimular sua conscientização (EMP 3). Outro ponto a ser salientado, foi a importância da elaboração de indicadores, números e constância para avaliar o que é percebido como melhora, tal como a economia de analgésico, o quanto o entretenimento, a informação, a cultura, os jogos atuando com medicamento e atenção contribuíram para a melhora.(EMP 3).

Outro aspecto é que gestão não é filantropia e pode alterar a percepção advinda das diferenças sócio-econômicas. (EMP 4).

Há também a questão da terra, do enraizamento dos agricultores à sua comunidade e uma outra maneira de encarar a pobreza, não mais compartilhando sobras, mas oferecendo investimentos inteligentes como, por exemplo, os alimentos disponíveis e mal utilizados para o coletivo. (EMP 5).

As escolas, no formato de hoje, não mais existiriam. O mercado de segmento áudio-visual deixaria de ser artesanal e formaria uma indústria. Mas o grande ponto seria o término da impunidade (EMP 6), com integridade (EMP 8), com amor incondicional, sem julgamento de uns aos outros, com mudança interior (EMP 7, EMP 8, EMP 4), sem fome e com igualdade de acesso à informação - via televisão, via rádio, via computador -, com transporte, trabalho, escola, saúde, comida, roupa e aquecedor no inverno. Um mundo agradável de se viver, com desigualdades em função dos desejos desiguais. (EMP 7).

Outra economia com uma moeda para todos os países, uma sociedade mais fraterna (EMP 8), com tratamento para as pessoas que necessitam de esperanças.(EMP 9).

A grande questão é se os jovens estão sendo preparados para esse futuro? É necessário repensar o conceito de lucro, o utilitarismo que toma o lugar da natureza e os efeitos dessa ação parecem não ser objeto de uma reflexão mais profunda. (EMP 10).

Na área da saúde a própria revisão da indústria de diagnóstico, tendo o foco no vínculo, poderá propiciar uma nova qualidade do diálogo entre as pessoas, os médicos perceberão os pacientes sob uma perspectiva integral e não, apenas, como um órgão doente. Desenvolverão mais a amabilidade e estarão mais propensos ao toque, portanto menos impessoais e gélidos. Os remédios terão maior acessibilidade pelas classes mais necessitadas, o que gerará muitos impactos. (EMP 3).

A proposta do “*biomimetismo*”, processo que utiliza mecanismos presentes na própria natureza, cria inúmeras novas oportunidades, produtos que limpam, reabsorvem de acordo com a natureza. Isto significa dizer que há uma adequação aos ciclos da terra como, por exemplo, o lixo em que a própria natureza transmuta, transformando-os em adubo, além de evitar um acúmulo do mesmo. Mas os líderes das empresas devem sofrer uma transformação na maneira de pensar e colaborar com as organizações no sentido de utilizar novas ferramentas nesse processo. (EMP 4).

Essa seria a responsabilidade social com uma visão mais totalizadora. Dessa maneira, tanto a comunidade fora da empresa, como os funcionários e voluntários, operariam de acordo com valores semelhantes, fortalecendo tanto os indivíduos quanto os grupos. (EMP 1, EMP 3).

A solidariedade, o acolhimento, a informação e alfabetização atuam como aspectos concretos na composição de uma visão de sustentabilidade se fazendo no presente. (EMP 1, EMP 2).

Outro ponto relevante é a atenção a ser dada aos cuidadores pois, quando não discriminam seus próprios processos dos processos do paciente, podem se sentir impotentes, fato que contribui para o alto índice de suicídios e droga entre os profissionais da saúde.

É importante que as empresas não cresçam sozinhas, mas façam “*investimentos inteligentes*” é outra estratégia apontada, quando “*o negócio é gente*”; há exemplos de projetos sociais bem-sucedidos com crianças de rua que foram profissionalizadas, pelo reaproveitamento de sucatas ou, mais precisamente como ficaram conhecidas, de “*piracatas*”, material proveniente da Honda, entre outras. (EMP 5).

Há uma outra sugestão de se criar, por meio do governo, um órgão responsável por essa regularização das instituições do Mundo (instituições de assistência ao menor no

Brasil) (EMP 7) e de possibilitar viagens com o intuito de experienciar a diversidade. (EMP 8).

A proposta de união, compartilhamento dos saberes específicos, melhorar e ajudar o outro, é apontada como sendo a chave no futuro. (EMP 8).

Enquanto estratégia de inclusão social, é abordada uma experiência em que as alunas deficientes visuais tornaram-se professoras de balé e a professora que as formou permaneceu como voluntária na instituição. Há muitos colaboradores, entre eles jovens professores voluntários, tal como a entrevistada que conta com o apoio da comunidade. (EMP 9).

Há necessidade de repensar o conceito de lucro e as estratégias para obtê-lo, entendendo-se “*que o lucro é apenas uma medida,*” ou seja, “*o efeito*”. (EMP 10).

Todos os empreendedores atuam nos seus negócios segundo o que acreditam.

11.5. Segmento dos Líderes de Idéias (Pensadores)

No segmento dos pensadores, destacamos visão de felicidade, em que o outro faz parte de cada um de nós. Há, dessa maneira, uma perspectiva de integração comunitária nessa visão da sociedade. Mas, no momento atual percebe-se uma valorização maior do mundo externo que interno; muito mais para o ter que o ser. (LID 3). Uma das entrevistadas (LID 3) alude à sua experiência, quando trabalhava na prefeitura e observou instituições se beneficiarem, por exemplo, do trabalho com meninos de rua e da permanência dos mesmos nessas condições. Traz um importante questionamento sobre arte e seu sentido, ao comentar sobre grupos que a utilizavam em suas propostas de intervenção, de forma não comprometida com a mudança social, não favorecendo a indagação e criação na população atendida, perdendo-se o estímulo para o enriquecimento, crescimento e reflexão. E é essa a palavra-chave, reflexão, vista como o antídoto à robotização, a qual caracteriza a forte influência do mundo econômico, atualmente. Somente assim, poderemos enfrentar, entre outras situações, os efeitos nocivos de determinadas propagandas, e não, ingenuamente, cooptarmos por consumir produtos por indução, aceitando o modo de pensar que pertence a um pretenso progresso. (LID 4). Se vivermos distantes, de nós mesmos, estamos nos arriscando a levamos “*meias vidas*” e sermos homens pela metade e mulheres pela

metade, diante de uma publicidade que alimenta uma orientação social direcionada ao “*superficial e passageiro.*” (LID 2).

A espiritualidade articulada à ciência, em uma perspectiva histórica, pode oferecer aos jovens a compreensão do processo de desenvolvimento do mundo que pode evitar “*jogar fora as moscas, mas não o leite*”, no sentido de diferenciar o que é essencial do que é supérfluo para nós, enquanto coletivo. (LID 4).

O estudo científico sobre a memória, proposto por um dos entrevistados, nos parece entrelaçar-se à questão fundamental da história, na medida em que podemos dar pistas relevantes sobre quem somos. Sem isso, nós podemos nos perder. Esse estudo contribuiria para descobrirmos tesouros potenciais, acertos e erros, *know-how* armazenado em nossa própria história e um percurso a ser aprimorado. (LID 2).

As mudanças encontram-se atreladas às pequenas situações, aparentemente “*menores*”, contidas na rotina de nosso cotidiano cujos desafios podem passar despercebidos, embora sejam complexas, e de uma forma ampla, interconectadas “*desde a lei do governo até a atitude, meio que aparentemente sem sentido, de uma criança que nos pede alguma coisa ou um pobre que está na rua.*” (LID 5).

Por um lado, o homem é visto como “*um ser emanador de energia criadora a partir de seu pensamento, palavra e sentimento.*” Há propostas para “*mudanças de hábitos compatíveis com o desenvolvimento de uma cultura que considera o homem, não somente, no seu aspecto racional*”. Tão logo o homem se aproprie desse fato, passa a influenciar tudo a seu redor, com isso há melhora tanto em seu humor, em seu estado de saúde, quanto em outros aspectos de uma maneira geral. (LID 6).

Há comparações entre o nosso pobre, percebido como desprovido de uma identidade, e o de outras partes do mundo, como a Índia, em que se reconhece como pessoa. (LID 2). Há menção de que nosso país parece prescindir da visão de longo prazo, essencial à sustentabilidade. (LID 2; LID 7).

A sociedade, no presente momento, é reconhecida como sendo “*muito excludente*”, haja vista que, embora as organizações trabalhem mais no sentido de atender às demandas na área de Educação e Saúde seu alvo é mais voltado às crianças que adultos. (LID 1). Seria importante que todos tivessem acesso ao conhecimento. Nessa direção é que há apontamento para as diferentes possibilidades de exclusão, não somente na área digital, mas

também a de SER, o que significa algo mais abrangente, no que se refere ao conhecimento. Há uma ênfase na potencialidade do terceiro setor. Desde que as necessidades básicas sejam atendidas, este setor pode divulgar conhecimento, formação e favorecer a cidadania plena das populações. Isto se refere à consciência de seus direitos, obrigações, ao acesso livre à cultura e à educação. (LID 1).

Outro desafio apontado em se tratando de mudança de valores culturais, refere-se à *“importância do revisitar a noção de bem-estar e suas implicações culturais, bem como incluir a saúde como valor”*, na medida em que nossa sociedade ao dar prioridade à economia, bem como aos resultados, não releva as conseqüências nocivas para a saúde e, pelo contrário, propicia a permissão para o adoecimento. (LID 7). Nesse sentido, destaca-se o preconceito como uma maneira de extermínio, na medida em que pode provocar *“mortes subjetivas”*, impedindo o desenvolvimento de vidas interiores de pessoas ou grupos, por meio dos significados que são dados a essas pessoas/grupos, vítimas de preconceitos, ou seja, por meio das representações sociais. (LID 10). Tão importante quanto descobrir a cura do câncer ou a cura da AIDS, é *“pensar que as doenças que estão matando as pessoas são tão carregadas de representações sociais, de sentidos sociais”* que ocorre não apenas na área da saúde, mas na vida do globo como, por exemplo, no conflito entre judeus e palestinos, levando-nos a pensar que sem um acordo ético, a paz não será possível. (LID 10).

Há contradições presentes nas empresas, uma delas é o financiamento de projetos sociais, por um lado e a não aceitação de negros, homossexuais e portadores de HIV, de outro. (LID 10).

Há a perspectiva de uma sociedade civil fortalecida, como foi delineado nos parágrafos anteriores. Embora exista a crença de estarmos caminhando nessa direção, o sonho é que *“essa sociedade pudesse ter um controle muito maior sobre o Estado, e ver o Estado atendendo às reivindicações desta Sociedade Civil.”* Além disso, a imagem é que as comunidades girando em torno dessas organizações da Sociedade Civil, onde, talvez, a luta por necessidades mais essenciais de alimentação, de moradia, já tenham sido superadas e as pessoas estejam unidas em torno de projetos de qualidade de vida.” Como marca, essa sociedade imaginada, tem a fraternidade e solidariedade, não há violência, mas uma *“revalorização das comunidades solidárias como referência de instituição”* de

Direito”, porque “*uma sociedade necessita de uma comunidade solidária*”, caso contrário percebe-se como “*perversa, competitiva, perde a noção de poder.*”. (LID 7). O terceiro setor aparece como aquele que “*ajuda a construir, uma sociedade em que a distribuição de renda seja mais igualitária, menos concentração de renda, menos do que existe hoje.*”(LID 1). Há maior igualdade na distribuição de riquezas, com valorização do longo prazo e auto-valorização das pessoas. (LID 7). A escola é para todos, de fato. (LID 10); a educação pública é de excelente qualidade, não havendo necessidade de educação privada. (LID 9). O serviço público, além de funcionar com qualidade, se estende a todos e nas mais diversas áreas, como saúde e educação. Não há pedintes ou desempregados. (LID 9). Há cura de doenças como a AIDS, as pessoas já não estão mais adoecidas, inclusive por preconceitos; há maior tolerância entre os povos, respeito às diferenças e felicidade. (LID 10).

A democracia não se expressa apenas no plano político, mas no cotidiano das pessoas com diálogos a respeito de seus destinos, vontades e desejos. Além disso, embora sejam livres em termos de fronteiras geográficas, é possível que se identifiquem e se envolvam com um determinado lugar, por livre escolha, ou seja, existe o sentido de pertencimento, de laços, portanto, de comprometimento com a raça humana.(LID 8). Embora vivam individualmente, há círculos de amigos, há vínculos. O trabalho é escolhido porque se aproxima dos que as pessoas sabem e querem fazer. Esse mesmo trabalho alivia as tensões nele geradas. (LID 8).

Nesse novo tempo, espera-se que haja um repositório de experiências para que as pessoas acessem informações do passado, um mundo mais espiritualizado e integrado (LID 2); a morte é saudável, há uma conexão mais íntima com a sacralidade do universo, pois o progresso da ciência consiste em minorar o sofrimento humano, minorar as doenças mais perversas. Dessa forma, as pessoas são mais felizes, sem fome, guerra, com o planeta arborizado. O cuidado com os demais, incluindo-se os velhos e, indiretamente, por si mesmo faz parte do cotidiano. (LID 2; LID 3).

A qualidade das relações humanas é o epicentro de tudo, portanto, a técnica ou tecnologia são avaliadas a partir disso, bem como a alegria, dança, arte, alegria de viver, e “*uma produção científica menos perversa*”. (LID 5; LID 7). A arte se apresenta em tudo, nas vestimentas, jardins, cuidado com a casa convivência coletiva é pautada no “*conjunto*” com “*uma ênfase mais psico-social e menos sócio-psíquica, no sentido de que a pessoa é*

um indivíduo único e, como tal, deve ser respeitado, e também ser capaz de ter seus grupos de referência.” (LID 7). A arte está em todos os recantos fazendo parte da vida de todos: na vestimenta, no cuidado com a casa, jardins, fachadas. Tudo é feito e vivido com arte. Arte, essa, que revitaliza quem a aprecia, por fazer a filtragem com uma forte *“energia quântica”* que possui essa potencialidade. O respeito à vida é absoluto e isso se expande à pureza dos alimentos ingeridos e plantados, vestimentas, flores e plantas. O cuidado se expande a tudo, inclusive ao preparo dos alimentos com sentimentos que os tornam muito mais saborosos, *“divinos”*. (LID 6).

Há responsabilidade social-empresarial, as empresas estão atentas ao bem-estar de seus funcionários e famílias, assim como de toda a comunidade.(LID 1).

Embora no presente a integração entre empresas, terceiro setor e governo sejam tênues, no futuro imaginado de negócios essa relação é intensificada havendo desenvolvimento de grandes projetos na área de Educação, área de Saúde, para as populações e pode haver pelo menos 1% do faturamento (e não do lucro) direcionado à área social. (LID 1).

As organizações da sociedade civil podem fazer um trabalho melhor que as empresas junto à população, pois há uma maior intimidade entre elas (organizações da sociedade civil e população). É esperada uma *“ convergência dos interesses entre as empresas e as organizações da sociedade civil”*, cujos exemplos já ocorrem atualmente.

A visão de futuro de negócios é permeada por dúvidas e questões. Há uma nova visão de lucro que transita do individual ao social, ou seja, uma visão no benefício do todo, embora no presente momento haja muito ceticismo nesse aspecto já que se percebe *“que as pessoas estão morrendo, e que isso tem a ver com o lucro exacerbado.”* (LID 10). Além disso, as empresas objetivando somente o lucro, tentam esconder os aspectos negativos presentes nos produtos, ou seja, trabalham *“contra a vida do homem.”* (LID 6). O pessimismo gira em torno dos problemas enfrentados em relação à água, terrorismo, exploração entre os homens, à característica *“ditatorial dos negócios e empregos que estão acabando, a terceirização se expandindo, menos vínculos, menos contexto, menos raízes, menos construção, ou seja, diferentemente de antigamente em que se construía uma carreira tal como uma casa - pedra sobre pedra-,”* hoje há constante instabilidade em

todos os níveis hierárquicos. A questão que se apresenta é para onde vai o humano? (LID 4).

Uma das propostas é que haja um resgate da *“alma desse econômico”*, ou seja, que ele seja visto como trazendo conseqüências às vidas das pessoas, bem como da comunidade, ainda que a *“égide do econômico”* seja muito forte. (LID 4). *“Nada faz sentido no mundo dos negócios, se não se levar em conta que o mundo, antes de ser dos negócios, é um mundo do ser humano.”*(LID 5).

Os negócios são percebidos como socialmente responsáveis empenhando-se em garantir a qualidade de vida das pessoas e um ecossistema saudável.(LID 3). Articulam-se, de uma maneira responsável, à educação e, na medida em que *“os homens de negócios, terão atingido o seu grande destino,”* uma parte do que fazem deve contribuir, de alguma maneira, *“para favorecer a melhoria da qualidade da educação.”* Educação aqui entendida como *“uma maneira do ser humano desenvolver todas as suas potencialidades, seus sonhos, enfim, da pessoa poder crescer como ser humano.”* A educação estará voltada não só para o uso de técnicas, tecnologia, mas para algo mais: a qualidade do ser humano *“que ela provoca, que ela motiva.* (LID 5).”

Há, portanto, necessidade de *“uma revolução conceitual”* pelas empresas que devem se articular às questões sociais, por princípio e não, meramente, em função de benefícios próprios e incluir o respeito aos próprios trabalhadores. (LID 10).

As pesquisas na área científica e os negócios têm como objetivo melhorar essa qualidade, para minorar o sofrimento e a dor. (LID 3). O trabalho contribui para a integração das pessoas. Integração essa, vista não como algo que deve ser feito fora dele. Cabe à organização, um papel que vai além de ser veículo de encontros humanos ou desenvolvimento pessoal, mas propiciar as parcerias humanas. (LID 8).

No entanto, faz-se necessária a existência do Estado, principalmente no contexto brasileiro, com desigualdades presentes, mas que ele contribua *para uma sociedade mais justa, mais democrática, com maior qualidade de vida.* (LID 7). O Estado promove o bem-estar; as pessoas empregam seu potencial nas suas atividades profissionais. Os negócios agregam atividades, campos ou espaços que contribuem para o bem-estar da pessoa e não só do seu funcionário. Essa idéia se assemelha à de hoje em que se tem um braço na responsabilidade social e outro nos negócios. Há uma grande conexão entre ambos sem que

seja possível distinguí-los separadamente. Isso concorre para a felicidade de todos. No entanto, há “*empregos com todos os compromissos básicos, com responsabilidade social, ambiental.*” (LID 8).

O mundo dos negócios é visto como sendo amplo, mas se houver uma preocupação em não perder de vista o humano do negócio, ou seja, o ser humano, será possível buscar recursos para que cada um, via seu próprio negócio, contribua de uma maneira efetiva para o bem da humanidade. (LID 5). Todos os produtos terão por finalidade o bem-estar humano crescente, a saúde e o prazer. (LID 6).

O homem ocupa o centro do futuro e não há necessidade de ONGs para o desenvolvimento humano, que comemoram o seu fechamento. (LID 6).

Quanto às estratégias, os pensadores, ou líderes de idéias, parecem atuar de forma coerente com as estratégias pensadas, senão de uma maneira absoluta, o fazem de uma maneira aproximada. LID 1 atua fortemente no Terceiro setor, colaborando para a inclusão, mas ainda não como comenta que é seu sonho de influenciar na educação dos jovens para a educação de altíssimo nível; pareceu-nos que o LID 2 ao comentar a importância do ensino e das pessoas gostarem de aprender está atuando uma estratégia pensada a partir de seu papel como reitor, trazendo importantes reflexões para o nosso trabalho; LID 3 leva adiante sua estratégia de ajudar as pessoas a ficarem consigo mesmas a partir de sua atual como terapeuta e contadora de histórias nessa perspectiva nas organizações; Lid 4 como psicóloga, integrante e atuante na Sociedade de Analistas Junguianos fala da importância em sair do consultório, como é seu caso, para ter uma atuação mais intensa do ponto de vista psi; LID 5 é sócia majoritária de uma instituição na área da psicologia social e coordena a formação de coordenadores de grupos, não só com a referência teórica, mas com os valores que pautaram sua vida.; LID 6 fala sobre a consciência da unidade e responsabilidade de trabalhar influenciando os demais e, é presidente de uma organização coerente com essa visão de futuro; LID 7 como docente e pesquisadora atua na área da promoção da mudança cultural para que se instale uma outra noção de bem-estar; na fala da LID 8 parece-nos evidente a importância que dá às lideranças que envolvem, com sua maneira de pensar congruente e lúcida, potenciais multiplicadores e que também atua na volta à academia, enquanto docente e pesquisadora com a rede de colegas, alunos nos dois grupos etários jovens e os alunos da pós LID 9 como pesquisadora na área social, docente

atua, também em seu cotidiano, conversando com as pessoas sobre o que se pode fazer juntos para ir mudando esse mundo. Por fim, LID 10 bastante engajada na área da saúde e, principalmente, a nosso ver, na mudança de concepção estereotipada sobre doenças, como o HIV, que pode estimular as mortes subjetivas, como ela o diz.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi explorar os fatores comuns das visões de futuro, de três segmentos da comunidade paulistana (executivos, empreendedores sociais e pensadores), especialmente no que diz respeito às possíveis alianças cooperativas, entre o mundo dos negócios e a sociedade como um todo, bem com as estratégias utilizadas para concretizá-las.

Nosso ponto de partida foi que os sistemas sociais, em sua história, parecem ter experiências de efetividade, criatividade, justiça e responsabilidade social que nem sempre são devidamente apropriadas pelos seus protagonistas.

Os grupos sociais possuem algo de positivo em seu percurso que pode ser revisitado ou explorado novamente, por aqueles que o viveram como algo marcante e benéfico para si mesmos, para seu grupo, para sua empresa, ou para seu empreendimento, contribuindo assim para a qualidade de vida no trabalho dos envolvidos.

Indagamos se os sujeitos entrevistados:

- 1- protagonizavam suas visões de futuro;
- 2- possuíam aspectos em comum dessas visões, referentes ao futuro e futuro nos negócios, e quais eram;
- 3- utilizavam estratégias utilizadas para concretizar essas visões comuns, percebidas como positivas;
- 4- podiam contribuir para o desenvolvimento de uma relação cooperativa entre negócios e sociedade e de que maneira?

Todas as questões convergiram no sentido de identificar, na história de nossos sujeitos, o que foi selecionado como mais importante, os sonhos, os feitos, as dificuldades e as soluções encontradas para realizar sua visão de futuro, tanto de uma maneira geral quanto nos futuros negócios, assim como suas estratégias, já adotadas ou pensadas, para essas transformações imaginadas no mundo.

Antes de procedermos às respostas, faremos algumas considerações.

a) No que diz respeito a articulação entre o processo de AI e visão de mundo da Psicologia Social, adotada neste trabalho, quanto às mudanças, entendemos que há um implacável interjogo do homem com seu mundo. Ao comentarmos sobre as mudanças necessárias, é preciso compreender que a estrutura social é internalizada, individualmente, a partir dos vínculos sociais, considerando-se o grupo familiar como mediador desse processo. A posterior inserção do sujeito em diversos âmbitos como o educacional, o comunitário, o laboral, entre outros, atenuará, confirmará ou transformará as contradições e a estrutura dos vínculos primeiros. Em tendo uma alteração nos paradigmas, as organizações precisam criar sistemas colaborativos coerentes com essa situação. Necessário se faz um suporte a elas - as organizações -, na medida em que se instaure um diálogo inovador e genuíno. Em se falando de novas metáforas geradoras, estas provocarão novas formas de intervenção grupal e maneiras de lidar com os conflitos interpessoais, intergrupais e interorganizacionais. As pessoas, por meio dessas metáforas geradas também no processo de AI, são guiadas para as áreas de força e não para as áreas de dificuldade, para resolver problemas. Isso significa dizer que não bastam respostas adaptativas, o que se soma à indagação de Peter Drucker, feita a Cooperrider (2003), se estaremos preparados para viver essa situação, ou seja, se nossos atuais paradigmas dão conta da proposta da AI, que explora o melhor e o mais potente no ser humano. Dessa maneira, entendemos que, além de indagar e refletir, é necessário criar caminhos para a mudança no conjunto da sociedade, o que implica construir conhecimento, alicerçado em ações condizentes com essa potencialidade e imagens de futuro. Nesse sentido, é que consideramos a importância deste trabalho.

b) Sabemos que, embora a democracia seja “*necessária*” e até mesmo desejada por muitos, isso requer uma mudança de paradigmas e de papéis nos jogos de poder já estabelecidos e cristalizados. (HENDERSON, 2006, p.20). Com isso, nos deparamos, inevitavelmente, com processos de resistência. Há, assim, muitos indícios de que precisamos fortalecer a proteção dos direitos humanos, pois há evidências de ameaça à vida em nosso planeta. No entanto, é preciso considerar os processos de resistência presentes para que o movimento democrático se concretize. Teixeira da Costa e Pfeifer (2006, p.83) abordam essa questão, ao afirmarem que serão considerados falidos os sistemas políticos

que não propiciarem um incremento da qualidade de vida, no longo prazo. Isso significa dizer que qualidade de vida deve ser embutida no processo das organizações.

Apenas para trazer mais um ponto para nossa reflexão, pois não faz parte dessa pesquisa, o movimento dos blocos econômicos sinaliza, como é sabido, uma nova ordem econômica, mapas supranacionais e uma alteração do conceito de cidadania. Tema este - cidadania - abordado por Teixeira da Costa (2003), em seus comentários sobre a integração da região abrangida pelo Mercosul que, segundo ele, deve ser constituído a partir de iniciativas cidadãs cada vez mais amplas, dos países que o compõem.

Há riscos e contradições presentes quando tocamos em alterações, quer do modelo de acumulação, quer da expansão das ideologias presentes ou revisão do poder vigente. (FONSECA, 2005).

c) Devemos acrescentar que, se nossa cultura precisa adquirir novos paradigmas, pressupõe-se que a maneira de pensar, sentir, agir **com** o outro também precisa passar por uma reformulação. Referimo-nos aos vínculos de outra qualidade, que implicam um novo com-promisso, uma reciprocidade genuína e, portanto a construção de um novo corpo de conhecimentos sobre si próprio, sobre as relações de pares, sobre o mundo externo e interno, sobre o sentido e a qualidade da vida em todos os âmbitos, enfim sobre a produção, enquanto coletividade e gestão sócio-ambiental. Há, portanto que se erigir novas metáforas, necessárias a esse novo mundo. Metáforas essas, que podemos criar e co-criar por meio de nossas histórias vividas e re-pensadas no sentido do conjunto, isto é, co-interpretadas, co-ressignificadas.

d) O conceito de Ecologia Humana, abordado por Pichon-Rivière aponta a conexão entre o fora (meio externo) e o dentro (mundo interior com escuta genuína, paz interior ou, pelo contrário, falta de escuta, vazio, falta de um lugar ao qual se sinta pertencente). A organização de conteúdos internos é feita obedecendo a uma ordem que apresenta significados para cada indivíduo, na medida em que ele vivencia situações com pessoas, objetos que o cercam e compõem seu mundo, os cuidados - ou não - existentes e oferecidos. Tudo que faz parte do habitat externo e é significativo - conduzindo à frustração ou gratificação - comporá o cenário de seu habitat interno, sabendo-se que o interno não reflete o externo de forma especular, exatamente, mas sofre a influência da percepção, ou seja, da leitura que o sujeito faz. Isto quer dizer que um mundo mal cuidado, injusto, sem

valores que norteiem a referência do conjunto terá grandes chances de influenciar a visão desse sujeito, de si mesmo e do que o cerca - pessoas e tudo que compõe o seu contexto -, na medida em que a todo momento a subjetividade é permeada por estas relações. Portanto, um mundo sustentável pressupõe relações humanas sustentáveis. Quando os aspectos econômicos, riscos e sobrevivência das organizações ficam em evidência, em detrimento de questões relacionadas ao humano, podemos entender que há, dessa maneira, uma contribuição para o sofrimento humano.

Eu sendo assim, podemos lançar a seguinte questão: de que homem falamos? Um homem só racional, só pensante? Se as emoções não podem ser consideradas e/ou incluídas ao se considerar o homem na sua totalidade, a leitura do sistema de relações, da qual as emoções fazem parte nas organizações, estará fragmentada podendo haver conseqüências para as relações interpessoais presentes em seu cotidiano.

e) O tema sustentabilidade, tendo por tese a necessidade da erradicação da pobreza, traz um importante aspecto que deve ser considerado, quando há informações sobre o alto teor de degradação advindo dos países desenvolvidos, com a finalidade de manter o alto padrão de vida de sua população cujos recursos utilizados e poluentes excedem o limite de assimilação do meio ambiente, causando danos ao conjunto. (BARBIERI, 2007).

Sob esse ponto de vista, há problemas socioambientais, visto que nos deparamos com uma perspectiva de solução que implica uma alteração na percepção desses países em relação ao próprio papel e às conseqüências no todo - no que se refere ao tema da sustentabilidade -, muito mais do que dos recursos disponíveis.

f) O envolvimento e compromisso deve fazer parte do conjunto para que a qualidade de vida se instaure, mas o fator tecnológico se sobrepõe à questão humana, fato evidenciado no Brasil e no mundo (FERNANDES, 1996), provocando uma série de sofrimentos advindos do trabalho (AREIAS, COMANDULE, 2006). Parece estar embutida, nesse processo, a idéia de ser humano descartável (BARROS, 2003; HELOANI, DA COSTA, 2002). Quando, em verdade, as empresas incluem na lucratividade as despesas referentes ao investimento para reter talentos e, contraditoriamente, um dos fatores decisivos para a saúde financeira de uma empresa é a admiração que gera nos funcionários. (BERNARDINI, 2003). Se assim é, parece que estamos diante de um dilema e um ponto que nossos entrevistados trazem que é a questão do longo prazo.

g) Somente como um breve apontamento, pois a análise do processo ou modelo econômico não é objeto dessa pesquisa, mas no que tange a exclusão/inclusão/espiritualidade deparamo-nos com a Economia de Comunhão que, em sua origem, surge como resposta à crescente exclusão presente, buscando amenizar seus efeitos. Embora, segundo Bugarin (2005) deixe uma questão no que se refere às evidências de sua aplicabilidade em um nível macro- econômico, ela pode exemplificar as tentativas presentes por parte da coletividade em buscar novos caminhos, e de uma aplicabilidade da espiritualidade, solidariedade ao econômico como, por exemplo, as empresas que compõem o Pólo Spártaco. Não estamos defendendo, ou não, essa proposta, mas evidenciando um movimento que tenta olhar a pobreza como um desafio de aprendizado para a questão sócio ambiental e, não apenas, como problema. Para Leitão, Fortunato e Freitas (2006) os resultados devem acompanhar a elevação da qualidade dos relacionamentos, sendo esta uma entre outras tentativas empresariais.

h) Se o indivíduo não ouve a si mesmo, usando o que alguns entrevistados chamam de “*sexto sentido*”, pode estar a caminho de um colapso. Passa a não escutar os motivos de seu corpo e aspectos mais essenciais de seu ser, seguindo regras ditadas pelo mundo externo que não possuem ressonâncias em si mesmo, preferindo adequar-se às medidas culturais, tal como o mito de Procrusto, ou sendo como alguém que se submete ao gigante Cirão, lavando-lhe os pés, ou ainda, seguindo os comentários de LID 2, vivendo “*meia vida*”.

É necessário compreender que nossa natureza humana inclui predadores (ESTES, 1994), ou bandidos arquetípicos, cujo objetivo é banir movimentos que revitalizem o indivíduo ou grupos sociais, os renovem e os façam incluir aquilo que não é acessado racionalmente, mas intuitivamente, impedindo movimentos de integração do novo, transformação e exclusão do antigo ou do que não é mais útil.

Há uma dualidade presente e percebida nos movimentos de resistência - já falados anteriormente -, muitas vezes, ferozes que se opõem às mudanças mais intensas e genuínas. Desarmar esses predadores psíquicos implica seguir as próprias verdades, permitir a intuição e enfrentar as situações extraindo-lhes o que é útil.

A espiritualidade, cuja raiz refere-se a mistério (MOGGI, BURKHARD, 2002) traz em seu bojo a permissão para se empreender a jornada de todos nós, a vida, permitindo

a utilização de dados advindos de sensores que não os racionais, apenas, e assim, “*viver num mundo sem respostas*” (BONDER, 2000, p.30). Nosso desafio é poder encontrar meios para viver humana e saudavelmente no mundo dos negócios, que parece se pautar, de forma não unânime, felizmente, em tudo que não pode ser entendido lógica e racionalmente. Em sendo assim, podemos estar procurando respostas para problemas que estão nos afligindo por não estarmos atentos à nossa própria escuta e à humanidade de forma mais inteira.

i) Podemos nos referir a Travers (1975) que, de forma tão preciosa, nos coloca algumas reflexões a respeito da história, antiga e conhecida por todos nós, “A Bela Adormecida”. Diante de tantas catástrofes naturais e guerras, roubos, assassinatos, violências presentes em nosso cotidiano parece que estamos com um olhar dormente, como no sono profundo da personagem da história, onde tudo fenece à sua volta. Não seria esse o sentido da frase da referida história: “*Quando ela dorme, tudo ao seu redor adormece. E, quando ela acorda, seu mundo acorda com ela.*” (TRAVERS, 1975, p.60, tradução nossa). Algumas indagações, colocadas por meio dessa história podem, perfeitamente, se aplicar a este trabalho: quem virá, finalmente, nos acordar? E qual dos nossos aspectos será acordado?

Estamos em um sono profundo, com nossa alma fechada a tudo que nos é externo e que cerca nossa vida? Existe algo que se não acordar, não dará sentido à vida?

Esse algo é a falta de clareza do sonho coletivo do mundo contemporâneo? Talvez esse encontro entre príncipe/ princesa seja o símbolo do encontro entre homem e mulher, entre o feminino e masculino em nós, ou nossa integração enquanto coletividade, enquanto humanidade, de forma mais harmonizada e feliz para todo o reino?

Quando a romancista argelina, Assia Djebar (SOARES, 1985, op.cit.), tenta por meio de seu trabalho dar voz às “*palavras perdidas*” das mulheres para que recontem, sob sua ótica, a história oficial de seus países, ela recupera a memória coletiva, na qual a mulher foi excluída. Mas, essa não seria uma situação também vivida por nós? É a mulher a excluída? Ou é o princípio feminino de todos nós? Uma parcela da humanidade em nós? Alguma voz emudecida em nós?

Uma de nossas entrevistadas (LID 9), cita o exemplo de uma aluna que ao entrevistar uma quilombola, já tendo o seu consentimento, ligou o gravador. Nesse

momento, ela e seu grupo de mulheres quilombolas se negaram a continuar a entrevista, dizendo-lhe que era melhor se obtivesse o consentimento do marido. Segundo LID 9, a mensagem que lhe foi passada, bem como à sua aluna, é que a gravação significaria o registro da voz dessa mulher, ou seja, ela estaria assumindo e se responsabilizando pela própria fala. Talvez, não se sentisse capaz, digna ou sem noção do que ocorreria. Talvez, tivesse que assumir “*o lugar dos homens, da voz pública, de falar em público.*” Se tomarmos essa mulher quilombola, como representante de uma parte de nossa sociedade excludente - como afirmam alguns de nossos entrevistados (LID 1; EMP 5; EXE 9; LID 10) -, estamos diante de alguém que possui um pensar, um sentir que parece não ter autoridade para existir?

j) E, por último, as histórias possuem uma força sobre o próprio sujeito que as relata, e revive seus momentos de dificuldade e superação, como também por quem as ouve, curando feridas do passado, presente e futuro. Dessa maneira, funcionam como um campo que mantém um grupo coeso, gerando uma malha firme de vínculos, os quais aquecem as passagens obscuras e frias da vida. Entendemos que as histórias de nossos sujeitos, por serem histórias **vivas** abrem importantes indagações. Nesse sentido, as perguntas suscitadas pela Investigação Appreciativa, questionário utilizado nesta pesquisa, se propuseram a inspirar a imaginação de nossos sujeitos, gerando novas possibilidades.

Feitas as considerações falaremos, agora, dos fatores comuns das visões entre executivos, empreendedores e líderes de idéias (pensadores) quanto ao futuro, imaginado, de uma maneira geral e nos negócios.

Embora esta pesquisa tenha estimulado o pensar o futuro e o futuro dos negócios, a partir de uma visão positiva, investigando o futuro sonhado, muitas desesperanças foram pontuadas. EXE 5 que trazia a marca da luta pela sobrevivência, ao ser solicitado a dar um exemplo sobre empresa que fosse um ponto desse referencial a serviço da sustentabilidade, responde que, do seu ponto de vista, não existe, pois “*o objetivo da empresa não é atender às comunidades. O objetivo da empresa é atender o acionista. E o acionista não quer meio ambiente. O acionista quer dinheiro.*” Embora tenha uma visão centrada no lucro, fala da cidadania e da inclusão de todos. Esse seria um discurso descolado da prática ou uma visão prática da vida? Do nosso ponto de vista, embora seja apenas um dos entrevistados, o encaramos como um porta-voz dos empresários, isto é, um mensageiro do não explicitado

que circula no conjunto. Há falas, nesse sentido, também na voz de LID 4 quando se refere ao seu trabalho de consultório, onde se nutre de esperança, mas ao olhar o mundo fora dele, é acometida por uma visão mais pessimista. LID 2 aponta os paradigmas existentes como não apenas contraditórios, mas “*destruidores*”, conduzindo-nos à ganância, ao poder, por exemplo. EMP 1 comenta sobre um certo desapontamento ao verificar a falta de ética presente nas relações e EXE 9 fala da velocidade da destruição sendo maior que a de restauração, a insustentabilidade do sistema atual e a banalização da educação, fora o descaso dos órgãos públicos (EMP 5); EXE 7 mostra otimismo em relação ao futuro, mas no presente, em função das decepções políticas ocorridas no ano, há marcas de pessimismo.

Elencamos, a seguir, temas que respondem à questão sobre os fatores comuns entre os segmentos. Temas esses que se entrelaçam visivelmente, a nosso ver. São eles:

1- Mudança de valores

Os desafios, diante da perspectiva de mudança de valores culturais, são imensos considerando-se que os resultados são muito priorizados em nossa cultura. Alguns deles dizem respeito à noção de bem-estar que deve ser revisitada, bem como suas implicações culturais e a inclusão da saúde como valor.(LID 7).

Entendendo-se o homem integralmente, a saúde é reconhecida em suas mais variadas esferas. Esse tema é atrelado à noção de bem-estar de si e do conjunto (LID 7), à saúde dos profissionais que lidam com ela (EMP 3), à perspectiva de eliminar as “*mortes subjetivas por preconceito*” e atuação das empresas no campo da saúde de forma a incluir o humano no “*negócio*” (LID 10), os sistemas de trabalho que permitam às pessoas não perderem “*seu sentido de gente, de cidadania e não de escravo*” (EXE 3); incluir a educação dos funcionários não apenas no aspecto formal. (EXE 7). Afinal, as doenças estão não apenas na matéria, como sugere EMP 3.

Outros aspectos suscitados merecem reflexão, tais como: quem somos?, daqui, para onde vamos?, como é que poderíamos nos utilizar das ameaças presentes em nosso mundo para estabelecermos objetivos ainda que não sejam perenes? (EMP 10).

Sendo os jovens os representantes do nosso futuro, cabe fazê-los refletir sobre o que estão construindo e utilizar para reflexão as falhas, os erros, não incidindo nos mesmos. Parece-nos que precisamos esclarecer o nosso projeto enquanto humanidade e decidir se queremos nos eternizar por meio de ações sustentáveis e garantir a sustentabilidade do

mundo ou deixar um legado de término, de morte dos humanos, na acepção de qualidade de vida construtiva?

Outro aspecto é em relação à necessidade do cuidado, ou acolhimento expandido, em relação aos cuidadores, profissionais da saúde responsáveis pelo acompanhamento de pacientes que, muitas vezes, no exercício de sua função são acometidos por sentimentos impotência, quando não se discriminam dos mesmos, sendo envolvidos por processos de identificação no que se refere a fragilidade presente, acrescida das constantes demandas, acarretando um alto índice de suicídios e uso de drogas entre os profissionais da saúde.

Por fim a concepção de gestão, que não é filantropia e pode alterar percepção a advinda das diferenças sócio-econômicas. (EMP 4).

2- Interconexão

Há referências à noção de interconexão (EXE 2) entre todos, o que já ocorre no sistema contábil (EXE1), e entendemos que essa visão pode estar atrelada à de modelos econômicos que privilegiem a equidade (EXE 9), ou seja, entendemos que a equidade seria uma consequência da interconexão, dos negócios integrados à vida, aos valores dos homens. (EMP 2). Outra consequência dessa visão se daria na avaliação do conceito de ética, tal como apontada por um de nossos entrevistados (EXE 1) - um dos formadores da Comissão de Ética Pública do Ministério Federal, e que fez parte do Colegiado inicial, convidado pelo então Presidente Fernando Henrique Cardoso, criando Código de Conduta - ao se surpreender pela maneira como as pessoas agiam, por desconhecimento em relação a esse tema, mais do que por má fé. Isso, do nosso ponto de vista, se articula à noção, ainda restrita, da conexão ampla que é necessária na visão presente.

Prevalecendo a unidade entre dentro e fora nos negócios, haveria a eliminação da fragmentação que ocorre como se fossem vidas paralelas, dando a impressão que uma dimensão nada tenha a ver com a outra. Entendemos que, dessa maneira, se pauta a visão dos administradores como estadistas, de forma abrangente e justa (EXE 1). Sob essa perspectiva se dá a consciência da riqueza que terá uma medida global, coletiva, ainda que em detrimento do indivíduo (EXE 8), cuidado genuíno com o meio ambiente (EXE 2), consciência maior de quem somos (EXE 4); o voluntariado ou a colaboração por consciência (EMP 7) e não por culpa, ou algo semelhante.

A consciência dessa interconexão, pode nos dar uma consciência maior de quem somos, de nosso papel no mundo. (EMP 10, EMP 8). Com isso, conquistaremos serenidade e perceberemos o sentido da vida em nosso cotidiano. Dessa forma, poderemos selecionar as informações que nos são significativas o que promoverá maior qualidade para nossas vidas, de maneira a atenuar ou extinguir a culpa que nos assola no presente momento, quando não conseguimos abarcar todas as informações. (EXE 8).

O acolhimento expandido, e a revisão da noção de bem-estar também são conseqüências dessa visão. O que significaria estender o cuidado por si, pelo outro, pelos profissionais da saúde e pela morte em nosso percurso de vida. (LID 2; EMP 3, LID 10, LID 7).

3- Coerência, vínculo, escuta e coerência

A qualidade das relações humanas é o foco e a técnica assim como tecnologia, são avaliadas a partir dela (LID 5); nos executivos aparece a importância do vínculo no sentido de honrar o outro (EXE 3), como também respeito, reconhecimento, compartilhamento saudável de diferenças (EXE 8, EXE 7), de experiências e aprendizados conjuntos (EXE 3). A possibilidade de potencializá-los e melhorá-los ocorreria via instituições sem fins lucrativos, mantidas por doações de terceiros ou por pessoas comprometidas com a disseminação desses conhecimentos. Elas nasceriam da articulação da sociedade, boa fé das pessoas. (EXE 2). Fala-se dos bons tratos com as crianças, de uma escuta respeitosa e cumprimento das promessas (EMP 3), além é claro de coerência (EMP 4; EMP 2; LID 5). A escuta ganha um destaque, na medida em que deve ter uma qualidade tal que compreenda as necessidades do outro, a fim incluí-lo no negócio e atender a sua necessidade não de forma incondicional, mas levando em conta a vida e as relações no conjunto. (EMP 2).

Há também uma percepção, pelas empresas, da nocividade de maus tratos que pode ser multiplicada e retornar para elas mesmas, além de instaurar uma poluição social, percebem a importância da coerência e atuam construtivamente. (EMP 7). Às empresas cabe uma integração maior com o social, ou seja, não basta ir à comunidade, mas trabalhar o social dentro dela própria por meio do crescimento dos funcionários pertencentes, ou não, à comunidade. Essa seria a responsabilidade social com uma visão mais totalizadora. Dessa maneira, tanto a comunidade fora da empresa, como os funcionários e voluntários operariam de acordo com valores semelhantes, fortalecendo tanto os indivíduos quanto os

grupos. (EMP 1). Nesse sentido, poder-se-ia eliminar, por um lado, a vítima, o coitado e, por outro, o que vitima, desde que haja um vínculo que pressupõe a mão dupla entre gerente ou empreendedor de negócios até a comunidade. (EMP 1). Fala-se aqui em um diálogo genuíno, com foco no vínculo com qualidade e sentido que permita parcerias e inclua a sensibilidade dos envolvidos (EMP 2).

4-Exclusão/inclusão

Há ênfase na convivência coletiva pautada no conjunto que é permeado por dança, arte, favorecendo a alegria de viver (LID 7) que entendemos estar relacionado à noção de espaço público, articulando de **maneira intencional** diferentes agentes, com a finalidade de expandir a inclusão. Essa proposta favorece encontros enriquecidos pela diversidade em todos os sentidos. (EXE 9); o ser mais inclusivo dentro da própria empresa (EMP 1) e não aparentemente ser defensor de excluídos, não admitindo os mesmos como funcionários no próprio espaço organizacional. (LID 10). Fala-se também, não apenas da inclusão digital, mas inclusão do Ser, ou seja, do cidadão pleno, consciente de seus direitos, deveres e podendo participar livremente de conhecimento; a inclusão de crianças e também de adultos. (LID 1), a solidariedade, o acolhimento, a informação que se articulam à alfabetização como aspectos concretos de um mundo sustentável (EMP2), o conhecimento superando barreiras sociais e culturais. (EXE 8).

5- Educação: a viga mestra

A educação é enfocada por diversos sujeitos de nossa pesquisa, sob diferentes ângulos. Entendemos que, de uma maneira abrangente, a ênfase recai na consciência do todo e, a partir daí, um outro tipo de atitude perante a vida, reconhecida como teia onde todos nós nos entrelaçamos. Esse tema emerge desde “*a banalização da educação*”, na atualidade, e a necessidade de desenvolvimento de um outro tipo de raciocínio que desconstrua a linearidade vigente (EXE 9); a importância de saber pensar a complexidade (EXE 3), a ênfase colocada na educação e cidadania (EXE 5, EXE 4); a entrada precoce no ramo dos negócios, no sentido de se desenvolver segundo essas regras, ou não (EXE 4), uma educação mais inclusiva, do SER, e inserindo adultos tanto quanto crianças (LID 1), conhecimento e compreensão dos processos grupais (LID 5), respeitar a própria vida e as do outro (LID 6, EXE 3), reconhecer os aspectos construtivos, saudáveis, presentes no cotidiano e incentivar outras pessoas a fazerem o mesmo (LID 6), vencer desafios,

administrar dores, criar e conquistar novos caminhos por meio delas (LID 5), uma outra escola diferente dessa que está aí (EMP 6), informação, alfabetização, aspectos relativos à sustentabilidade (EMP 2), o processo educacional deve abranger todos, desde gerente (empreendedor, facilitador, ou outro nome) do negócio até os que integram a comunidade cuja formação deve incluir ética, gratidão, valores e pró-atividade. (EMP 1).

No futuro imaginado, a educação pública é de excelente qualidade, é para todos, não havendo necessidade de educação privada (LID 9; LID 10). O serviço público funciona com qualidade a todos e nas mais diversas áreas, como saúde e educação. Há cidadania, educação (EXE 6, EXE 7), não há pedintes ou desempregados (LID 9). Há cura de doenças como a AIDS, as pessoas já não estão mais adoecidas, inclusive por preconceitos. Há maior tolerância entre os povos, respeito às diferenças e felicidade. (LID 10).

6- Interioridade

A intuição é abordada diretamente por dois entrevistados (EXE 2 e EXE 4), no sentido de antever um jogo, desvendar questões via coração. Esse “*sexto sentido*”, rápido, reflete descobertas que estão dentro de nós e parece convergir com a conscientização de nossos próprios processos já ditos em parágrafo anterior. De uma maneira geral o mundo é adjetivado com sendo mais intuitivo, o que provocará conseqüências na maneira de se conceber o lucro. (EMP 9). A transcendência é vista, nesse futuro, como um diferencial necessário (EXE 3); a sacralidade da vida bem como o honrar ao outro são fatores apontados e complementares (LID 2, EXE 3). Sob esse prisma compreendemos a atenção voltada ao que se faz, sem tensão (EMP 2); o ter atitudes no cotidiano sem tanta pressa e mais inteiramente (EXE 8). A revisão do significado de “negócio” incluindo a alma do negócio, concebendo-o como encontro que possibilita vida (LID 4), não se assentando apenas no econômico. (EMP 3).

O diálogo, o encontro consigo mesmo e com o outro será privilegiado, a violência decrescerá; a oportunidade será para todos. (EXE 4).

Isso caracterizará um outro estágio de amadurecimento em todos os níveis, favorecendo uma abordagem psicológica para o desenvolvimento da qualidade de vida dos funcionários (EXE 7, EXE 10).

7- Lucro

A partir do foco na vida há revisão do sentido do lucro (LID 6; LID 2); onde o outro deve ser honrado. (EXE 3). Dessa forma, lucro não é a única medida de sucesso, mas o efeito deste (EMP 10), pois também pode ser um indicador de esperteza. (LID 2). Nesse sentido, é preciso incluir o conceito de alma do negócio, entendendo-se que há uma relação de troca, há encontros, vidas. (LID 4).

Esse é um tema nevrálgico visto que, no presente momento, os negócios são apontados com uma despreocupação com o lado humano e, muitas vezes, ocultando aspectos negativos do produto, com o objetivo de lucro, vistos como exacerbados. (LID 10; LID 6; LID 4). No futuro, há uma nova visão de lucro (LID 10), pois os negócios, socialmente responsáveis, têm por objetivo minorar o sofrimento, a dor e aumentar a qualidade da vida (LID 3); a prioridade será o bem-estar de todos, dentro e fora da empresa incluindo o ecossistema (LID 9), o lucro será uma decorrência. (EMP 9). Na medida em que o homem é o centro do negócio não há mais necessidade de ONGs (LID 6).

8- Consumo/consumidor

Este tema - consumo/consumidor - se atrela à questão do lucro na visão sustentável, pois as empresas ao estarem mais conscientes do todo mudarão a forma de encarar o consumidor. Este também, mais consciente, possui um novo comportamento. Como resultado o ambiente, tanto interno quanto externo à empresa, é de maior qualidade, maior felicidade entre funcionários, a comunicação adquire outra qualidade. Assim, com mais sentido na vida e objetivos compartilhados, as pessoas utilizam melhor seu tempo. (EMP 3). Há, portanto, mudanças em relação aos produtos e aos consumidores que, se mortos, resultarão em morte do negócio também.(EMP 1; EXE 1). Essa visão pressupõe a recuperação do planeta. (EXE 2).

Diante da presente exploração da pobreza e ganhos com ela (EMP 5 e LID 2), emerge - no futuro imaginado - uma nova concepção de pobreza, com investimentos inteligentes e não apenas sobras. (EMP 5).

9- Longo prazo

Embora a percepção seja que nosso país parece não incluir o longo prazo (LID 2), como imagem de futuro há valorização do médio e longo prazo ligados à sustentabilidade e auto-valorização das pessoas (LID 7), com aprofundamento de vínculos de qualidade e tempo para que se desenvolvam (EXE 7), a educação dos funcionários seria um importante

passo para o aprimoramento da qualidade humana. (EXE 7). Enfim, os negócios necessitam considerar e refletir o bem comum (EXE 9) e investir no hoje para colher amanhã. (EMP 9).

As estratégias atuadas, segundo as concepções de futuro, ocorrem na maioria de nossos sujeitos, ainda que no segmento dos executivos encontremos em EXE 5, EXE 6 e EXE 10, ações mais voltadas para o cotidiano e sua sobrevivência, sem tantos sonhos.

Em relação às ESTRATÉGIAS PENSADAS, do nosso ponto de vista, são aquelas que, ainda, não existem concretamente, enquanto conjunto, entre os segmentos. Estão pulverizadas. Poderiam, assim, compor uma estratégia social que as incluísse, ou ainda, reflexões para compor tal estratégia mais ampla.

Há pontos muito interessantes para a compreensão da educação proposta pois, como já foi dito, há uma unanimidade no que se refere aos cuidados com o meio ambiente. O que ressaltaríamos para essa ação no conjunto seria a “*integração, a cooperação*” vistas como segredos de ouro articuladas à preservação e afiançamento do sentido de pertença, de identidade de sujeitos e grupos (EXE 2), criação de espaços públicos inclusivos de maneira intencional e articulada por vários agentes (EXE 9), o saber escutar para compreender as necessidades da comunidade (EMP 1, EMP 2) e não apenas, propor projetos pensados apriori e considerando somente a visibilidade do negócio que patrocina o projeto (LID 10); o trabalho de grupo e novas abordagens coletivas (LID 5, EXE 9) até para assimilar as novas metáforas que estão chegando; a importância do auto-conhecimento e da paz interior (LID 3) nesse mundo voltado para a vida e não, simplesmente, para o resultado a qualquer custo; o “*ganhar compartilhado*”, a educação como forma de crescimento do sonho e potencial humano (LID 5), a inserção mais precoce no mundo dos negócios como possibilidade de conhecimento e opção de escolha (e não exploração), o compreender as armadilhas desse mundo, pois o “*auge, muitas vezes, pode impedir o discernimento do que é quantitativo do que é qualitativo, algumas oportunidades são artificiais*”(EXE 4)) e é preciso saber construir, mas saber deixar aquilo que construiu para os outros (EXE 2), outro ponto é preparar o jovem não apenas para o mercado de trabalho existente, mas para um mundo sustentável com valores que incluam a revisão de bem-estar e lucro, não como uma medida de sucesso, mas de vida considerando-se a ética e o contexto. (EMP 10, EMP 1, EMP 2, EMP 5, LID 7, LID 2, EXE 1, EXE 2). Há também um realce para o papel e

atitudes da liderança, sendo ela jovem com novos valores, com a necessidade de mudança interior e dotada de generosidade. (EMP 10, EMP 3, EXE 4, LID 8).

Quanto ao longo prazo, embora seja tocado e considerado importante, é o tema que prescinde, a nosso ver, de mais estratégias, pois como disse LID 2: *“Este é um país que adora o azeite, mas não planta oliveiras porque vão demorar trinta anos para crescer.”* Traçando-se um paralelo entre negócios e organização social, na medida em que nossa sociedade compreender a questão da sustentabilidade, com maior clareza, *“estaríamos plantando oliveiras, esperando que elas crescessem, e tendo orgulho de ter as oliveiras”* que plantamos. (LID 2).

Finalizando *“Os homens de negócios, terão atingido o seu grande destino”* se perceberem que uma parte do que fazem deve contribuir, de alguma maneira, *“para favorecer a melhor a qualidade da educação.”* Educação aqui entendida como *“uma maneira do ser humano desenvolver todas as suas potencialidades, seus sonhos, enfim, da pessoa poder crescer como ser humano,”* pois *“nada faz sentido no mundo dos negócios, se não se levar em conta que o mundo, antes de ser dos negócios, é um mundo do ser humano.”*

10- Relação entre negócio e sociedade

Essa relação entre negócios e sociedade no que se refere a ONGs, governo, comunidade parece não ser vista com clareza entre os segmentos. Sendo o mundo dos negócios um polo transformador de realidade há perspectiva de uma visão de renda mais igualitária (EXE 2), com ética onde os benefícios do conjunto estão acima dos indivíduos (EXE 1). Espera-se que a expansão de idéias inovadoras ocorra por meio de instituições sem fins lucrativos, doações de terceiros, independentemente da estrutura governamental (EXE 2), o foco é localizada em comunidades, ONGs e governo (EXE 6); que as empresas não cresçam sozinhas (EMP 5); que a concorrência permaneça, pois é vista como importante para o crescimento, mas seja leal e as relações sejam auto- sustentáveis (EMP 6); que a sociedade civil seja mais fortalecida e exerça controle sobre o governo e Estado que atendem suas reivindicações; a convergência entre a empresa e sociedade civil é esperada.(LID 1).

Há também a visão de que o Estado deve cumprir sua função, mas sem se saber se é por meio de ONGs. (EXE 5).

A tributação é majoritária, mas a sociedade sendo mais correta, distribui mais igualmente suas riquezas, há aumentos de impostos, e uma escolha de líderes mais acertada, (LID 2). Há auto-valorização das pessoas (LID 2, EXE 8), as empresas propiciam pares humanos (LID 8); um novo conceito de organização social emerge, uma nova forma de organização social econômica (LID 7), não havendo necessidade de ONGs para promover bem-estar social (LID 6).

No futuro imaginado, emergem as comunidades solidárias como referência de instituição de direito (LID 7), empresas e organizações ampliam o sentido de Responsabilidade Social para dentro e fora delas mesmas, bem como para o ecossistema.

Para concluir, já que foi afirmado que o mundo é antes para o homem e depois para os negócios, nos pareceu que, na fala de nossos sujeitos, a qualidade de vida emerge como um valor. Em sendo assim, podemos encerrar com algumas perguntas:

A saúde é um negócio? (LID 10).

Quais os valores essenciais da humanidade?(LID 2)

Acrescentaríamos:

A saúde é um negócio a favor da vida?

O quê, de fato, é essencial a essa vida para que ela se expanda? O que precisa crescer em nosso mundo que fará crescer, também, a qualidade de vida em nosso país e no planeta?

E tomando a metáfora enunciada por LID 4 sobre o “aleitamento” : o que precisa ser “aleitado”, nutrido pela economia e as ciências do homem para torná-lo sustentável e os negócios a serviço dele, ou seja, do humano?

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Antonio. *Espiritualidade e trabalho*. Artigo de 28/07/ 2005. Disponível em <http://www.abrhba.com.br/artigos.cfm?Artigo=86>. Acesso em 12 abr.2007.

AREIAS, Maria Elenice Quelho; COMANDULE, Alexandre Quelho. Qualidade de vida, estresse no trabalho e Síndrome de Burnout. In: VILARTA, Roberto. et al. *Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas: IPES Editorial, 2006. p. 183-202

ASHLEY, Patricia Almeida (org). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São

Paulo:Saraiva, 2005.

ASHLEY, Patricia Almeida. *Gestão ecocêntrica e consumo responsável: desafios para a responsabilidade social corporativa*. Fev. 2000. Disponível em <<http://www.nd.edu/~isbee/papers/Ashley.doc>>. Acesso em 12 abr.2007.

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental e empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARBIERI, José Carlos. *Desenvolvimento e meio ambiente: as estratégias de mudança da agenda 21*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BARBOSA, Livia. Espiritualidade nas organizações: nova era e negócios. *Revista da ESPM*, São Paulo, v.14, ano 13, p.80-85, jan./fev.2007.

BARRET, Frank; COOPERRIDER, David L. Generative Metaphor Intervention: a new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception. 10 jan 2001. Disponível em <<http://www.stipes.com/aichap7.htm>> Acesso 12 nov. 2007.

BARROS, Betania Tanure de. *O desafio de equilibrar resultados de negócios e qualidade de vida*. Caderno de idéias. Fundação Dom Cabral, ago.2003.

BERNARDINI, Maria Amália. *A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BOFF, Leonardo. *Saber cuidar*. Petrópolis, Vozes, 1999.

BOLEN, Jean S. *Os deuses e o homem: uma nova psicologia da vida e dos amores masculinos*. São Paulo: Paulus, 2002.

BONDER, Nilton. *O sagrado*. Rio de Janeiro: Rocco, 2002.

BLEGER, Jose. *Temas de psicologia: entrevista e grupos*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

BRANDÃO, Junito de S. *Mitologia grega*. Petrópolis: Vozes, 1989, v.1.

_____.(b). *Mitologia grega*. Petrópolis: Vozes, 1989, v.2.

_____.(c). *Mitologia grega*. Petrópolis: Vozes, 1989, v.3.

BRANDALISE, Luis A. *A finalidade do lucro para as empresas de economia de comunhão*. 2003. 227f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

BRENANN, Anne; BREWI, Janice. *Arquétipos junguianos: espiritualidade na meia idade*.

São Paulo: Madras, 2004.

BRUNACCI, Attilio; PHIPPI JR., Arlindo. Dimensão humana do desenvolvimento sustentável. In: PHIPPI JR., Arlindo; PELICIONI, Maria Cecília Focesi, editores. *Educação ambiental e sustentabilidade*. Barueri, SP: Manole, 2005.

BUGARIN, Alexandre D. *Economia de comunhão: enfrentando a exclusão?* 2005. 104f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). PUC- RIO.

BUSHE, A.; COOPERRIDER, D; WHITNEY, D. *Appreciative Inquiry*. Cleveland, OH, Berret-Kohler Communication, 2000.

CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. São Paulo: Ed. Palas Athena, S/D.

_____. *O vôo do pássaro selvagem: ensaios sobre a universalidade dos mitos*. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.

_____. *O herói de mil faces*. 9ª. ed. São Paulo: Cultrix/Pensamento, 2004.

CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. *Dicionário de símbolos* (mitos, sonhos, costumes, gestos, formas, figuras, cores, números). 14 ed. Rio de Janeiro; José Olympio, 1999.

COHEN, David. Deus ajuda? *Exame*, São Paulo, v.2, ano 36, p.80-85, 23 jan. 2002.

COOPERRIDER, David. *Appreciative Inquiry Handbook: the first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Ohio: Lakeshore Communications, 2003.

_____. Peter Drucker's Advice for Us on the New AI Project: Business as an Agent of World Benefit. *Appreciative Inquiry Commons*. Disponível em < <http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/commentMar03.cfm>> . Acesso em 10 dez 2008.

_____; WHITNEY, Diana; SORENSEN JR, Peter;; YAGER, Therese F. *Appreciative Inquiry: rethinking human organization toward a positive theory of change*. Illinois: Stipes publishing L.L.C., 2000.

CORSO, Diana L.; CORSO, Mário. *Fadas no divã: Psicanálise nas histórias infantis*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HUSE, Edgar; CUMMINGS, Thomas G.. *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing Company, 1985.

DA COSTA, Maria Carolina. *A questão da deterioração da qualidade de vida no trabalho na visão dos 'bem-sucedidos'*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIEL, Paul. *Le symbolisme dans la Mythologie Grecque*. Paris: Payot, 1966.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

Drucker, P. F. (1991). The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, 69 (6), 69-79.

ECONOMIA DE COMUNHÃO. <<http://www.edc-online.org/br/idea.htm>>. Acesso em 24 mai 2006).

ECONOMIA DE COMUNHÃO. Disponível em <http://www.edc-online.org/br/polo_solidaridad.htm>. Acesso em 10 abr 2004.

ENTREVISTA com Gustavo Alberto Corrêa Pinto. *Revista da ESPM*, São Paulo, v. 14, ano 13, ed.1, p. 12-25, Jan. Fev. 2007.

ESTÉS, Clarissa P. *O dom da história: uma fábula sobre o que é suficiente*. Rio de Janeiro: Rocco,1998.

_____. *Mulheres que correm com os lobos: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem*. 3.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho*. Salvador, BA: Casa da Qualidade,1996.

FONSECA, Francisco César Pinto. *Consenso Forjado: a grande imprensa e a formação da agenda ultraliberal no Brasil*. São Paulo: Editora Hucitec, 2005.

FERRUCCI, Alberto. 1997. Economia de comunhão na liberdade. Disponível em <<http://www.focolares.org.br/Page2edc.htm>>. Acesso em 11 abr. 2007.

GIORDANO, Alessandra. *Contar histórias: um recurso arteterapêutico de transformação e cura*. São Paulo: Artes Médicas, 2007.

GOULART, Íris Barbosa.; SAMPAIO, Jáder dos Reis. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da experiência de empresas brasileiras. In: SAMPAIO, Jáder dos Reis(org.). *Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

GRINBERG, Luis Paulo. *Jung: o homem criativo*. São Paulo:FTD, 1997.

HAMMOND, Sue. *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Company, 1998. Disponível em <<http://appreciativeinquiry.case.edu/intro/definition.cfm>>. Acesso em 18 jun 2003.

HENDERSON, Hazel . *Além da globalização*. Modelando uma economia global. São Paulo: Cultrix, 2006.

HELOANI, José Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo:Atlas, 2003.

_____. *Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista*. Relatórios de Pesquisa NPP, n.12, 2003(b).

_____; DA COSTA, Maria Carolina, S. QVT: fatos, reflexões e novos horizontes. In (SIMPOI) V SIMPOSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO. São Paulo:FGV/SP, 2002.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization development and change*. St. Paul: West Publishing Company, 1985.

JAFFÉ, Aniela. *C.G. Jung: Memórias, sonhos e reflexões*. 16 ed. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1994.

JARDIM, Silvia Rodrigues; SILVA FILHO, João F. da; RAMOS, Andréia. O diagnóstico de *Burnout* na atenção em saúde mental dos trabalhadores. In: ARAÚJO, Anísio; ALBERTO, Maria de Fátima; NEVES, Mary Y.; ATHAYDE, Milton. *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma*. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

KOFMAN, Fredy. *Metamanagement*. O sucesso além do sucesso. São Paulo: Campus, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho*. Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003. .

_____; OLIVEIRA, Patrícia M. Avaliação da gestão de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005. Disponível em <<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000386001.pdf>> Acesso em 20 nov. 2007.

KURTZ, Renata G. M. *Relacionamentos interpessoais e aprendizagem organizacional na economia de comunhão: o caso Femaq*. 2005. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) PUC – RIO.

- LEITÃO, Sérgio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. Revista de Administração Pública. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. Rio de Janeiro 40 (5), p. 883-907. Set./Out, 2006.
- MACHADO, Regina. *O violino cigano e outros contos de mulheres sábias*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. [Metodologia científica : ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica](#). São Paulo: Atlas, 2004.
- MEISHU-SAMA. *Sobre a arte*. Apostila, 1949.
- MERNISSI, Fátima. *Sonhos de transgressão. Minha vida de menina num harém*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- Mesa-redonda sobre a espiritualidade nas empresas” (2007)
- MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. *O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais do século XXI*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.- (Série espiritualidade no trabalho).
- MOURA, Maristela. Revista Vencer , edição n.53. Disponível em http://www.vencer.com.br/materia_completa.asp?codeditio=53&pagenumber=4. Acesso 30/04/2007.
- MORAIS, Frederico. *Arte e o que eu e você chamamos arte?* São Paulo: Record, 1998.
- NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLEIGH, Edward E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- NAIDITCH, Suzana. Deus e negócios. *Revista Exame*, São Paulo, 25 jul. 2001, p.76-79.
- OSTROWER, FAYGA. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1989.
- PEARSON, Carol S. *O despertar do herói*. São Paulo: Pensamento, 1999.
- PERDIGÃO, Andrea B. *Sobre o silêncio*. São Paulo: Ed Pulso, 2005.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- _____. *El processo creador*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1978.
- PINTO, Luiz Fernando da Silva. *Gestão-Cidadã. Ações estratégicas para a participação social no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- PINTO, Mario Couto Soares; LEITÃO, Sérgio Proença. *Economia de Comunhão*:

empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

POCHMANN, Márcio; AMORIN, Ricardo (org.). *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez Editora, 2003.

POLO SPARTACO. Disponível em <http://www.edc-online.org/br/polo_solidaridad.htm>. Acesso em 10 abr 2004).

POLO SPARTACO. Disponível em <http://www.edc-online.org/br/polo_solidaridad.htm>. Acesso em 10 abr 2007).

REVISTA DA ESPM. São Paulo: v. 14, ano 13, n. 1 JAN./FEV.2007.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SELIGMAN, M; CZIKSZENTMIHALYI; M. Positive Psychologist: an introduction. *The American Psychologist: Special Issue in positive Psychology*, vol.55 (1), jan 2000.

SILVEIRA, Natani Carolina. (2005). *Relações entre responsabilidade Social e Economia de Comunhão: um estudo de caso com empresas do Pólo Empresarial Spartaco*. Monografia. USP. Ribeirão Preto Disponível em <http://www.valoronline.com.br/ethos/pdf/2005/Relacoes_entre.pdf> Acesso em 10 abr 06.

SRIVATSVA, Suresh; SAATCIOGLU, Argun. An epilogue: an invitation to future dialogue. In: COOPERRIDER, David; SRIVATSVA, Suresh. *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco: The New Lexicon Press, 1998.

_____. COOPERRIDER, David L. *Appreciative management and leadership; the Power of positive thought and action in organizations*. Euclid, OH: Williams Custom publishing, 1999.

SOARES, Giana M.P. (2004). Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? *RAE-eletronica*, v.3, n.2, Art.23, jul/dez.2004. Acesso em 23 abr 07 em <http://www.rae.com.br/electronica>

SOARES, Vera L. *A escritura dos silêncios. Assia Djebar e o discurso do colonizado no feminino*. 1995. 273 f. Tese (Doutorado em História) - Universidade Federal Fluminense.

SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20, 936-960, 1995.

SRIVASTVA, Suresh; COOPERRIDER, David. *Appreciative management and leadership: the power of positive thought and action in organizations*. Euclid, OH: Williams Custom Publishing, 1999.

SRIVASTVA, Suresh; SAATCIOGLU, *Organizational wisdom and executive courage*. San Francisco: The New Lexington Press, 1998.

TEIXEIRA DA COSTA, Roberto. Reflexões Prospectivas sobre o Mercosul. In: HUGUENEY FILHO, Clodoaldo; CARDIM, Carlos Henrique (org.). *Grupo de reflexión prospectiva sobre el MERCOSUR*. Brasília: FUNAG/IPRI/SGIE/BID, 2003.

_____. PFEIFER, Alberto. Relatório: política “sul-americana”. In: MARCONINI, Mário(org.). *A política externa brasileira em perspectiva: segurança, comércio e relações bilaterais*. São Paulo: Lex Editora, 2006.

TOCHER, Michelle; SIMON, Anne. *Brave Work: A guide to the quest for meaning in work*. Ottawa: The Canadian Career Development Foundation, Canada, 1998.

TRAVERS, Pamela L. *About the sleeping beauty*. New York: McGraw Hill, 1975.

WALTON, Richard. Quality of work life: what is it? *Sloan management Review*, Cambridge, 15 (1) 1973.

WILHEM, Richard. *I Ching. O livro das mutações*. São Paulo: Editora Pensamento, 2000.

VELOSO, Letícia Helena Medeiros. Ética, valores e cultura: especificidade do conceito de responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia. (coord.). *Ética e responsabilidade nos negócios*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ZOHAR, Danah; MARSHAL, Ian. *QS: Inteligência espiritual*. Rio de janeiro: Record, 2000.

ANEXO

ANEXO I - PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Para começar a entrevista, eu gostaria de ler uma declaração e depois pedir para você responder a algumas perguntas.

Negócios como agentes para o benefício do mundo é uma pesquisa que investiga as *forças* humanas da liderança positiva dos negócios, na intersecção das organizações e da sociedade – e se focaliza inteiramente nas visões de esperança para o futuro e nas práticas promissoras do mundo atual.

Os negócios têm a oportunidade de ser uma força criativa e propulsora para o bem. A mesma inventividade e espírito empreendedor usados historicamente para criar riqueza podem e estão sendo aplicados a assuntos mundiais e agendas de mudança. Por meio de entrevistas como esta, nós podemos elevar a contribuição dos negócios para a sociedade, procurando líderes de mudança, suas histórias e suas teorias sobre mudança positiva – onde os negócios estão servindo como agentes de benefício local, regional e mundial.

Vamos começar com algumas coisas a seu respeito e sobre seu trabalho... E um senso maior de propósito.

1

- A O que você faz agora, e o que mais o atraiu para o seu trabalho atual – o que você acha mais significativo, valioso, desafiador ou animador?
- B Podemos dizer que uma tarefa básica na vida é para cada um de nós descobrir e definir nosso propósito de vida...Olhando para trás, para os momentos importantes da sua vida, você poderia compartilhar uma história de um momento ou um marco, quando emergiu para você claramente o seu propósito de vida?

Por exemplo, uma experiência ou evento importante, ou o presente de um mentor ou professor especial, ou talvez oportunidades inesperadas ou grandes desafios que enfrentou?

- 2. A revista *The Economist*, Edição europeia, chamou o dia 11 de setembro de 2002 de “o dia em que o mundo mudou”. Muitas pessoas atestam que o terror e a tragédia – que tirou as vidas de pessoas de mais de 80 países – fez com que elas refletissem. Muitas pessoas estão recalibrando seus sentimentos a respeito de trabalho e vida, sobre comunidade e mundo, sobre negócios e família. Todos nós, de alguma forma, nos perguntamos o que de bom – quais novas compreensões, energias e perspectivas – emergirão deste momento. Certamente há muitas respostas, muitas das quais ainda não são visíveis.

Então, minha pergunta:

Se você pudesse escolher uma aprendizagem, uma mudança positiva, ou uma grande esperança que você mais gostaria de ver realizada para o mundo, qual seria?

3. Nós já participamos de várias iniciativas, pequenas ou grandes, onde nos juntamos a outros para criar mudança positiva - quer dizer, mudança que torna idéias e sonhos de um mundo melhor em realidade.

Revisando rapidamente as muitas iniciativas de mudança das quais participou, você certamente vivenciou muitos pontos altos e baixos, picos e vales, bons e maus momentos. Agora gostaria que você refletisse sobre um momento ou iniciativa que se sobressaiu como um ponto alto, um momento em que você se sentiu engajado com algo significativo, que você se sentiu efetivo, vivo e desafiado.

- A. Por favor, compartilhe a história...O que aconteceu? Quando? Onde? Como foi a experiência? O que sentiu? O que percebeu e aprendeu a respeito de mudança?
 - B. Indo além dessa história, imagine que conversamos com pessoas que conhecem você muito bem e pedimos para que elas compartilhem quais são as três maiores qualidades que elas vêem em você, qualidades e capacidades que você traz para a liderança da mudança – o que elas iriam dizer?
 - C. No seu processo de aprimoramento pessoal, na sua busca de aperfeiçoamento como líder, você gostaria de compartilhar comigo as formas que utiliza para se inspirar? Quais são as práticas pessoais e espirituais de desenvolvimento mais efetivas que você adotou?
4. Vamos imaginar que esta noite, depois deste encontro aqui, você dorme profundamente e quando acorda, está 10 anos à frente, no futuro. O ano é 2013. Uma década se passou e, enquanto você dormia, muitas pequenas e grandes mudanças ocorreram - alguns milagres aconteceram. O mundo mudou e está constituído da maneira como você mais gostaria de vê-lo – para você mesmo, para as crianças, a natureza, a economia, comunidades e pessoas de todo o mundo.
 - A. Agora você acordou. Você caminha por este mundo e tem uma visão panorâmica. Você está feliz com o que vê. É o tipo de mundo do qual você mais quer fazer parte. Então agora, compartilhe o que chama atenção no que você vê: O que você vê acontecendo que é novo, melhor, saudável e bom na sociedade, educação, saúde,

política, nas pessoas, natureza, tecnologia, economia, artes, espírito e comunidade?
O que você vê na sua visão sobre um mundo melhor? Detalhe...

- B Agora, mais especificamente, o que você vê na sua visão de “negócios como um agente para o benefício do mundo?” Visualize as organizações do futuro. Como elas são? Quais são seus objetivos? Por exemplo, como elas criam riqueza? Descreva a forma como elas atuam para servir ao benefício do mundo... Você pode perceber que inovações ou oportunidades elas estão criando no momento?
- C Quando você pensa na sua visão, você provavelmente já conhece organizações - sua própria ou outras - que estão sendo pioneiras nas formas de serem agentes de benefício do mundo. Organizações que estão criando práticas que nutrem o espírito humano, que são bem sucedidas econômica e ecologicamente ou que estão servindo como catalisadores para melhoria da sociedade. Você poderia compartilhar uma história sobre uma verdadeira “inovação de ouro” que você vê emergindo em algum lugar – uma organização, uma área de negócios como um todo ou simplesmente uma iniciativa que demonstra que nós estamos construindo capacidades que nos movem em direção à sua visão?

Questões opcionais:

- Como a inovação começou?
- Quem estava envolvido - Quais "stakeholders"? Em que níveis? Como eles se envolveram?
- No que ela se transformou?

O médico Jonas Salk fazia para as pessoas perguntas simples mas poderosas. Nenhuma delas era sobre doença. Na visão de Salk, saúde não era simplesmente ausência de doença. Ele queria que as pessoas descobrissem, através de um estudo sistemático e de consciência positiva, aquelas coisas que elas faziam que as tornava saudáveis. A grande esperança de Salk era descobrir o meio e os métodos para criar uma “epidemia de saúde”. Ele percebeu, através do poder da pergunta, e da sabedoria que as pessoas demonstravam em suas respostas, que nenhuma ação, nenhuma conversa, nenhum pensamento era pequeno demais – de fato, a maior parte das grandes descobertas teve pequenos começos, mas que repercutiam, e com intenção positiva podem resultar em mudança positiva.

- A. Se qualquer coisa pudesse ser imaginada, qual é o menor passo que você, como agente da área de negócios pode dar para iniciar uma epidemia de mudança positiva em benefício do mundo?
- B. Agora, considerando um passo importante, existe alguma coisa neste sentido que talvez não tenha ainda sido pensado? Você teria algumas idéias?

Como conclusão: Agora simplesmente agradeça, aperte a mão do seu parceiro e encontre uma forma simples de expressar sua emocionante experiência ou de agradecer pela conversa!!!

