



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



**MARIA FLÁVIA VANUCCI DE MORAES**

**CRENÇAS E O PROCESSO DECISÓRIO DE EMPREENDEDORES DE  
NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: uma abordagem sob a perspectiva da  
Biologia do Conhecer**

Belo Horizonte

2021

**MARIA FLÁVIA VANUCCI DE MORAES**

**CRENÇAS E O PROCESSO DECISÓRIO DE EMPREENDEDORES DE  
NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL: uma abordagem sob a perspectiva da  
Biologia do Conhecer**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Usuários, gestão do conhecimento e práticas informacionais.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Monica Erichsen Nassif.

Belo Horizonte

2021

M827c Moraes, Maria Flávia Vanucci de.

Crenças e o processo decisório de empreendedores de negócios de impacto social [recurso eletrônico]: uma abordagem sob a perspectiva da biologia do conhecer / Maria Flávia Vanucci de Moraes. – 2021.

1 recurso eletrônico (362 f : il., color): pdf.

Orientadora: Mônica Erichsen Nassif.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 336-352.

Apêndices: f. 353-362.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Processo decisório - Teses. 3. Comportamento humano – Teses. I. Título. II. Nassif, Mônica Erichsen. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 65.012.4



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

#### ATA DE DEFESA DE TESE

Às 14:00 horas do dia 19 de maio de 2021, por videoconferencia, realizou-se a sessão pública para a defesa da Tese de MARIA FLÁVIA VANUCCI DE MORABIS presidência da sessão coube a Mônica Erichsen Nassif, orientadora. Inicialmente, a presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: Gregório Varvakis, UFSC, Giselle Hissa Safar, UEMG, Cláudio Paixão Anastácio de Paula, ECI/UFMG, Rodrigo Moreno Marques, ECI/UFMG, e Mônica Erichsen Nassif ECI/UFMG, orientadora). Em seguida, a candidata fez a apresentação do trabalho que constitui sua **Tese de Doutorado**, intitulada: "CRENÇAS E O PROCESSO DECISÓRIO DE EMPREENDEDORES DE NEGÓCIO DE IMPACTO SOCIAL: uma abordagem sob a perspectiva da Biologia do Conhecer Seguiu-se a arguição pelos examinadores e logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença da candidata e do público e decidiu considerar **aprovada** a **Tese de Doutorado**. O resultado final foi comunicado publicamente a candidata pela presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 19 de maio de 2021.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Monica Erichsen Nassif, Vice diretor(a) de unidade**, em 11/06/2021, às 14:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gregorio Jean Varvakis Rados, Usuário Externo**, em 11/06/2021, às 18:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudio Paixão Anastacio de Paula, Professor do Magistério Superior**, em 12/06/2021, às 12:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Moreno Marques, Professor do Magistério Superior**, em 12/06/2021, às 12:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Giselle Hissa Safar, Usuário Externo**, em 13/06/2021, às 16:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 0722262 e o código CRC 8367C0E4.

Aos meus filhos,  
Maria Luiza e Pedro Paulo.

## AGRADECIMENTOS

Viver os anos mais desafiadores da minha vida e fazer doutorado não foi algo fácil. Por isso, segue o meu agradecimento a cada pequeno, médio ou grande gesto de ajuda, de perto ou de longe, a cada um cada um que cruzou o meu caminho nesse período.

A Deus, Fonte Maior de Luz e de Amor, e aos Espíritos de Luz que me guiaram e me deram o suporte e o amparo necessário, me iluminaram, me ajudaram a ter determinação, resiliência e força.

À Professora Mônica Nassif, por ter me aceitado no programa como sua orientanda e por todos os aprendizados que obtive por meio de nossas interações na linguagem.

A todos os entrevistados, por terem tido a iniciativa e a coragem de empreender uma empresa diferente e melhor para o mundo, por serem exemplo e inspiração para todos nós. Agradeço, sobretudo, pelo tempo que me concederam, a paciência e a boa vontade em colaborar com esta pesquisa.

À Universidade Federal de Minas Gerais e ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI), pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

Às bancas examinadoras, por todas as valiosas contribuições e pelo tempo dedicado à melhoria deste estudo.

A todos os professores do PPGCI, em especial, agradeço aos Professores Cláudio Paixão e Fabrício Silveira, importantes inspirações para minha atuação como docente. Lembrarei com amor de suas aulas e conduções docentes sempre muito respeitadas, competentes, humanas, leves, instigantes e encorajadoras.

Ao Paulo, meu amor, meu amigo e companheiro, por partilhar o caminho comigo, por me amar, me apoiar e incentivar a conclusão deste trabalho.

Aos meus filhos, Maria Luiza e Pedro, por trazerem para a minha vida a maior alegria, o maior amor do mundo e os melhores aprendizados. Mesmo sem ter noção exata da dedicação que um estudo de doutoramento requer, suportaram e compreenderam, não sem algum protesto, as minhas ausências.

À Malu, por sua sempre amável companhia, pois, ao longo desse período, ficou muitas vezes em silêncio ao meu lado, apenas para poder estarmos juntas, e ao Pepê, por me fazer refletir com suas inúmeras perguntas sobre o que eu fazia e por ouvir com olhos e ouvidos atentos as minhas respostas. São o melhor de mim, o meu

“projeto” mais sagrado e importante, a minha maior inspiração para buscar ser uma pessoa melhor a cada dia.

A toda a minha ancestralidade, especialmente à linhagem feminina, pela força que me trouxeram, pelo lugar que cada uma de vocês ocupou para eu poder ocupar este hoje. Honro-as e agradeço por tudo que passaram e por tudo que abriram mão para eu estar aqui hoje.

À minha mãe, meu maior exemplo e fonte de aprendizado amorosa. Agradeço-a por ter podido estudar e chegar até a pós-graduação, pelo alimento e abrigo físico e espiritual que me proporcionou e ainda proporciona. Agradeço pela companhia durante a minha caminhada, pela torcida, por cada conversa ou gesto de acolhimento ao longo da minha existência, por todo o descanso que pude encontrar no seu colo e por tudo de lindo que aprendi observando-a ser no mundo.

Aos meus dois pais... ao papai (em memória), por ter me dado a vida e muito amor em nossa curta trajetória juntos. Ao Evandro, por me amar e me acolher como filha, por ser o melhor avô do mundo e por todas as vezes que, junto com a minha mãe, ficaram com as crianças para que eu pudesse me dedicar à elaboração desta pesquisa.

Aos meus irmãos pela torcida de sempre. Ao Guga, por ter lido o trabalho e feito considerações, e ao Gui, por divertir as crianças nas férias e em finais de semana, enquanto eu escrevia este trabalho.

Às minhas preciosas amigas Selma Magalhães, Marina Fleury, Vivi Gomes e Mirna Savoy, pela leve e amável presença cotidiana em minha vida ao longo desse período. Agradeço, especialmente, à Mirna, pela firmeza das palavras quando eu estava prestes a abandonar este trabalho.

À Cristina Santos, por todo o suporte psicológico e pela colaboração com a leitura e sugestão bibliográfica para o capítulo sobre as crenças.

Aos companheiros de jornada da Escola da Ciência da Informação, que em gestos de cumplicidade e companheirismo tornaram essa experiência menos solitária. Agradeço especialmente ao Bono, ao Wallisson e à Eliane.

Ao André Lara Resende, por proporcionar, por meio do Programa de Aceleração de Negócios em estágios maduros - Magnuss, da Baanko -, a aproximação com empreendedores de Negócio de Impacto Social, onde pude acompanhar algumas das lutas diárias desses empreendedores. Agradeço também

ao Felipe Brito, por me apresentar o livro de Peter Senge e Otto Scharmer – Presença, a quem devo a devolução de um livro novo.

Deixo a minha eterna admiração e gratidão a todos os autores em quem me apoiei para escrever este trabalho, especialmente a Humberto Maturana, Frijot Capra, Antônio Varela, Michael Shermer, Otto Scharmer, Peter Senge, Antônio Damásio, Frederic Laloux, Daniel Wahl, Raj Sisódia, Ken Wilber e Oswaldo de Oliveira.

Por fim, agradeço a mim mesma, por ter acreditado em mim, por ter me dedicado exaustivamente e por não ter desistido.

*“A realidade que vivemos surge momento após momento através da configuração das emoções que vivemos, e que conservamos em nosso viver instante após instante. Mas se sabemos disso, se sabemos que a realidade que vivemos surge através de nosso emocionar, e sabemos que sabemos, devemos ser capazes de agir de acordo com a consciência de nosso querer ou não querer a realidade que estamos trazendo à mão no nosso viver. Ou seja, devemos nos tornar responsáveis por aquilo que fazemos. Eu quero uma mudança cultural, eu quero contribuir para um trabalho de arte no domínio da existência humana, eu quero contribuir para evocar um modo de coexistência no qual o amor, o respeito mútuo, a honestidade e a responsabilidade social surjam espontaneamente do viver a cada instante esta configuração do emocionar, porque nós todos cocriamos em nosso viver juntos. Essa configuração do emocionar não pode ser imposta, nem pode ser exigida negá-la – ela deve ser vivida espontaneamente como um dado, porque é esse modo que aprendemos a viver em nossa infância. As violações desse modo de viver serão erros legítimos porque não há nada de intrinsecamente vergonhoso neles – eles serão apenas erros. Se de fato fosse o caso de vivermos tal mudança cultural, o que seria mais notável é que a configuração do emocionar que tal modo de viver implica surgiria em nós sem esforço, à medida que começássemos a viver nela vivendo nela”.*

Maturana (2014a, p. 216).

*“Ao tentar conhecer o conhecer, acabamos por nos encontrar com nosso próprio ser”.*

Maturana e Varela (1995, p. 260).

## RESUMO

Boa parte dos estudos voltados para os decisores dedica-se a questões que visam otimizar ou possibilitar a criação de sistemas de informação para responder às demandas de informação, capacitando as organizações com estruturas informacionais eficientes no suporte às atividades gerenciais, em diferentes níveis decisórios. Em geral, priorizam investigações sobre as necessidades informacionais, modos de uso e fontes, dando pouca atenção à dimensão humana envolvida no processo decisório, especialmente em relação a aspectos comportamentais, cognitivos, simbólicos e afetivos, muitas vezes subjetivos. Em consonância com essa demanda que preza pela centralidade dos aspectos humanos, o trabalho em questão buscou compreender como o sistema de crenças se integra às competências individuais e influencia o processo de tomada de decisão de empresários decisores de negócios de impacto social (NIS) brasileiros, especialmente no que diz respeito à trajetória que antecedeu a abertura da empresa, seu desenvolvimento e gestão do negócio. Como base teórica para esta investigação, foi adotada a Biologia do Conhecer, de Maturana e Varela, que procura explicar o conhecer, conceituando o conhecedor e tomando como ponto de partida sua experiência. Foram investigados também os temas relacionados às crenças, aos processos decisórios, ao contexto organizacional dos NIS e questões paradigmáticas envolvendo as mudanças comportamentais organizacionais. O trabalho proposto se configura como uma pesquisa aplicada, de caráter explicativo e abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudos de caso múltiplos, tomando como unidades de observação cinco empresários de NIS brasileiros. Como fonte de evidências foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, documentos, fotografias e vídeos disponíveis em sítios de internet e redes sociais. As análises dos resultados foram feitas com base na fenomenologia e na construção de relações entre os referenciais bibliográficos adotados e os dados coletados. Por meio dos resultados foi possível identificar que as crenças se mostraram fatores cognitivos constituídos a partir de experiências prévias, capazes de atuar e influenciar diretamente os processos de percepção e interpretação da realidade, além de gerar intenções e impulsionar as ações. Conseqüentemente, são determinantes nos processos decisórios, podendo estar por trás das justificativas para as tomadas de decisão dos empreendedores no âmbito individual e organizacional. Isso ressalta a noção de que não é possível para os humanos uma decisão 100% racional e livre de crenças e emoções, podendo ainda sofrer interferência de interpretações distorcidas, capazes de levar o decisor a escolhas inadequadas. As análises revelaram ainda que os empreendedores entrevistados são indivíduos questionadores; empatas; com expressivo senso de justiça; buscam significado em suas ações; são reflexivos; buscam por evolução pessoal; possuem interesses ecocêntricos no lugar de egocêntricos; buscam a transformação do sistema e manifestam sentimento de corresponsabilidade na manutenção ou na mudança do mundo em que vivem.

**Palavras-chave:** Crenças. Tomadas de decisão. Biologia do Conhecer. Negócios de Impacto Social.

## ABSTRACT

A great deal of the studies focused on decision makers are concerned with issues that aim to optimize or make possible the creation of information systems to meet information demands, empowering organizations with efficient information structures to support management activities, in different levels. In general, they prioritize investigations about the information needs, use standards and sources, giving little thought to the human dimension involved in the making decision process, specially in relation to behavioural, cognitive, symbolic and emotional aspects, which are, most of times, subjective. Aligned with the demand that cherish the central role of human aspects, the current work tried to understand how the belief framework integrates to the individual capacities and affect the decision making process of entrepreneurs from the social impact businesses in Brazil, specially in regards to the background prior to the start of the business, its development and operation management. The theoretical basis for this investigation was the Biology of Cognition, from Maturana & Varela, that tries to explain the knowledge by explaining the cognizant, and having his experience as the starting point. It was also investigated the themes related to beliefs, decision making processes, organizational contexts of social impact business and paradigmatic issues involving organizational comportamental changing processes. The proposed work is configured as a applied research, of explanatory nature and qualitative approach, developed using multiple study cases, having as observation unities five brazilian social impact business entrepreneurs. As sources of evidence, it was used semi-structured interviews, documents, photographs and videos available in internet sites and social media applications. The analysis of results were done based on phenomenology, and in the construction of relationships between the bibliographic references used and the data that was collected. As a result, it was possible to identify that beliefs appear as cognitive factors build from previous experiences, capable of act and influence directly the processes of perception and interpretation of reality, and also to result in intentions and trigger actions. Therefore, they are determinants in decision making processes, probably being behind the justification for the decision making of entrepreneurs in an individual and organizational levels. This points out to the notion that is not possible to humans a 100% rational and free of beliefs and emotions choice. Disfunctional beliefs can lead to distorted interpretations and, thus, the decision maker to inadequate decisions. The analysis revealed, furthermore, that the entrepreneurs interviewed are questioning, empathetic individuals; with significant sense of justice, who seek significance for their actions; are reflective; aim for individual development, have ecocentric interests as oppose to egocentric; look for the transformation of the system and manifest emotions of co-responsibility in the maintenance or transformation of the world they live in.

**Keywords:** Belief. Decision. Biology of cognition. Social Impact Enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação da organização e os princípios da responsabilidade social (temas centrais da ISO 26000) relacionados à governança organizacional .....	32
Figura 2 - 5Ps da Agenda 2030 e suas ODS correspondentes.....	36
Figura 3 - Ícones de divulgação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	36
Figura 4 - Ferramenta de auxílio ao mapeamento da cadeia de valor para identificação de áreas de impacto.....	37
Figura 5 - Gráfico ilustrativo da trajetória do desenvolvimento degenerativo ao desenvolvimento regenerativo .....	50
Figura 6 - Características do empreendedor social.....	66
Figura 7 - Formatos jurídicos considerados pela força tarefa como negócios de social .....	71
Figura 8 - Organizações do ecossistema dos NIS .....	85
Figura 9 - Distribuição dos NIS no território nacional .....	88
Figura 10 - Setorização dos negócios de impacto brasileiros .....	89
Figura 11 - Investidores em NIS brasileiros .....	90
Figura 12 - Ajudas mais urgentes demandadas pelos NIS brasileiros .....	91
Figura 13 - Esquematização do funcionamento da célula como um sistema operacionalmente fechado e termodinamicamente aberto.....	97
Figura 14 - Sistema vivo e os domínios da fisiologia e da conduta/comportamento.....	98
Figura 15 - Inter-relação entre autopoiese, viver e conhecer .....	100
Figura 16 - Representação esquemática do processo explicativo de criação de crenças.....	120
Figura 17 - Níveis de estruturas cognitivas relacionadas às crenças.....	125
Figura 18 - Diagrama de rede distribuída para representar ligações das crenças.....	128
Figura 19 - A cultura organizacional representada em três níveis.....	133
Figura 20 - O ser vivo e o meio: ontogenia como uma história de mudanças estruturais .....	154
Figura 21 - Algumas das principais linhas de desenvolvimento consideradas por Wilber na proposição da Teoria Integral .....	156
Figura 22 - Círculo dourado.....	168
Figura 23 - Mapa de reinvenção das organizações.....	180
Figura 24 - Espaço físico da Empresa A .....	194

Figura 25 - Frase de apresentação do <i>coworking</i> de onde a Empresa A opera .....	194
Figura 26 - Espaço físico da Empresa B .....	198
Figura 27 - <i>Home Office</i> da Entrevistada B.....	199
Figura 28 - Distribuição dos escritórios da Empresa C no mundo.....	201
Figura 29 - Espaço físico da Empresa C .....	203
Figura 30 - Espaço físico da Empresa D.....	207
Figura 31 - Espaço físico da Empresa E .....	211
Figura 32 - Características em comum identificadas nos depoimentos .....	221
Figura 33 - Crenças identificadas por meio de justificativas comportamentais .....	222
Figura 34 - Confirmações de crenças por meio de interações na linguagem que incentivaram a abertura da empresa.....	238
Figura 35 - Indicação da relação entre as crenças e o processo de acionalização .....	241
Figura 36 - Escada da inferência: como nossas crenças, suposições e condicionamento cultural afetam aquilo que nós vemos .....	242
Figura 37 - Principais crenças observadas ao longo da trajetória que antecedeu a abertura do NIS. ....	250
Figura 38 - Crenças relacionadas à concepção de sucesso: o que é ser bem-sucedido na perspectiva dos entrevistados.....	251
Figura 39 - Crenças de otimismo, confiança e coragem .....	267
Figura 40 - Diferenças entre empreendedores sociais e tradicionais na perspectiva dos entrevistados.....	275
Figura 41 - Paradigma da escassez e da abundância .....	305

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Área indicativa de estado de fluxo.....	280
---	-----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de capital.....	30
Quadro 2 - Resumo da evolução do conceito de responsabilidade social.....	35
Quadro 3 - Habilidades pessoais demandadas pelo mercado para os anos de 2015, 2020 e 2025.....	41
Quadro 4 - Diferenciação conceitual entre desenvolvimento sustentável e desenvolvimento regenerativo .....	47
Quadro 5 - Conceitos relacionados aos termos apresentados na FIG. 5 .....	50
Quadro 6 - Comparativo das características dos NIS americanos, europeus e dos países emergentes.....	79
Quadro 7 - Inovação como resultado: tipo, magnitude e extensão e intencionalidade .....	81
Quadro 8 - Os efeitos da experiência no processo cognitivo do decisor .....	137
Quadro 9 - Principais diferenças entre os paradigmas mecanicista e sistêmico.....	149
Quadro 10 - Cumprimento dos requisitos de interesse da pesquisa .....	184
Quadro 11 - Organização e síntese dos trechos selecionados .....	187
Quadro 12 - Análise comparativa dos trechos selecionados, por subcategoria.....	188
Quadro 13 - Categorias e subcategorias de análises.....	189
Quadro 14 - Informações gerais sobre a Empresa A .....	192
Quadro 15 - Informações gerais sobre a Empresa B .....	196
Quadro 16 - Informações gerais sobre a Empresa C .....	201
Quadro 17 - Informações gerais sobre a Empresa D .....	205
Quadro 18 - Informações gerais sobre a Empresa E .....	209
Quadro 19 - Comparativo da participação das empresas em processos de capacitação para empreendedorismo .....	263
Quadro 20 - Crenças, valores e comportamentos compatíveis com os estágios pluralista verde e evolutivo- <i>Teal</i> .....	290

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AL	América Latina
AQAL	<i>All quadrants, all levels</i>
CEO	<i>Chief executive officer</i>
CI	Ciência da Informação
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
EPP	Empresas de pequeno porte
FFF	<i>Family, friends e fools</i>
FTFS	Força Tarefa de Finanças Sociais
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
ICE	Inovação e Cidadania Empresarial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
L3C	<i>Low-profit limited liability company</i>
LED	<i>Light Emitting Diode</i>
Ltda.	Limitada
MEI	Microempreendedor individual
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MVP	Mínimo produto viável
NBR	Norma Brasileira
NIS	Negócios de Impacto Social e Ambiental
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
OPI*	Omitido para preservar a identidade
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGCI	Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação
RS	Responsabilidade social

S.A.	Sociedade Anônima
SEED	Secretaria da Educação e do Esporte
SEKN	<i>Social Enterprise Knowledge Network</i>
TCC	Terapia cognitiva comportamental
WBCSD	Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável
WISE	<i>Work Integration Social Enterprises</i>

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b>	<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>Do desenvolvimentismo ao desenvolvimento regenerativo</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1</b>	<b><i>Responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável</i></b>	<b>31</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>O processo de transição para o desenvolvimento regenerativo</i></b>	<b>38</b>
<b>2.1.3</b>	<b><i>Desenvolvimento regenerativo</i></b>	<b>45</b>
<b>2.2</b>	<b>Altruísmo, amor e cooperação</b>	<b>53</b>
<b>2.3</b>	<b>Empreendedorismo social</b>	<b>64</b>
<b>2.4</b>	<b>Negócios de impacto social</b>	<b>69</b>
<b>2.4.1</b>	<b><i>Surgimento dos negócios de impacto social</i></b>	<b>72</b>
2.4.1.1	Perspectiva americana	72
2.4.1.2	Perspectiva europeia	75
2.4.1.3	Perspectiva dos países emergentes	77
<b>2.4.2</b>	<b><i>Inovação social em negócios de impacto social</i></b>	<b>79</b>
<b>2.4.3</b>	<b><i>A questão do lucro em negócios de impacto social</i></b>	<b>83</b>
<b>2.4.4</b>	<b><i>O ecossistema dos NIS brasileiros</i></b>	<b>84</b>
<b>2.5</b>	<b>Questões epistemológicas e a Biologia do Conhecer</b>	<b>92</b>
<b>2.5.1</b>	<b><i>Implicações da Biologia do Conhecer na Ciência da Informação</i></b>	<b>101</b>
<b>2.5.2</b>	<b><i>O papel das emoções no conhecer</i></b>	<b>107</b>
<b>2.6</b>	<b>Crenças</b>	<b>112</b>
<b>2.6.1</b>	<b><i>Crenças e dúvidas</i></b>	<b>114</b>
<b>2.6.2</b>	<b><i>Como as crenças são formadas</i></b>	<b>116</b>
<b>2.6.3</b>	<b><i>Crenças e valores</i></b>	<b>128</b>
2.6.3.1	Crenças, valores e cultura organizacional	130
<b>2.6.4</b>	<b><i>Crenças e o comportamento decisório</i></b>	<b>136</b>
<b>2.7</b>	<b>Mudanças paradigmáticas e a evolução das organizações</b>	<b>148</b>
<b>2.7.1</b>	<b><i>Evolução das organizações</i></b>	<b>153</b>
2.7.1.1	Valores e evolução das organizações	161
<b>2.7.2</b>	<b><i>O surgimento de um novo modelo organizacional</i></b>	<b>162</b>
<b>2.7.3</b>	<b><i>Os limites dos nossos modelos organizacionais</i></b>	<b>163</b>

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado com base nas novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 2019.

<b>2.7.4</b>	<b><i>Perspectiva histórica</i></b> .....	169
<b>2.7.5</b>	<b><i>Sobre os estágios de desenvolvimento</i></b> .....	172
<b>2.7.6</b>	<b><i>Liderança consciente e suas organizações</i></b> .....	174
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	182
<b>3.1</b>	<b>Unidades de análise</b> .....	184
<b>3.2</b>	<b>Unidades de observação</b> .....	185
<b>3.3</b>	<b>Fontes de evidência</b> .....	185
<b>3.4</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados</b> .....	185
<b>3.4.1</b>	<b><i>Entrevista semiestruturada</i></b> .....	185
<b>3.5</b>	<b>Análise e interpretação dos dados</b> .....	186
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	190
<b>4.1</b>	<b>Os entrevistados e suas empresas</b> .....	191
<b>4.1.1</b>	<b><i>A Empresa A</i></b> .....	191
4.1.1.1	Atuação do entrevistado na Empresa A .....	195
4.1.1.2	Perfil sociocultural do Empreendedor A .....	195
<b>4.1.2</b>	<b><i>A Empresa B</i></b> .....	195
4.1.2.1	Atuação da entrevistada na Empresa B .....	199
4.1.2.2	Perfil sociocultural da Empreendedora B .....	200
<b>4.1.3</b>	<b><i>A Empresa C</i></b> .....	200
4.1.3.1	Atuação do entrevistado na Empresa C .....	203
4.1.3.2	Perfil sociocultural do Empreendedor C .....	204
<b>4.1.4</b>	<b><i>A Empresa D</i></b> .....	204
4.1.4.1	Atuação do Entrevistado na Empresa D.....	207
4.1.4.2	Perfil sociocultural do Empreendedor D .....	207
<b>4.1.5</b>	<b><i>A Empresa E</i></b> .....	208
4.1.5.1	Atuação da entrevistada na Empresa E .....	211
4.1.5.2	Perfil sociocultural da Empreendedora E .....	212
<b>4.2</b>	<b>Crenças e a trajetória dos empreendedores em direção aos negócios de impacto social (NIS)</b> .....	213
<b>4.2.1</b>	<b><i>Percepção, questionamento, reflexão e ação: a crença como justificativa</i></b> 216	
<b>4.2.2</b>	<b><i>O trabalho tradicional e as incoerências estruturais</i></b> .....	222
<b>4.2.3</b>	<b><i>Relação entre crenças e acoplamento estrutural</i></b> .....	231
<b>4.2.4</b>	<b><i>Hiato entre questionamento e ação</i></b> .....	232
<b>4.2.5</b>	<b><i>Motivações para empreender</i></b> .....	239

4.2.6	<i>Motivação para continuar empreendendo</i> .....	245
4.2.7	<i>Sucesso</i> .....	250
4.2.8	<i>Pessoas inspiradoras</i> .....	255
4.2.9	<i>Trajetória em direção ao NIS</i> .....	260
4.3	<i>Crenças e as decisões estratégicas</i> .....	262
4.3.1	<i>Experimentação como processo de aprendizado: “errar cedo para errar barato”</i> .....	262
4.3.2	<i>Otimismo, confiança e coragem</i> .....	266
4.3.3	<i>Relações com outros agentes de mudança</i> .....	270
4.3.4	<i>Diferença entre empreendedores tradicionais e empreendedores de impacto social</i> .....	272
4.3.5	<i>Principais competências</i> .....	276
4.3.6	<i>Momentos de lazer e relaxamento</i> .....	278
4.3.7	<i>Estado de fluxo</i> .....	279
4.3.8	<i>Autoconhecimento e decisões</i> .....	282
4.3.9	<i>Valores altruístas quanto às mudanças sociais</i> .....	284
4.3.10	<i>Processos de inovação</i> .....	292
4.3.11	<i>Pessoas melhores para o mundo – empresas melhores para o mundo</i> 294	
4.3.12	<i>Intuição</i> .....	296
4.3.13	<i>Planejamento estático não funciona num sistema dinâmico: a metáfora das organizações vivas</i> .....	298
4.4	<i>Crenças e decisões críticas</i> .....	305
4.4.1	<i>Quem consulta para tomar decisões importantes</i> .....	306
4.4.2	<i>Incidente crítico</i> .....	308
4.4.3	<i>Do que mais se orgulha na sua trajetória</i> .....	312
4.4.4	<i>Dicas para futuros empreendedores de NIS</i> .....	313
4.5	<i>Síntese das principais evidências</i> .....	315
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	325
5.1	<i>Limitações do estudo</i> .....	332
5.2	<i>Implicações das discussões deste trabalho para os profissionais que lidam com o apoio ao processo decisório</i> .....	332
5.3	<i>Indicações para trabalhos futuros</i> .....	336
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	338
	<b>APÊNDICES</b> .....	

## 1 INTRODUÇÃO

Qualquer perspectiva é uma visão limitada da complexidade subjacente.  
What (2019, p. 37).

Para explicar questões organizacionais e o comportamento decisório, é comum a adoção de abordagens cognitivas, oriundas das ciências cognitivas e de suas vertentes tradicionais – cognitivistas e conexionistas. Nas agendas de pesquisa envolvendo cognição em Ciência da Informação (CI), alguns autores têm proposto que os paradigmas tradicionais sejam rompidos para que novos pontos de vista distintos possam emergir (BORGES, 2002; BORGES *et al.*, 2003; BORGES *et al.*, 2004; VENÂNCIO; BORGES, 2006; VENÂNCIO; BORGES, 2008; PAULA, 2013; ARAÚJO, 2013; ARAÚJO; PAULA, 2013; ANTUNES, 2017; ARAÚJO, 2017; NASSIF, 2019; NASSIF; PAULA; CRIVELLARI, 2019).

A partir da necessidade de uma abordagem sistêmica e do pressuposto de que as características cognitivas individuais interferem na tomada de decisão, algumas dessas agendas propõem alternativas para tentar responder como os aspectos subjetivos influenciam o comportamento humano e o pensamento consciente, com foco naquilo que motiva e justifica os requisitos de gestão da informação e do conhecimento, como, por exemplo, o processo de tomada de decisão.

Bonner e Pennington (1991) defendem que os indivíduos, ao tomarem determinada decisão, fazem uso de suas próprias interpretações a partir de sua percepção individual. Assim, destacam que questões subjetivas relacionadas a experiência e conhecimentos prévios podem estar presentes desde o comportamento de busca por informação.

Tanto a racionalidade quanto os comportamentos são influenciados por fatores subjetivos, o que incide sobre “a relevância das fontes e os valores atribuídos à informação no ambiente corporativo” (ARAÚJO; PAULA, 2013, p. 198). A partir disso, os autores justificam a necessidade de compreensão do contexto de forma sistêmica, de forma a considerar os processos subjacentes aos comportamentos visíveis dos decisores no contexto informacional.

Também nessa linha, Spiegel (2013) propõe que a qualidade de uma decisão não depende apenas das informações disponíveis, mas também do modo pelo qual o tomador de decisões entende essas informações, que também é influenciado por

aspectos emocionais, como propõem Damásio (1996) e Frijda, Manstead e Bem (2000).

Choo (1998) também argumenta que todo ser humano pode ser entendido como dotado de três dimensões psíquicas: a do conhecimento, a das emoções e das sensações e que, uma vez que todas as organizações são constituídas de seres humanos, as três dimensões devem permear os processos presentes nessas organizações. Ele defende, ainda, que os gestores sejam considerados usuários de informação, pois por meio de seus “mapas cognitivos” solucionam problemas no âmbito organizacional e são responsáveis por tomadas de decisões capazes de impactar toda a empresa.

No entendimento de Nassif, Paula e Crivellari (2019), boa parte dos estudos em Ciência da Informação se dedica a questões voltadas para otimizar ou possibilitar a criação de sistemas de informação capazes de responder às demandas de informação dos decisores, capacitando as organizações de estruturas informacionais eficientes no suporte às atividades gerenciais, em qualquer nível decisório. Em geral, priorizam investigações sobre as necessidades informacionais, modos de uso e fontes, tratam dos decisores como aqueles que devem ser capazes de gerenciar e utilizar a informação no sentido de fazer com que seja eficaz para as suas decisões, mas dão pouca atenção à dimensão humana envolvida no processo. Destacam, assim, a necessidade de se considerarem os aspectos comportamentais, cognitivos, simbólicos e afetivos envolvendo os usuários da informação.

O indivíduo não consegue, segundo Simon (1979), desvincular-se da pessoa que é, de seus valores, crenças, conhecimentos, perfil, modelo cognitivo, entre outras características subjetivas, no ato de tomar decisões, mesmo naquelas decisões relacionadas a organizações. Por isso, o autor considera que esses elementos são capazes de impactar os resultados da empresa.

Borges (2005, p. 80) destaca, ainda, a necessidade de novas abordagens envolvendo os princípios cognitivos contemporâneos, capazes de considerar os indivíduos simultaneamente seres individuais e sociais, com habilidades de viver interações e experiências intransferíveis em ambos os domínios de ação. A autora ressalta que tais interações e experiências são capazes de influenciar diretamente “as suas condutas no meio, a sua linguagem e as suas predisposições em aceitarem ou

não determinada informação”, fatores que impactam diretamente na sua tomada de decisão.

Sobre a importância do decisor no âmbito da CI, Nassif, Paula e Crivellari (2019, p. 109) argumentam:

A literatura que trata da gestão da informação e da gestão do conhecimento evidencia a centralidade do decisor, uma vez que ele é aquele que tem a responsabilidade sobre as ações organizacionais como resultado do seu trabalho com relação à informação e ao conhecimento para a vantagem competitiva organizacional. Sob o olhar da ciência da informação, o decisor é o usuário da informação que dá o tom ao processo de gestão da informação, sendo o foco das pesquisas sobre necessidades e uso de fontes de informação (NASSIF; PAULA; CRIVELLARI, 2019, p. 109).

A literatura exposta referencia, portanto, a necessidade de se imprimir esforços em direção ao indivíduo, para suas características individuais, considerando aspectos como emoções, crenças, valores, experiências de vida, interações, produção de significado, memórias, imaginário, entre outros fatores considerados influenciadores subjetivos da relação sujeito/informação e, conseqüentemente, dos comportamentos informacionais e decisórios. Rakow e Newell (2010) e Nassif, Paula e Crivellari (2019) destacam esse tipo de abordagem como uma lacuna teórico-empírica relevante e recomendam a realização de novos estudos com esta temática.

Assim, este trabalho parte de um entendimento conforme propõem Nassif, Paula e Crivellari (2019), que consideram que:

[...] o que se denomina de cognição é muito mais do que a absorção de informação, mas um conjunto de experiências pelas quais o indivíduo transita que englobam emoções, percepções, herança biológica e fatores psíquicos e que, do ponto de vista da gestão organizacional, todos esses fatores atuam nas situações de decisão por parte dos gestores (NASSIF; PAULA; CRIVELLARI, 2019, p. 109).

Em consonância com essas correntes de pensamento, o tema do presente trabalho se direciona aos empresários decisores, tomando como base teórica a Biologia do Conhecer de Maturana e Varela (1995). Eles procuram explicar o conhecer, elucidando o conhecedor e tendo como ponto de partida sua experiência, compreendendo que esse observador não pode distinguir, na experiência, entre ilusão e percepção, mas pode gerar explicações dessa experiência ao fazer reformulações da própria experiência, por meio da linguagem.

Interessam a esta pesquisa os empreendedores/decisores de negócios de impacto social (NIS), um modelo de negócios relativamente recente, que busca por soluções de problemas sociais e ambientais ao mesmo tempo em que visa à sustentabilidade financeira do negócio. Por meio de soluções criativas, os NIS procuram dar resposta a problemas muitas vezes complexos, tais como moradia, geração de renda, segurança, locomoção, alimentação, educação, entre outros, de maneira financeiramente autossustentável por meio de atividade lucrativa, compondo um modelo de negócio híbrido entre os segundo e terceiro setores. De um lado, buscam a eficiência da estrutura e gestão de um negócio orientado para o lucro, próprios do segundo setor, com a missão de transformação social, própria do terceiro setor, motivo pelo qual também é atribuído a eles o nome de setor dois e meio.

Os NIS constituem alternativa de intervenção socioeconômica, com potencial para transcender os esforços realizados até aqui por empresas, governos, comunidade e organizações da sociedade civil, na tentativa de solucionar desafios socioeconômicos-ambientais contemporâneos complexos (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS - FTFS, 2015a). Ao inserir a dimensão econômica e mercadológica para solucionar questões sociais, os NIS apresentam-se como novas possibilidades para atuação de organizações que até então contemplavam uma única dimensão, ou a social ou a econômica. Essa estratégia os torna financeiramente independentes, o que constitui uma grande vantagem em relação às Organizações Não Governamentais (ONGs), que mesmo tendo objetivos correspondentes acabam se tornando mais vulneráveis por dependerem de repasse financeiro de terceiros. Tais características configuram os NIS como um tipo de organização particular, cujas lideranças decisoras podem apresentar crenças e comportamentos igualmente particulares.

Em contraposição à abordagem cognitivista e conexionista, que considera o indivíduo um observador passivo de uma realidade externa, pré-dada, independente e separada dele, e que reduz o conhecimento a uma simples representação mental da realidade, este trabalho se guia pelo entendimento de que indivíduo e meio interagem para cocriar o mundo, numa dinâmica de mudanças estruturais contínuas e simultâneas, dentro dos limites que ambos permitem. Essa abordagem, defendida pela Biologia do Conhecer, assume a realidade como construída pelo sujeito no seu curso de interação com o ambiente, colocando-o como parte ativa, tornando o

conhecer e o ser processos inseparáveis (BORGES, 2005; BORGES *et al.*, 2003; BORGES *et al.*, 2004; MATURANA; VARELA, 1995; VENÂNCIO; BORGES, 2008).

Para a Biologia do Conhecer, o conhecimento não se limita ao processamento de informações oriundas de um mundo anterior à experiência do observador, uma vez que é construído por esse indivíduo em suas interações com o mundo. Desse modo, organismos idênticos em meios diferentes experimentarão sequências de interações que resultarão em mudanças de estados diferentes (MATURANA, 1995). Nas palavras de Giddens (1984), o ambiente influencia os pontos de vista e as ações das pessoas. Inversamente, os pontos de vista e as ações das pessoas dão forma ao ambiente. Assim, somos parte do ambiente e o ambiente faz parte de nós. Os recursos e as oportunidades circundantes formam nossas ações diárias, e nossas ações diárias criam uma nova realidade social.

O histórico particular de interações de um organismo com seu meio constitui sua ontogenia. A ontogenia é resultante de uma sequência de interações congruentes com as circunstâncias na qual o histórico de interações ocorreu. É constituída, então, uma relação entre a cognição e o viver, apresentando os comportamentos adequados, em coerência estrutural (MATURANA; VARELA, 1995). Daí a importância de se conhecer o indivíduo – empresário/decisor dos NIS (características, trajetória, crenças e valores) sua trajetória e o meio em que ele se insere – para compreender as relações entre suas crenças, suas decisões de empreender em negócio de impacto social e sua maneira de gerir o negócio.

Capra e Luisi (2014) consideram que as organizações são formadas por comunidades de pessoas que interagem umas com as outras construindo relacionamentos, ajudando-se mutuamente e buscando tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal, ao mesmo tempo em que buscam alcançar um objetivo comum. Nassif, Paula e Crivellari (2019) observam a necessidade de compreender a organização como uma entidade pensante que aprende, que percebe o ambiente, que cria conhecimento e que decide, dando à organização um caráter antropomórfico.

No ponto de vista adotado neste trabalho, “o ambiente organizacional se constitui das redes de relações e interações que extrapolam os limites impostos pelas noções de ‘ambiente interno’ e de ‘ambiente externo’, tratados como domínios separados e independentes” em grande parte dos estudos no âmbito da Ciência da

Informação (BORGES, 2002, p. 149). Assim, vida pessoal e vida profissional também estão entrelaçadas à medida que dizem respeito ao mesmo sistema cognitivo.

Na ótica da discussão sobre o conhecimento na perspectiva cognitiva da Biologia do Conhecer, é importante que se compreenda que a visão de mundo de cada indivíduo é particular, dependente de sua biologia, de sua história de interações com o meio no qual atua e do que ele pensa a respeito desse meio. Uma vez que, em sua maioria, os NIS constituem organizações de pequeno ou médio porte, é possível que essas organizações estejam sujeitas a uma grande influência do perfil de administração de seu proprietário, por serem eles os responsáveis por fornecer, a partir de suas experiências, interpretações do ambiente e visão de mundo, as diretrizes estratégicas para implementação de decisões.

Assim, o trabalho em questão se propõe a responder a seguinte pergunta: como o sistema de crenças pessoais se integra às competências individuais e influencia o processo de tomada de decisão de empresários decisores de NIS brasileiros?

A partir dessa pergunta orientadora, interessou respondê-la buscando estabelecer relações entre os sistemas de crenças pessoais dos empresários decisores de NIS brasileiros e os processos decisórios relacionados a trajetória, desenvolvimento e gestão do seu negócio.

Para a investigação do contexto apresentado, foi proposto como objetivo geral: analisar como o sistema de crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, se integra às competências individuais e influencia o processo de tomada de decisão de empresários decisores de NIS brasileiros em relação à sua trajetória empreendedora a partir das lentes da Biologia do Conhecer.

Para se alcançar o cumprimento do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, nos relatos de história de vida que tenham relação com a decisão pelo empreendimento do NIS.
- b) Identificar crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, em processos decisórios envolvendo decisões estratégicas no âmbito do desenvolvimento da empresa.

- c) Identificar crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, frente a tomadas de decisões gerenciais críticas.
- d) Analisar os dados obtidos a partir das lentes da Biologia do Conhecer buscando estabelecer relações entre os sistemas de crenças dos empresários decisores e os processos decisórios identificados.

A partir do que foi exposto, a relevância desta pesquisa dá-se por: a) permitir o aprofundamento do papel da subjetividade nos processos decisórios organizacionais, no que diz respeito às crenças, pessoais, manifestas ou subjetivas; b) propor uma análise das decisões organizacionais sob a perspectiva da influência das crenças pessoais dos decisores; c) conjugar aspectos relativos às crenças e tomada de decisão considerando simultaneamente questões biológicas e sociais propostas pela Biologia do Conhecer.

A estruturação deste trabalho contempla cinco capítulos. O capítulo inicial, a introdução, define a contextualização do tema, com vistas a apresentar os elementos necessários a situar o leitor em relação à proposta de pesquisa, em que o indivíduo, a organização e aspectos subjetivos que atuam sobre o processo decisório como as crenças são colocados como objetos de estudo. Delineiam-se também a pergunta de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas para a elaboração deste estudo e a relevância da pesquisa.

O capítulo 2, o referencial teórico, mostra os autores e estudos que tratam das temáticas abordadas no trabalho e que serviram de subsídio para o seu desenvolvimento. É construída uma revisão bibliográfica que procura articular o desenvolvimento e o processo de tomada de consciência das questões socioeconômicas-ambientais e culturais partindo do desenvolvimentismo e culminando no desenvolvimento regenerativo. Em seguida, o altruísmo, o amor biológico e a cooperação são propostos como fatores que viabilizaram a evolução da espécie humana, o que prepara o leitor para compreender a perspectiva altruísta dos empreendedores de impacto social. Traz também o surgimento e as questões específicas que envolvem os NIS, as perspectivas da Biologia do Conhecer em relação à compreensão do humano e sua relação com o conhecimento, considerando ainda a importância das emoções nesse cenário. Conceituam-se as crenças e sugere-se uma explicação para a formação de crenças e o seu papel nos processos

motivacionais e decisórios. Por último, expõe a perspectiva sobre a evolução das organizações a partir de crenças e comportamentos dos indivíduos.

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos que caracterizam a pesquisa como estudo qualitativo e as escolhas ferramentais e metodológicas, com o intuito de conferir o rigor científico e favorecer fidedignidade na interpretação dos dados coletados que constituíram a base da pesquisa empírica.

No capítulo 4 são relatados e discutidos os resultados, agrupados conforme as proposições dos objetivos específicos.

O capítulo 5 tece as considerações finais, expondo as conclusões, as implicações das discussões para as áreas que se relacionam com os processos decisórios organizacionais e indicações para trabalhos futuros.

Nos apêndices faz-se uma reflexão da autora a partir da conclusão do trabalho, o roteiro das entrevistas, um quadro de consolidação de informações acerca do perfil de desenvolvimento das organizações a partir das crenças e perfis comportamentais dos seus líderes, a partir da obra de Frederic Laloux, além de duas figuras apresentadas no texto, porém em versão ampliada para facilitar a exploração de detalhes.

## 2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

### 2.1 Do desenvolvimentismo ao desenvolvimento regenerativo

Criamos uma civilização cada vez mais global, moldada principalmente pelas regras de um sistema econômico que presta pouca ou nenhuma, atenção aos processos essenciais que mantêm o funcionamento saudável dos sistemas ecológicos (WHAL, 2019, p. 33).

É comum a atribuição do significado da palavra desenvolvimento à ideia de progresso, ao crescimento a partir de determinado *status quo*. De modo geral, teorias sobre desenvolvimento têm suas raízes nas ciências econômicas. Da década de 1940 em diante, a Economia do Desenvolvimento surgiu como disciplina dedicada à construção de toda uma fundamentação teórica e metodológica para descrever e promover o desenvolvimento como algo relacionado a uma sociedade industrial, urbana e detentora de riqueza, por meio de acúmulo de renda monetária. Contudo, a dificuldade dos países periféricos em se desenvolver fez com que tais teorias econômicas fossem questionadas, uma vez que a Economia do Desenvolvimento não conseguiu explicar na totalidade as contradições do mundo capitalista (FURTADO, 2008).

A caracterização do desenvolvimento como uma abordagem economicista, identificando-o de forma direta e linear ao crescimento econômico é chamada de desenvolvimentismo (FURTADO, 2008). Outra abordagem sobre desenvolvimento é proposta por Amartya Sen (2010), que associa o conceito de desenvolvimento com liberdade, em que esta constitui o fim e o meio para o desenvolvimento. Para isso, argumenta que o desenvolvimento de um país está essencialmente ligado às oportunidades que ele oferece à população de fazer escolhas e exercer sua cidadania. Isso inclui não apenas a garantia dos direitos sociais básicos, como alimentação, saúde e educação, mas também as liberdades associadas a educação, participação política, proibição da censura, entre outras. Considera, portanto, que há o desenvolvimento quando os benefícios do crescimento servem à ampliação das escolhas e das oportunidades do indivíduo, possibilitando uma vida longa, saudável, com acesso a recursos necessários para um nível de existência digno da geração atual e futura (SEN, 2010).

A abordagem de Sen (2010) reforça o que propõe o conceito clássico de desenvolvimento sustentável<sup>2</sup> e acrescenta a liberdade e o exercício da cidadania como ampliação das oportunidades para o desenvolvimento, em consonância com as discussões e premissas estabelecidas no Relatório Brundtland – Nosso Futuro Comum (1987), mais amplas que o escopo da conceituação clássica.

Dessa maneira, como propõe Fischer (2003), instituições como Banco Mundial e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) passaram a disseminar o conceito de desenvolvimento como um processo complexo, que integra atividades econômicas, ambientais, sociais e políticas e que demanda o envolvimento de múltiplas instituições e agentes sociais numa atuação interativa. Ela destaca também a necessidade do entendimento da existência de quatro tipos de capital, todos eles essenciais na constituição do processo, como mostra o QUADRO 1.

---

<sup>2</sup> O desenvolvimento sustentável é um conceito e um objetivo norteador amplamente aceito, que obteve reconhecimento internacional após a publicação, em 1987, do relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas (ONU), cuja definição é: “satisfazer as necessidades do presente dentro dos limites ecológicos do planeta sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades”. Apresenta três dimensões – econômica, social e ambiental – as quais são interdependentes; por exemplo, a eliminação da pobreza requer a promoção da justiça social e do desenvolvimento econômico e a proteção ao meio ambiente (ISO 26000, p. 4 – ABNT, 2010). Essa definição estratégica permite interpretações do que seriam as necessidades humanas daquele tempo e do futuro, conforme as expectativas da sociedade de cada tempo. Incorpora também noções de justiça social, ao propor o direito de acesso aos bens necessários a uma vida digna e também valores éticos (compromisso com as gerações futuras). *Our Common Future, traduzido por* *Nosso Futuro Comum*, coloca-se contra os efeitos do liberalismo, que naquela época provocava o aumento das desigualdades sociais entre os países, e consagra a dimensão social como parte integrante da questão ambiental (LENZI, 2006).

Quadro 1 - Tipos de capital

Primeiro tipo	Capital Natural	Como o próprio nome diz, corresponde ao universo de ativos naturais que podem se constituir em recursos produtivos. Componentes da biodiversidade propiciada pela Natureza.
Segundo tipo	Capital Econômico	Abrange o conjunto amplo e diversificado dos recursos criados pelo ser humano. Estão nesta categoria os ativos fixos próprios de cada processo produtivo; as infraestruturas construídas para o convívio social, para as comunicações e para as relações que concretizam o tempo e o espaço da sociedade. E ainda, o capital financeiro e o capital comercial que viabilizam as transações, criando a rede de sustentação da economia.
Terceiro tipo	Capital Humano	Pode se expressar nas relações de produção sob a forma de recursos humanos, mas cuja potencialidade excede a categoria de ativo econômico. São as pessoas com seu infinito espectro de conhecimentos, competências, habilidades e emoções e que têm o poder de criar e recriar a sociedade, desde que lhes sejam asseguradas as condições para se desenvolverem como seres humanos e cidadãos.
Quarto tipo	Capital Social	É constituído pelo acervo cultural e institucional que cada comunidade produz, conserva, transmite e transforma ao longo do tempo. Os valores e pressupostos básicos que sustentam a visão-de-mundo e o modo de ser de cada grupo social são alguns exemplos desses elementos intangíveis que conformam o capital social.

Fonte: elaborado pela autora com base em Fischer (2003, p.7).

A sustentabilidade do desenvolvimento é um processo e, por isso, pressupõe-se que deva ser continuamente alimentado. Sua viabilidade depende da participação da sociedade, da mobilização, do trabalho cooperativo, do esforço compartilhado e da construção coletiva, fatores que indicam a importância da dimensão social nesse processo. Para isso, no entanto, é preciso que se garanta o acesso da sociedade a condições plenas de participação na geração e implementação de ações consonantes com essa abordagem (FISCHER, 2003).

Ainda na dimensão social, há de se considerar também questões como o colonialismo cultural, que promove a emulação do estilo de vida dos países que adotaram primeiramente o modelo desenvolvimentista, que consome o capital natural sem mensurar o valor da natureza e dos serviços ecossistêmicos<sup>3</sup>, bem como a capacidade de recuperação dos ecossistemas, provocando, de maneira acelerada, alterações muitas vezes irreversíveis no ecossistema.

Manzini (2008) defende que a deterioração ambiental avança mesmo quando não a discutimos e se manifesta de muitas outras formas: saturação do mercado (demanda limitada), desemprego (oportunidades de trabalho limitadas), proliferação das guerras regionais para o controle dos recursos naturais (recursos limitados),

<sup>3</sup> Serviços ecossistêmicos “são os benefícios que as pessoas obtêm dos ecossistemas” (MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT - MEA, 2005, p. 57).

emigração e consequentes problemas raciais (limites demográficos e sociais), dificuldade de imaginar o futuro a partir de um modelo de desenvolvimento que não seja baseado em um crescente consumo material, no estoque e posse em vez do usufruto e da economia do compartilhamento e melhores aproveitamentos dos recursos.

O Relatório Nosso Futuro Comum (1987), bem como todas essas reflexões acerca do desenvolvimento, propiciou espaço para que houvesse um resgate da noção de responsabilidade social, que se desdobrou em pactos e ações<sup>4</sup> voltadas para a conscientização do bem comum em detrimento aos interesses individuais e mercadológicos, em todos os setores da sociedade. São questões que contribuíram para que os indivíduos passassem a se tornar cada vez mais cientes da necessidade e dos benefícios de um comportamento socialmente responsável.

### **2.1.1 Responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável**

De acordo com a Norma Brasileira (NBR) – *International Organization for Standardization* (ISO)26000 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT, 2010, p. 4), pode-se medir a responsabilidade social de uma organização por meio dos impactos que suas decisões e atividades (produtos, serviços e processos) causam na sociedade e no meio ambiente; por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; pela consideração às expectativas das partes interessadas; por ela estar em conformidade com a legislação aplicável e alinhada à normas internacionais de comportamento, integrada em toda a organização e praticada em suas relações dentro de sua esfera de influência.

Embora seja uma norma, a ISO26000 serve como orientação não certificável, que pretende auxiliar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Ela estimula as organizações a ultrapassarem a conformidade legal e se dedicarem ao desenvolvimento sustentável por meio da governança organizacional, considerada um aspecto central capaz de direcionar a organização para se

---

<sup>4</sup> ECO 92, Rio+, Pacto Global, Declaração do Milênio e, recentemente, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são exemplos de pactos e ações em prol do desenvolvimento sustentável, com desdobramentos para agendas e ações mais específicas, especialmente em relação ao papel das organizações em direção ao desenvolvimento sustentável.

responsabilizar pelas consequências de suas decisões e pelos impactos de suas atividades. Deus, Seles e Vieira (2014) ilustraram todas essas relações, apresentadas na FIG. 1:

Figura 1 - Relação da organização e os princípios da responsabilidade social (temas centrais da ISO 26000) relacionados à governança organizacional



1: **Accountability**: a organização deve se responsabilizar por seus impactos na sociedade, economia e meio ambiente; 2. **Transparência**: agir com transparência nas decisões e atividades organizacionais que impactam a sociedade e o meio ambiente; 3. **Comportamento ético**: comportar-se com honestidade, equidade e integridade. Adotar e aplicar padrões éticos de comportamento de acordo com as atividades organizacionais desenvolvidas; 4. **Respeito pelos interesses dos stakeholders**: identificar todos os *stakeholders* e respeitar seus direitos legítimos e considerar outros interesses de todos os indivíduos e não apenas dos proprietários e acionistas; 5. **Respeito pelo estado de direito**: cumprir com a legislação de todas as jurisdições em que operar, manter-se atualizado para estar sempre em conformidade com a lei; 6. **Respeito pelas normas internacionais de comportamento**: em situações em que a legislação não apresentar normas de proteção socioambiental adequada, deve-se, no mínimo, respeitar as normas internacionais de comportamento. Evitar ser cúmplice de atividades que não respeitam as normas internacionais de comportamento; 7. **Respeito pelos direitos humanos**: respeitar e, se possível, promover os direitos previstos na Declaração Internacional dos Direitos Humanos. Em situações em que os direitos humanos não forem protegidos, nunca tirar vantagens e respeitar as normas internacionais de comportamento (DEUS; SELES; VIEIRA, 2014, p. 795).  
Fonte: Deus, Seles e Vieira (2014, p. 795).

Essa abordagem orienta tanto as organizações do terceiro setor - ONGs, instituídas como associações, entidades beneficentes e instituições assistenciais -,

espaços tradicionais de participação social, solidariedade e de cidadania, quanto as organizações do segundo setor – composto de empresas privadas com fins lucrativos.

A ISO26000 (ABNT, 2010, p. vii) destaca que a percepção e a realidade do desempenho da responsabilidade social da organização podem influenciar, entre outros fatores, a sua vantagem competitiva; sua reputação; sua capacidade de atrair e manter trabalhadores e/ou conselheiros, sócios e acionistas, clientes ou usuários; sua manutenção da moral, do compromisso e da produtividade dos empregados; a percepção de investidores, proprietários, doadores, patrocinadores e da comunidade financeira; e sua relação com empresas, governos, mídia, fornecedores, organizações pares, clientes e a comunidade em que opera.

Nota-se, portanto, que o desempenho da organização em relação à sociedade e o seu impacto no meio ambiente tornou-se parte importante na equação de seu valor de mercado. Isso propiciou o surgimento de termos como *marketing* social, cidadania empresarial, responsabilidade social, responsabilidade corporativa, investimento social privado, entre outros.

“Ação social ou atuação social empresarial e investimento social privado são denominações mais modernas, cunhadas para se distinguirem essas ações da filantropia empresarial propriamente dita”, já que esse conceito é associado “às noções de caridade e assistencialismo, consideradas obsoletas e inadequadas para definir a postura do empresariado em colaborar com iniciativas que buscam solucionar ou reduzir os déficits sociais” (FISCHER, 2003, p. 19/20).

Algumas iniciativas institucionais procuram ordenar o campo das ideias e as práticas da atuação social das empresas. Podem-se destacar iniciativas de órgãos de atuação global como a ONU e também iniciativas locais, orientadas às agendas prioritárias de cada país.

O Pacto Global é uma iniciativa com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios<sup>5</sup>. Essa

---

5 Princípios de Direitos Humanos: 1. Respeitar e proteger os direitos humanos; 2. Impedir violações de direitos humanos. Princípios de Direitos do Trabalho 3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho; 4. Abolir o trabalho forçado; 5. Abolir o trabalho infantil; 6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho. Princípios de Proteção Ambiental 7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; 8. Promover a responsabilidade ambiental; 9. Encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente. Princípio contra a Corrupção 10. Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

iniciativa conta com a participação de agências das Nações Unidas, empresas, sindicatos, organizações não governamentais e demais parceiros necessários para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. Hoje já são mais de 12 mil organizações signatárias articuladas por cerca de 150 redes ao redor do mundo.

Outra iniciativa de âmbito internacional é proposta pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização sem fins lucrativos, fundada por ativistas sociais, ambientalistas. A GRI propôs um conjunto de protocolos de indicadores que determinam diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (*GLOBAL REPORTING INICIATIVE - GRI, 2018*).

No Brasil uma importante iniciativa foi liderada pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) - organização não governamental remanescente de movimentos sociais populares, que oferece um manual de orientação. Outra iniciativa expressiva surgiu do Instituto Ethos, que criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, que funcionam simultaneamente, tanto como um manual de orientação para a organização e estruturação de sua atuação social, quanto como parâmetro de avaliação do desempenho empresarial responsável (FISCHER, 2003). Atualmente, o Ethos conjuga mais de 760 empresas associadas.

Para elaborar relatórios de sustentabilidade, é preciso medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders*<sup>6</sup> internos e externos do desempenho organizacional a partir de suas práticas sociais, econômicas, ambientais e de governança corporativa, tarefas muitas vezes complexas. Como a sustentabilidade é um conceito complexo, as exigências para a elaboração desses relatórios acabam orientando a companhia a se organizar internamente para cumprir os requisitos necessários. Assim, a adoção desses parâmetros de governança favorece aos investidores o entendimento do perfil de risco, desempenho e perspectivas de criação de valor potencial de uma empresa, que traduz mais confiabilidade para investidores e acionistas e melhor avaliação pelos consumidores.

Deus, Seles e Vieira (2014) fazem um resumo da evolução do conceito de responsabilidade social, apresentado no QUADRO 2.

---

<sup>6</sup> *Stakerolders* podem ser entendidos aqui como partes interessadas, podendo ser acionistas, funcionários, clientes, comunidade no entorno, fornecedores, entre outros interessados nas atividades da empresa.

Quadro 2 - Resumo da evolução do conceito de responsabilidade social

Data – Autores	Abordagem
<b>1953:</b> Howard Bowen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As empresas têm um poder de decisão que pode influenciar suas ações e têm impacto na sociedade como um todo.</li> </ul>
<b>Década de 1960:</b> Davis Frederick McGuire Walton (voluntarismo europeu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder social – responsabilidade social (RS)</li> <li>▪ RS deve ir além da expectativa econômica e legal;</li> <li>▪ Contribuir com a RS individualmente, de forma voluntária ou coercitiva;</li> <li>▪ Integração das preocupações ambientais sociais nas operações de negócio e voluntarismo a partir da interação com os <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
<b>Década de 1970:</b> Johson Stainer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresa socialmente responsável leva em consideração: funcionários, fornecedores, distribuidores, comunidades locais e nação.</li> <li>▪ A RS corporativa deve ajudar a sociedade a alcançar seus objetivos básicos.</li> </ul>
<b>Década de 1980:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase da ética na tomada de decisão.</li> </ul>

Fonte: Isa (2012) citada por Deus, Seles e Vieira (2014)

A ONU, por meio do PNUD, em setembro de 2000, juntamente com líderes de 189 nações e 23 organizações internacionais, firmou um compromisso para promover uma abordagem global e uma estratégia coordenada pela promoção da dignidade humana e enfrentamento simultâneo de mazelas como pobreza, fome, doenças, analfabetismo, entre outras. Para isso, lançaram os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), divididos em oito prioridades, 21 metas e 60 indicadores a serem alcançados até 2015 (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD, 2000).

Os esforços promoveram resultados positivos e em 2016 foram elaborados os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) para serem alcançados até 2030, em áreas de importância crucial para a humanidade: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias, como mostra a FIG. 2. Mais amplos e inclusivos, os ODS foram subdivididos em 17 objetivos (FIG. 3), que se desdobram em 169 metas e 241 indicadores, contemplando as dimensões econômica, social e ambiental.

Figura 2 - 5Ps da Agenda 2030 e suas ODS correspondentes



Fonte: PNUD (2015).

Os ODS estão registrados no documento “Transformando o Nosso Mundo: A Agenda 2030”, que traz também uma seção sobre meios de implementação e de parcerias globais, bem como de um roteiro para acompanhamento e revisão.

Figura 3 - Ícones de divulgação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: PNUD (2017).

As empresas podem contribuir para o alcance dos ODS estabelecendo metas de impacto positivo, avaliando e comunicando seus resultados de forma transparente por meio das suas atividades principais.

Para permitir melhor entendimento sobre como implementar os ODS no dia a dia das empresas, o GRI, o *Global Compact* (Pacto Global das Nações Unidas) e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD) reuniram-se para preparar um documento chamado *SDG Compass*, que apresenta diretrizes estratégicas para os negócios. Nesse documento explica como os ODS afetam os negócios e oferecem ferramentas e informações que possam auxiliar a viabilização de sua implementação (FIG. 4). Argumentam, ainda, que a adoção dos ODS pode favorecer a identificação de oportunidades de negócios futuros (*GLOBAL REPORT INITIATIVE - GRI, 2016*).

Figura 4 - Ferramenta de auxílio ao mapeamento da cadeia de valor para identificação de áreas de impacto



Fonte: *Global Report Initiative* (GRI, 2016, p.14).

### **2.1.2 O processo de transição para o desenvolvimento regenerativo**

Nas palavras de Boaventura de Souza Santos, vivemos (1994, p. 102):

[...] um tempo de transição, de transformação, onde o projeto de modernidade parece ter se cumprido em excesso ou ser insuficiente para solucionar os problemas que assolam a humanidade, vivemos uma condição de perplexidade diante de inúmeros dilemas nos mais diversos campos do saber e do viver. Que além de serem fonte de angústia e desconforto, são também desafios à imaginação, à criatividade e ao pensamento.

A fala de Boaventura situa muito bem a fase de transição que vivemos, em que, por um lado, houve a percepção da falência do modelo desenvolvimentista e a conscientização de graves problemas dele derivados, bem como ressalta a nossa responsabilidade como agente de transformação desse cenário. Nesse sentido, sentimo-nos pressionados contra o tempo a encontrarmos soluções para problemas complexos e de difícil solução, como aqueles relacionados à sustentabilidade em seu sentido amplo, considerando os aspectos socioeconômicos-ambientais e culturais.

Manzini (2008) defende a necessidade de descontinuidade do modelo atual de maneira sistêmica. Para ele, vivemos um período de transição, e prevê que será longo e que a mudança se dará por meio de um processo de aprendizagem social largamente difuso. Ele acredita que:

[...] esta profunda transformação atingirá todas as dimensões do sistema sociotécnico no qual vivemos: a física (fluxos materiais e energéticos), a econômica e institucional (a relação entre os atores sociais) e a ética, estética e cultural (os valores e juízos de qualidade que lhe darão legitimidade social). Atingirá também as várias escalas do tempo (o que pode ser feito brevemente e o que requer um período de tempo maior) e do espaço (da “microescala” de um único produto e serviço à “macroescala” dos sistemas sociotécnicos globais) (MANZINI, 2008, p. 19).

Na perspectiva que veio à luz a partir da teoria da evolução dos sistemas complexos, Manzini (2008) opina que é altamente provável que essa descontinuidade sistêmica em escala macro seja precedida por muitas descontinuidades locais, isto é, mudanças radicais em escala local, produzindo como consequência uma reorganização global. Deheinzelin (2013, p. 1) usa a teoria de sistemas para ilustrar a lógica dessa concepção:

a teoria de sistemas nos mostra o fenômeno da “emergência”: o processo pelo qual a partir de incontáveis interações dentro de um sistema simples surge um novo sistema complexo, não controlado e com características próprias, não pertencente ao sistema anterior. Isso caracteriza vida – e, portanto, todos os processos nos quais estamos imersos, sejam eles biológicos ou socioeconômicos. Dos átomos emergem as moléculas, destas se formam compostos, deles emergem unidades vivas, e assim por diante. Neurônios, que individualmente não têm cognição, quando articulados em rede produzem o mais bem-acabado exemplo de propriedade emergente: a consciência.

Para a autora, algo semelhante está acontecendo na sociedade e na economia, ou seja, “dos sistemas lineares, concentrados e controlados da política e economia tradicionais, emergiram novos sistemas complexos, distribuídos e em rede”. Assim, ela defende que está nesses novos sistemas não lineares a chave para a viabilização da geração de renda e qualidade de vida que cada território necessita, com destaque para os ativos intangíveis, como as redes, *bits* e economia criativa. Ela acredita que, interconectados, esses elementos são capazes de escalar exponencialmente muitos benefícios para a sociedade, proporcionando menos impacto ambiental e movimentando a economia, utilizando, inclusive, moedas não convencionais, como o tempo de alguém, o acesso a algum bem por meio do compartilhamento, entre outras coisas (DEHEINZELIN, 2013, p. 1).

Capra e Luisi (2014) também defendem a dinâmica das redes como caminho. Para eles, as redes são padrões de organização que expressam o interser fundamental da vida, uma vez que elas se apoiam mutuamente, aprendem, trocam e alimentam os relacionamentos possíveis.

Alinhados com essa perspectiva de um mundo complexo, interdependente, permeado de visões e causas diversas, há líderes de organizações em todos os setores que buscam formas de mitigar desafios que assolam todos nós, como pobreza, desigualdade social e aquecimento global. Ainda que grandes transformações exijam mudanças paradigmáticas e sistêmicas, o que tem sido preconizado é a necessidade de uma mudança de modelo mental mecanicista para o modelo mental sistêmico.

Diferentemente do que acontecia no passado, atualmente muitos problemas não são bem definidos. Nesse atual ambiente empresarial, tomar decisões com base nos hábitos da visão mecanicista já não é viável nem sensato, uma vez que as dinâmicas não são facilmente previsíveis. Demanda-se por uma habilidade de não impor esquemas obsoletos a realidades novas, restando o uso de habilidades

individuais para concentrar a atenção no que acontece, suspender, silenciar e redirecionar a partir do que foi percebido, do sentimento interior que vai fazendo sentido à medida que avança, posicionando-se de acordo com a visão aguçada daquilo que está por vir (SENGE *et al.*, 2007). Isso pode ser traduzido como o processo de percepção daquilo que está emergindo das inter-relações entre as pessoas e o meio.

Thiago Mattos (2017, p. 41) argumenta que momentos de transição exigem uma capacidade cognitiva ímpar, pois fomos educados para operar num sistema (mecanicista, que ele chama de industrial) e estamos tendo, por conta própria, de aprender a operar em outro (sistêmico, que ele chama de digital). E acrescenta: “sabe o que acontece quando você roda um *software* atualizado num computador antigo? Dá pau”. Com isso ele enfatiza a necessidade de os empreendedores que já operam nessa perspectiva sistêmica desenvolverem empresas que também atuam alinhadas nessa perspectiva, entendendo e se abrindo para a interconexão com o todo.

Para Van Der Linden, Lacerda e Aguiar (2010), conviver com a complexidade envolve a convivência com paradoxos, como a ordem e a desordem, atuando de forma autogerativa. Para Morin (2015, p. 13):

[...] a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico (MORIN, 2015, p. 13).

Se, de um lado, o presente momento nos apresenta inúmeras facilidades e avanços, de outro constitui um período complexo, confuso, acelerado e inconstante, exigindo que as organizações se adéquem às novas configurações para manterem-se inovadoras e sustentáveis economicamente. Com isso, o interesse nas formas de gerenciar as organizações para potencializar o conhecimento visando à inovação e à competitividade tornou-se objeto de atenção.

Esse comportamento adaptativo, necessário desde os tempos primórdios, em que o mundo era mais simples e as mudanças ocorriam mais lentamente, agora se impõe com mais velocidade, exigindo dos seres humanos modificações nos conjuntos de competências necessárias para lidar com as incertezas que esse cenário impõe. Flexibilidade para lidar com as mudanças, predisposição ao aprendizado constante e

capacidade de tomar decisões ágeis em meio a tantas incertezas são alguns exemplos.

Essas, entre outras, são habilidades que aparecem nos relatórios do *The Future of Jobs Report*, do *World Economic Forum*(2016, 2018, 2020), que indicam tendências e prospecções envolvendo o mercado de trabalho, periodicamente. No QUADRO 3 são apresentadas as habilidades previstas para os anos de 2015, 2020 e 2025.

Quadro 3 - Habilidades pessoais demandadas pelo mercado para os anos de 2015, 2020 e 2025

Habilidade para 2015	Habilidades para 2020	Habilidades para 2025
1- Solução de problemas complexos	1- Solução de problemas complexos	1. Pensamento analítico e inovação
2 - Relacionamento com os outros	2 - Pensamento crítico	2 - Aprendizagem ativa e estratégia de aprendizado
3 - Gestão de pessoas	3 - Criatividade	3 - Solução de problemas complexos
4 - Pensamento crítico	4- Gestão de pessoas	4 - Análise e pensamento crítico
5 - Negociação	5 - Empatia com os outros	5 - Criatividade, originalidade e iniciativa
6 - Controle de qualidade	6 - Inteligência emocional	6 - Liderança e influência social
7 - Orientação para serviços	7 - Bom senso e tomada de decisão	7 - Uso, monitoramento e controle da tecnologia
9 - Bom senso e tomada de decisão	8 - Orientação para serviços	8 - Design e programação de tecnologias
10 - Escuta ativa	9 - Negociação	9 - Resiliência, tolerância ao stress e flexibilidade
11 - Criatividade	10 - Flexibilidade cognitiva	10 - Raciocínio, solução de problemas e ideação

Fonte: adaptado de World Economic Forum (2016, p. 53) e World Economic Forum (2018, p. 12) e World Economic Forum (2020, p. 36).

Nessa configuração que demanda por novas habilidades para acompanhar as mudanças, surge o *lifelong learning*, que diz respeito ao fato de que a expectativa de vida da humanidade está aumentando, e com ela a nossa permanência no mercado de trabalho, o que exigirá o aumento da nossa habilidade em aprender, desaprender e aprender novamente determinada competência. Isso acontece porque o conhecimento de outrora pode não ser mais útil no tempo presente. Se as coisas estão sempre novas, todos nós, por consequência, seremos sempre novatos, estaremos sempre aprendendo, porque aquele campo estará sempre inovando e mudando também (FIELD, 2006). Gun (2018) afirma que quatro forças estão atuando na mudança da sociedade. São elas:

**Primeira força: natureza.** Para o autor, não existe mercado de trabalho saudável, economia saudável sem planeta saudável. A necessidade de se respeitar essa força maior criou novos modelos de negócios, novas oportunidades tais como a economia circular, em oposição ao modelo linear de extrair, produzir e descartar, que não considera como finitos os recursos do planeta. Na economia circular, por exemplo, nada é visto como lixo, mas sim um ativo de valor para outro participante da cadeia. Outra oportunidade é a economia compartilhada (modelo de negócio baseado em consumo colaborativo, que promove a otimização da ociosidade dos bens). Ao favorecer que muitas pessoas tenham acesso a um mesmo bem, reduz-se a necessidade de se produzirem novos. O que passa a ser importante para as pessoas é o acesso ao bem e não a sua posse. Para o autor, economia circular, economia compartilhada, consumo consciente e sustentabilidade não são palavras da moda, “são planos de ação da nossa espécie para viabilizar a vida humana no planeta” (GUN, 2018).

Deheinzelin (2012) também salienta a cultura e a economia criativa como importantes ativos nesse período de transição em direção ao desenvolvimento sustentável, uma vez que as considera um recurso abundante (está em todo local e em todas as relações sociais) e infinito (não se consome com o seu uso, ao contrário, quanto mais consumida, mais a cultura se multiplica, retroalimentando a lógica). Para a autora, enquanto os recursos naturais, tangíveis, são escassos e consumidos com o uso, os recursos culturais, intangíveis, são abundantes, renovam-se, multiplicam-se, geram bem-estar e reforçam vínculos sociais e identitários. Para Barros (2011, p. 55), a “cultura gera desenvolvimento humano porque fornece instrumentos de conhecimento, reconhecimento e autoconhecimento”. Ou seja, porque gera identidade, que marca e produz autoestima.

**A segunda força: crescimento e mudança da população.** O aumento da natalidade juntamente com mais expectativa de vida faz com que o desafio apresentado anteriormente se torne ainda maior (suprimento e consumo por mais tempo e para mais pessoas). Além disso, essas pessoas passam a fazer parte da população economicamente ativa por mais tempo, trazendo um aspecto novo, em que todas essas gerações convivam não somente no contexto familiar, mas também no mercado de trabalho e consumo. Mais pessoas, mais diversidade de necessidades, mais nichos de atuação profissional, mais oportunidades. Uma terceira idade

economicamente ativa com necessidades específicas e uma quarta idade que precisará de produtos/serviços profissionais para sobreviver, numa tendência de segmentação e personalização dos serviços e produtos, auxiliados pela *big data* (GUN, 2018).

**A terceira força: automação.** Substituição do trabalho por máquinas inteligentes. Trabalhos e atividades repetitivas, programadas, parametrizadas, lineares possuem grandes chances de serem substituídos pela máquina. Para o autor, o principal diferencial do ser humano será “ser humano”, e quanto mais características humanas seu trabalho demandar (criatividade, flexibilidade, emoção, empatia, consciência), maiores as chances de seu trabalho não ser substituído por uma máquina - especialmente se você se conhecer como ser humano, souber desenvolver autocontrole, controlar seus vícios, gerir seus hábitos e a capacidade de dominar o que lhe causa estresse, de tornar uma versão melhor de si mesmo, e com isso, um funcionário melhor, um chefe melhor, um familiar melhor, e assim por diante (GUN, 2018). Foster e Kaplan (2002) enfatizam que a partir do momento em que as empresas começarem a desenvolver as pessoas, elas conseguirão resolver problemas complexos e tomar decisões a tempo de realizar mudanças que o ambiente precisa. Daí a importância de os empresários não só conhecerem os indivíduos que formam suas equipes, mas também criarem condições para que seus funcionários conheçam a si próprios e se desenvolvam como seres humanos, cuidando também de criar um ambiente de confiança para que todos possam compartilhar conhecimentos.

**Quarta força: conectividade.** A revolução das tecnologias da informação e comunicação (TICs) proporcionou mais interatividade, o que aumenta ainda mais sua complexidade. Máquinas inteligentes conectadas em rede, juntamente com humanos conectados em rede e ambos interconectados entre si, demandam uma predisposição dos indivíduos a identificar como tirar mais proveito das tecnologias. Torna possível também o surgimento de plataformas que favoreçam profissionais ofertarem suas habilidades e acessarem demandas a estas, fazendo com que eles se tornem um ativo de habilidades conectado em rede, ampliando suas chances de trabalho (GUN, 2018).

Para Gun (2018), esse novo formato social tem provocado insatisfação das pessoas desconectadas da realização de sua potência. E cada um de nós, cada ser humano é uma potência que deve ocupar um papel adequado nesse sistema

complexo. Quando o potencial humano é realizado, surge um novo tipo de vida, a vida criativa.

Circunscrito nesse tempo particular de desafios complexos, de busca por novos modelos de desenvolvimento que contemplem questões de ordem socioeconômica-ambiental e que solucionem os efeitos indesejáveis produzidos pelo sistema em vigor, é que se inscreve o surgimento dos NIS.

Maturana e Varela (1995) propõem que as mudanças necessárias para o progresso social, econômico, científico e cultural deva partir do entendimento do funcionamento biológico dos organismos vivos, especialmente o dos seres humanos. Nas palavras dos autores:

Porventura sabemos como o nosso sistema nervoso opera e que relação ele tem com o tremendo poder especificador de realidade que é a imitação do comportamento? Aqui está a chave. Para a compreensão desse processo deveriam convergir todas as forças e interesses das ciências sociais (MATURANA; VARELA, 1995, p. 25-26).

Acrescentam, ainda, que, considerando a importância do processo de aprendizagem social na evolução cultural de uma sociedade, isso deveria constituir um debate acadêmico na formação de todo profissional. Isso porque esse entendimento, acreditam eles, pode ser capaz de fazer com que as pessoas compreendam melhor a natureza da formação de uma sociedade e o papel de cada um nesse contexto, priorizando que é preciso ir além de uma convivência comunitária, mas “buscar uma aliança ideológica com objetivo de utilizar nossos impulsos altruístas a favor do todo” (MATURANA; VARELA, 1995, p. 16).

Não é incomum um sentimento de descrença na humanidade, nos políticos, nas lideranças e nas instituições. Ao contrário, é comum a desconfiança de que os humanos não são capazes de colocar os interesses do todo acima de seus próprios interesses. Todos esses sentimentos muitas vezes vêm acompanhados de desesperança de que as coisas possam mudar, como se nosso planeta ou a nossa sociedade não tivessem outro destino, como se dependesse sempre do outro tomar a iniciativa para salvar a humanidade. Sobre isso Maturana e Varela (1995) assim se manifestam:

Exatamente como se nosso planeta não tivesse outro destino que não o de ser um gigantesco estádio de futebol bélico em que o jogador inimigo se nos apresenta sempre como que atentando contra os nossos mais sagrados

valores, lá longe, na espessa noite de sua maldade preconcebida, sem que jamais pensemos que talvez o processo de aprendizagem social seja uma só trama apertada de relações humanas, na qual nossos próprios atos estão contribuindo constantemente para aumentar a polarização e a divergência social, cavando com isso nosso próprio abismo, mesmo quando acreditamos lutar pela nobre causa da "verdade" que o outro, em sua cegueira intencional, não pode nem quer reconhecê-la como tal (MATURANA; VARELA, 1995, p. 15-16).

Se a mudança será possível e como será possível e em que proporções, apenas o futuro dirá. Entretanto, quando se vê crescer em proporções expressivas um movimento de pessoas dispostas a colocar os seus dons a favor de uma causa coletiva, biocentrada - a causa da transformação do mundo em um lugar melhor para se viver, mais equitativo, mais respeitoso com as pessoas e com o planeta -, uma ponta de esperança é lançada.

### **2.1.3 Desenvolvimento regenerativo**

Uma cultura regenerativa terá que facilitar o desenvolvimento pessoal saudável de um ser humano, passando do egocêntrico ao sociocentrado, ao centrado nas espécies, ao biocentrado. [...] Isso significa prestar atenção em como nossa cultura, nosso sistema educacional formam uma visão de mundo e um sistema de valores

(WAHL, 2019, p. 45).

Na medida em que os limites da perspectiva da separação se tornam mais evidentes e nos encontramos cercados de exemplos de colapso, desespero e sofrimento que esse domínio cultural causa, começamos a procurar alternativas viáveis e formas diferentes de estar-no-mundo. Wahl (2019) apregoa que tudo isso nos instiga a fazer perguntas mais profundas, do tipo: quem sou eu nesse cenário? De que história eu escolhi participar? Qual o meu papel? Como posso contribuir para um mundo mais alegre e significativo? Como posso contribuir para a mudança que eu quero ver no mundo? Por que permitimos um sistema econômico que não atende mais à sobrevivência de longo prazo de nossa espécie ou ao bem-estar de nossas comunidades, ditar a maneira como fazemos negócios e nos relacionamos?

Ao longo de seu livro "*Design de culturas regenerativas*", o autor nos leva a questionar nossas próprias suposições e modelo mental que adotamos e realça a necessidade de discutirmos sobre a visão de mundo e sistema de valores que precisamos para redesenhar nossos negócios, economias e tecnologias, na verdade, toda nossa cultura, a fim de torná-la regenerativa em vez de destrutiva (WAHL, 2019).

Scharmer (2019) acredita que a chave para o que criamos está no que prestamos atenção e como o fazemos. O que nos impede de prestar atenção às situações de forma mais eficaz é que não estamos plenamente conscientes e em contato com o lugar interior de onde a atenção e a intenção se originam. A isso o autor dá o nome de ponto cego. A partir do que disse o autor, é possível inferir que as crenças e a consciência cognitiva incorporada podem constituir ferramentas importantes para se reduzir ou eliminar esse ponto cego.

A isso Senge *et al.* (2007) acrescentam:

Cortamos o nosso vínculo com a natureza porque nos instalamos em um tipo reducionista de consciência baseada na alienação e na separação. Devemos mudar essa relação para outra de criação conjunta. O destino da espécie humana ainda se acha, em grande parte, em nossas mãos. Algumas coisas já em andamento serão difíceis de reverter, mas (...) está surgindo uma consciência ecológica superior, uma constatação pessoal da interdependência de todas as formas de vida e da responsabilidade de cada um de nós nesse contexto de relações mútuas (SENSE *et al.*, 2007, p. 72).

Essa noção exige percepção e reflexão ética convergente para o ser humano universal, que é, em última instância, nossa verdadeira condição, já que a humanidade constitui, atualmente, como resultado da ampliação das interações humanas, um só sistema unitário integrado, pelo que a responsabilidade primeira dos governantes de todo o mundo deveria ser compreender que a realização de toda vida individual dependerá sempre da organização do sistema social total a que se pertence, posto que se é componente dele, estejamos ou não conscientes desse fato (MATURANA; VARELA, 1995).

O fato de que até agora a vida cultural dos diferentes povos da Terra esteja centrada na defesa das fronteiras de suas certezas particulares não é mais que um signo de que nossa humanidade ainda não se encontrou consigo mesma nem assumimos plenamente, *ex toto corpus et toto corde* (de todo o corpo e de todo o coração), o que significa ser humano. E a ausência desse encontro, dessa reflexão profunda sobre nossa condição humana, está nos custando muito caro e nos custará *cada vez mais caro*, enquanto o eixo do nosso entendimento social girar em torno da defesa de fronteiras culturais particulares, já que continuaremos girando *excentricamente* ao que é a natureza última do ser humano: seu ser social, que é seu ser em linguagem, isto é, em coordenação consensual (comunicação); numa palavra, em cooperação mútua (MATURANA; VARELA, 1995, p. 45).

Além das questões relacionadas à compreensão sistêmica da vida e ao entendimento de que somos uma única família humana, autores como Reed (2007)

postulam que a humanidade está longe de uma mudança rápida para um relacionamento saudável com o planeta. E que as metas para 2050 para manter acesso justo aos recursos do mundo, bem como estabilizar as mudanças climáticas globais, é inatingível porque sua eficiência é apenas incremental e fragmentada. A menos que ocorram mudanças significativas e radicais, é improvável que esse tipo de abordagem gere as mudanças necessárias com a rapidez suficientemente necessária, especialmente nesse estágio de nossas práticas degradantes.

Ainda que muito esforço esteja sendo empregado em busca do desenvolvimento sustentável, surgiu com muita força um movimento que traz um contraponto e propõe uma nova estratégia de ação denominada desenvolvimento regenerativo ou sustentabilidade regenerativa. Para os defensores dessa abordagem, tais como Gabel (2005), Reed (2007), Zari (2012), Mang e Haggard (2016), entre outros, o que se propõe com o desenvolvimento sustentável é insuficiente para garantir às futuras gerações a viabilidade de satisfação de suas necessidades, considerando o estágio de degradação do ecossistema e o crescimento populacional. Por isso, propõem uma evolução conceitual expondo a necessidade não somente de conservação e uso responsável dos recursos do planeta, mas também de regeneração dos ecossistemas que dão suporte à vida no planeta, o que denominam de desenvolvimento regenerativo. Gabel (2005) esclarece a diferença entre as duas abordagens no QUADRO 4.

Quadro 4 - Diferenciação conceitual entre desenvolvimento sustentável e desenvolvimento regenerativo

<b>Desenvolvimento Sustentável</b>	<b>Desenvolvimento Regenerativo</b>
Propõe o uso dos recursos para aprimorar a qualidade de vida da sociedade de sem destruir ou acabar com os sistemas que dão suporte à viabilidade de desenvolvimento futuro	Propõe o uso dos recursos para aprimorar a qualidade de vida da sociedade de forma que se construa a capacidade de regenerar e manter os sistemas necessários para o desenvolvimento futuro
<b>Pergunta-chave:</b>	<b>Pergunta-chave:</b>
Como podemos resolver esse problema e ao mesmo tempo sustentar e não degradar os sistemas suporte?	Como podemos resolver este problema de modo a aprimorar e evoluir a capacidade dos sistemas suporte?

Fonte: elaborado pela autora com base em Gabel (2005).

Em outras palavras, o desenvolvimento regenerativo propõe o desenvolvimento da sociedade e da economia de maneira que o resultado seja mais florestas, mais solos férteis, rios e aquíferos mais abundantes e limpos, uma atmosfera mais saudável

e maior biodiversidade. Isso implica que o ambiente construído precisa produzir mais do que consome, além de remediar a poluição e os danos (GABEL, 2005). É uma proposta que exige importante transformação paradigmática.

No trabalho intitulado *Rethinking the Built Environment: Towards a sustainable future*, Jenkin e Zari (2009, p. V) discorrem sobre essas questões:

A definição de sustentabilidade do ambiente construído está mudando rapidamente. Ainda que buscar a neutralidade ou redução dos impactos em termos de energia, carbono, resíduos ou água sejam metas válidas, está ficando claro que o ambiente construído deve ir além disso. É preciso alcançar efeitos positivos para o mundo vivo (JENKIN; ZARI, 2009, p. V).

Nessa abordagem, destacam-se duas linhas principais. A primeira delas, fundada em 1994, liderada pelo *Lyle Center for Regenerative Studies*, dedica-se à área do conhecimento denominada Estudos Regenerativos, voltada para o desenvolvimento de sistemas auxiliares às comunidades para que elas possam restaurar, renovar, revitalizar ou regenerar sistemas a partir da integração dos processos naturais, da economia circular, da ação comunitária e do comportamento humano. Buscam integrar estudos sociais, culturais, processos naturais e tecnologia, dando ênfase à construção de tecnologias regenerativas fundamentadas em processos circulares em que o rejeito de determinada cadeia se torna insumo para uma próxima, com foco no atendimento às necessidades básicas humanas tais como energia, água, alimento e habitação (LYLE, 1994).

A segunda delas diz respeito ao trabalho de um grupo identificado como *Regenerative Development and Design - Regenesis*, que trabalha visando à criação de um modelo de desenvolvimento que seja capaz de recuperar a saúde das comunidades humanas e dos ecossistemas dos quais elas fazem parte (MANG; HAGGARD, 2016; ZARI, 2012).

Enquanto a proposta de Lyle (1994) foca os aspectos técnicos, o *Regenesis* prioriza a mudança dos modelos mentais e as ferramentas metodológicas necessárias para se conceber e praticar uma forma de desenvolvimento regenerativo, uma vez que compreendem que a principal dificuldade em adotar essa visão é de caráter cultural e cognitivo, e não técnico (TAVARES, 2017).

O trabalho de ambas as frentes reflete uma convergência de disciplinas incluindo Arquitetura, Arquitetura da Paisagem, Ecologia, Geo-hidrologia, Permacultura, Agricultura Regenerativa, Teoria Geral dos Sistemas, Cibernética,

Teoria dos Sistemas Vivos, Psicologia Desenvolvimental, Design Regenerativo e Biomimética. O desenvolvimento regenerativo, como articulado por Lyle e pelo grupo *Regenesis*, reconhece que a humanidade, o desenvolvimento humano, as estruturas sociais e os interesses culturais são parte inerente do ecossistema. Essa abordagem é profundamente consciente de que a saúde do ecossistema depende da saúde humana, e vice-versa, reforçando o argumento de que os humanos são muito mais interligados aos sistemas complexos do ambiente do que se pode perceber por meio do pensamento cartesiano e reducionista que separa o mundo em categorias distintas (LYLE, 1994; MANG; REED, 2012, TAVARES, 2017).

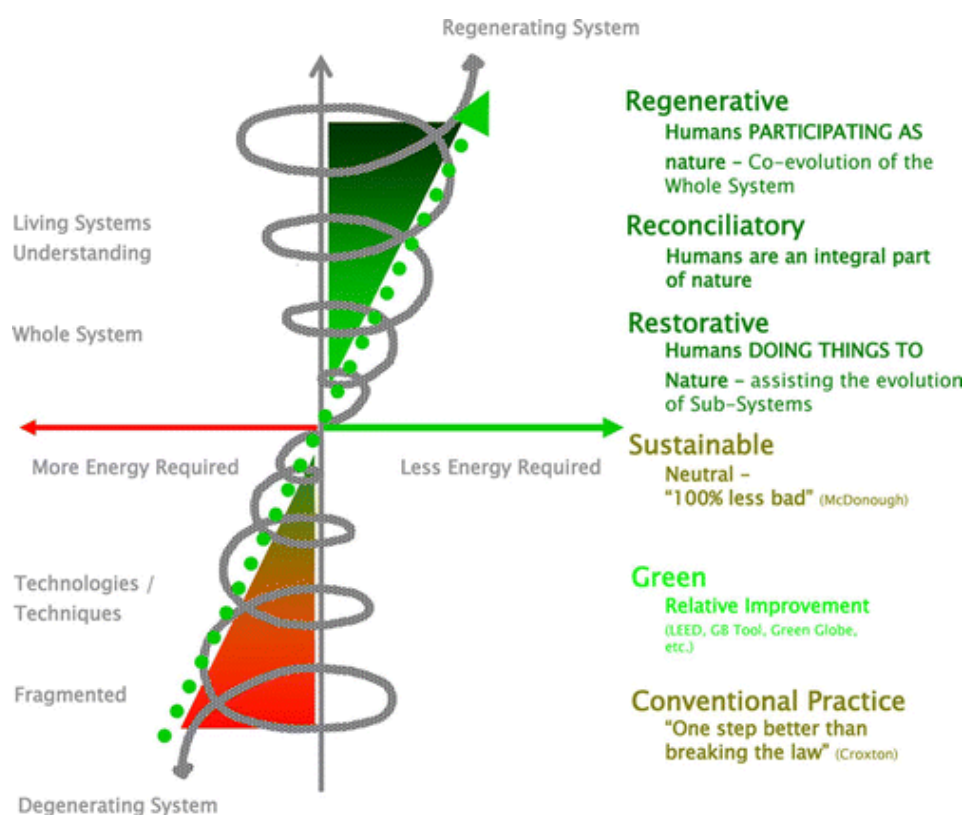
Por isso, Jaworski (1996) defende que o modelo mental que concebe o funcionamento do mundo deve passar das imagens de um universo mecânico, fixo e determinado, para o modelo de um universo aberto, dinâmico, interconectado e cheio de qualidades relacionadas aos processos vivos.

Reed (2007, p.676) destaca em seu texto uma citação de Watzlawick et al. (1980) em que estes afirmam existir dois tipos diferentes de mudança: “uma que ocorre dentro de um determinado sistema que permanece inalterado e aquele cuja ocorrência muda o próprio sistema”. Para viabilizar o desenvolvimento regenerativo, Reed (2007) alerta para a necessidade de mudança de mentalidade, uma mudança de padrão de consciência dos indivíduos – o que possui uma relação direta com as crenças individuais e a consciência cognitiva.

Inspirado em autores como Gregoru Bateson (Passos para uma ecologia da mente), Peter Hawkins (*The spiritual dimension of the learning organization*) e na tese de doutorado do pioneiro em educação sustentável Stephen Sterling, intitulada “*Whole systems thinking as a basis for paradigm change in education: explorations in the context of sustainability*”, Reed (2007) elaborou a FIG. 5, que indica a trajetória da prática da sustentabilidade.

A parte inferior do gráfico diz respeito aos “sistemas degenerativos” e é representada pelas práticas convencionais e por aquelas que envolvem ecoeficiência (*green*) e sustentabilidade (*sustainable*) concebidas, majoritariamente, com bases em padrões fragmentados e focados em melhorias tecnológicas incrementais tais como as lâmpadas de *Light Emitting Diode* (LED).

Figura 5 - Gráfico ilustrativo da trajetória do desenvolvimento degenerativo ao desenvolvimento regenerativo



Fonte: Reed (2007, p. 676).

A parte superior da FIG. 5 representa os sistemas regenerativos, fundamentados no entendimento dos sistemas vivos em que aparecem os termos “restaurativo”, “reconciliatório” e “regenerativo” em escala relacionada ao potencial de restauração do sistema. Os conceitos relacionados aos termos contidos na FIG. 5 estão descritos no QUADRO 5.

Quadro 5 - Conceitos relacionados aos termos apresentados na FIG. 5

<b>Ecoeficiente (<i>green</i>)</b>	Implica uma direção de melhoria contínua em direção a um ideal generalizado de não fazer mal.
<b>Sustentável (<i>sustainable</i>)</b>	Ênfase em alcançar a meta de sustentar a saúde dos organismos e sistemas do planeta ao longo do tempo.
<b>Restaurativo</b>	Foco no desenvolvimento preocupado na restauração da capacidade dos sistemas naturais locais para um estado saudável de auto-organização.
<b>Reconciliatório</b>	Reconhece que os humanos são parte integral da natureza e que os sistemas humanos e naturais são um só.
<b>Regenerativo</b>	Processo que foca na evolução do todo, do sistema do qual faz parte.

Fonte: autora com base em Reed (2007, p. 676).

Uma profunda consideração e entendimento dos princípios ecológicos são fundamentais para a abordagem regenerativa do desenvolvimento. Tais conceitos orientam tanto a maneira de se pensar e conduzir os processos de concepção e *design*, assim como as práticas e ações em campo. Esses conceitos, em última análise, descrevem os padrões e processos pelos quais a natureza sustenta a vida. Os princípios de Ecologia explorados a seguir são: redes, sistemas aninhados (holarquias), ciclos, fluxos, desenvolvimento e equilíbrio dinâmico.

O primeiro princípio é, talvez, o princípio ecológico mais difundido. As redes refletem o conhecimento de que todos os membros de uma comunidade ecológica são interligados em vasta e intrincada rede de relacionamentos: a teia da vida (CAPRA *et al.*, 2000). Assim, nenhum ser vivo existe por si só, mas tem a sua própria existência como uma propriedade emergente dos seus relacionamentos com todas as outras coisas, fundamentando, então, o conceito de *interser*.

Os ecossistemas são estruturados em holarquias, ou seja, são formados por inúmeros sistemas aninhados entre si, sendo o próprio ecossistema aninhado a um sistema maior. Por exemplo, células são partes de tecidos, tecidos são partes de órgãos, órgãos partes de organismos e organismos vivos partes de ecossistemas e sistemas sociais. Em cada nível, o sistema vivo é um todo integrado com componentes menores, enquanto ao mesmo tempo faz parte de um todo maior (CAPRA; LUISI, 2014).

Denominada holarquia, essa estrutura de aninhamento é inerente a todos os sistemas vivos, em que cada constituinte do sistema dentro do todo é denominado *holon*. Estar aninhado significa que existe interesse mútuo entre as diferentes escalas baseado nas energias que são trocadas entre os níveis de uma holarquia. Por causa da interdependência dinâmica e essencial das diferentes escalas ou *holons*, a saúde de um sistema em qualquer nível necessariamente influencia a saúde do todo. Se a saúde de uma escala do sistema entra em decadência, todo o sistema decai. Desse modo, há relação de reciprocidade, em que o *holon* constituinte é capaz de influenciar a saúde de sua holarquia, assim como uma dada holarquia influencia a saúde de seus *holons* constituintes (BENNE; MANG, 2015).

Embora obedeçam aos mesmos princípios básicos de organização, os diferentes níveis de sistemas representam níveis de complexidade diferentes. Em

cada um deles, os fenômenos observados exibem propriedades que não existem nos níveis mais antecessores (CAPRA *et al.*, 2000).

Assim como acontece com a estrutura celular, as interações entre os membros de uma comunidade ecológica ocorrem em ciclos fechados, ou seja, as trocas de energia e recursos se dão em ciclos ininterruptos em que os elementos são continuamente reciclados. Em outras palavras, os materiais e energia resultantes de um dado metabolismo servem como fonte de materiais e energia para o metabolismo de outra comunidade ecológica (CAPRA *et al.*, 2000; TAVARES, 2017).

Todos os ciclos ecológicos agem como “círculos de realimentação”, de forma que a comunidade ecológica, continuamente, regula e organiza a si própria. Quando uma ligação em um ciclo ecológico está com problemas, o ciclo inteiro repõe a situação em equilíbrio. Este equilíbrio é totalmente dinâmico. As densidades de população e outras variáveis em um ciclo ecológico sofrem flutuações interdependentes, ininterruptas, que são um sinal da flexibilidade do sistema. Flexibilidade é um aspecto importante da estabilidade de um ecossistema, da habilidade da comunidade para resistir a perturbações e se adaptar a mudanças. Em uma comunidade ecológica, todos os princípios da ecologia se juntam para maximizar a sobrevivência do ecossistema no longo prazo, ou sustentabilidade. A sustentabilidade de populações individuais e a sustentabilidade do ecossistema inteiro são interdependentes (CAPRA *et al.*, 2000, p. 41).

Entender a natureza específica dessa interdependência em um sistema vivo é fundamental para pensar como pequenas intervenções podem alavancar um efeito regenerativo sistêmico.

Todos os sistemas vivos se desenvolvem e todo desenvolvimento envolve aprendizagem. O processo de desenvolvimento de um ecossistema é constituído por uma série de estágios sucessivos. Existe uma relação recíproca onde as espécies influenciam as características do ambiente e o ambiente, por sua vez, influencia a composição de espécies do local. Assim, uma comunidade pioneira, rústica e de rápido crescimento, ao influenciar positivamente o ambiente, será engajada em um processo de transformação ao passo que gradualmente dará lugar a uma comunidade ecológica mais desenvolvida, com ciclos mais lentos, deixando o ecossistema mais diverso e amplo, capaz de acolher uma maior diversidade e complexidade biológica. Assim, organismos e ambiente adaptam-se um ao outro e evoluem em conjunto. Em nível das espécies, desenvolvimento e aprendizagem se manifestam como o desdobramento criativo da vida no processo de evolução (CAPRA *et al.*, 2000, *apud* TAVARES, 2017, p. 29), dentro de um equilíbrio dinâmico e não estático.

## 2.2 Altruísmo, amor e cooperação

Cada vez que colocamos em dúvida a legitimidade do outro; cada vez que nos julgamos superiores ao outro com base em religião, sexo, raça (ou qualquer outro fator que possamos utilizar para justificar posições de egocentrismo, etnocentrismo, chauvinismo, etc.); cada vez que sustentamos possuir um acesso privilegiado à verdade e à justiça; cada vez que presumimos que nossa particular forma de ser é a melhor forma de ser; cada vez que esquecemos que somos só um particular observador, dentro de um leque infinito de possibilidades de observação; em cada uma destas vezes, nosso Escutar se ressentente.

Rafael Echeverría (2005, p. 100).

Durante muito tempo a noção de que o egoísmo era parte constitutiva dos seres humanos foi predominante. Um expoente dessa perspectiva é Schopenhauer (1995), que defende o entendimento de que, para compreender a natureza humana, deve-se partir do pressuposto de que a principal motivação que rege as ações dos homens e animais é o egoísmo. Para esse autor, o egoísmo é um ímpeto que não possui limites, pois o homem naturalmente age de maneira incondicional para livrar-se do desconforto e da dor que corroem o espírito quando as vontades particulares não conseguem ser alcançadas. Sobre as motivações humanas, o autor complementa:

A motivação principal fundamental tanto no homem como no animal, é o egoísmo, quer dizer, o ímpeto para existência e o bem-estar. A palavra alemã “*Selbstsucht*” [amor próprio] leva a um falso conceito, próximo de doença. A palavra “*Eigennutz*” [interesse próprio] indica o egoísmo enquanto este é guiado pela razão que o torna capaz, por meio da reflexão, de perseguir o seu alvo de modo planejado. [...] Assim, todas as suas ações surgem, via de regra, do egoísmo, e é sempre neste que deve ser por fim buscada a explicação de uma ação dada (SCHOPENHAUER, 1995, p. 114).

A maior parte dos autores que articulam ideias relacionadas às bases epistemológicas da Sociobiologia tende a conceber o comportamento altruísta como uma artimanha evolutiva para garantir os interesses do indivíduo, considerando-o não mais que uma utopia. Justificam suas impressões abrigando na lógica egoísta a realidade comum, na qual se observam estados em guerra, explorações nas relações de trabalho, perseguição às minorias, discriminação de mulheres, destruição da natureza, ganância, entre outras coisas (VIEIRA; CHAVES, 2009). Segundo Dawkins (2001), podemos, frequentemente, nos comportar de forma egoísta ou interesseira, mas em nossos momentos mais idealistas reverenciamos e admiramos aqueles que colocam em primeiro lugar o bem-estar dos outros.

Lencastre (2010, p. 114) conduziu estudos sobre a origem evolutiva dos sentimentos de bondade, compaixão e altruísmo em grupos sociais, com o objetivo de identificar os padrões envolvidos na ética ambiental e no alargamento da consideração moral à natureza. Para a autora, “a bondade, enquanto sentimento moral, é a disposição geral para praticar o bem. Está diretamente relacionada à compaixão, que é a necessidade de aliviar o sofrimento dos outros, e ao altruísmo, que é a emoção social que dela deriva”. Nessa concepção, tais sentimentos estão na base de comportamentos pró-sociais e pró-ambientais importantes, que despertam a cooperação e a confiança nos outros e que, por meio da linguagem, dão origem a normas e culturas da cooperação baseadas na empatia e na capacidade de reconhecer o valor e a importância do outro.

Além do auxílio que os altruístas trazem aos outros, podem fazer bem para si próprios na forma de reconhecimento social, honra e afeto público, prestígio, autoestima e até mesmo vantagem financeira. A perspectiva de qualquer dessas recompensas pode fazer-se acompanhar de alegria extrema (cuja base neural pode estar associada a um marcador-somático positivo) e, sem dúvida, trazer um êxtase ainda mais palpável quando a perspectiva se concretiza. Mas os comportamentos altruístas beneficiam quem os pratica num outro aspecto que assume relevância aqui: permitem evitar a dor e o sofrimento futuros que seriam provocados pela vergonha ou arrependimento de *não* agir com altruísmo (LENCASTRE, 2010).

Não é só a ideia de arriscar a vida para salvar um filho que nos faz sentir bem; mas a ideia de não o salvar e de perdê-lo faz com que nos sintamos muito pior do que com o risco imediato. Em outras palavras, a escolha decorre dentre a dor imediata e a recompensa futura e dentre a dor imediata e a dor futura ainda maior. Um exemplo comparável é a aceitação dos riscos de combate numa guerra. No passado, a estrutura social em que as guerras “morais” eram travadas incluía uma recompensa positiva para os que sobreviviam ao combate e a vergonha e a desgraça para aqueles que se recusavam a delas participar (LENCASTRE, 2010).

Ainda segundo essa autora, em geral, a Sociobiologia e a Ecologia Comportamental compreendem o altruísmo de uma forma crítica, atribuindo a ele motivações por desejos de gratificações, análises de custo x benefício e por regulações de conduta morais e punitivas. Entre os principais estudiosos que investigaram o tema da cooperação sob a perspectiva biológica estão E.O. Wilson,

W.D. Hamilton, Robert Trivers e Axelrod. De modo genérico, o termo altruísmo biológico pode ser compreendido como o sacrifício de um animal em favor de outros. Esse conceito, que aparentemente contradiz a ideia darwiniana de competição egoísta por recursos alimentares e sexuais, se apresenta como um dilema à Biologia, pois, como poderia ser evolutivamente adaptativo sacrificar-se em favor dos outros e correr o risco de condenar a própria perpetuação de sua espécie?

Para Lencastre (2013) conciliar essa contradição tem sido uma preocupação teórica para alguns pesquisadores. Em 1963, W.D. Hamilton propôs uma conciliação introduzindo o conceito de vantagem inclusiva, que explica o comportamento altruísta entre parentes. A teoria de Hamilton usa como base um modelo matemático complexo que prevê que os comportamentos cooperativos e altruístas tinham evoluído com mais probabilidade entre animais aparentados do que entre animais sem parentesco, e que o grau de “altruísmo” é dependente do grau de parentesco genético.

Assim, os parentes partilham mais genes semelhantes do que os não aparentados, demonstrando que uma ação que beneficia um parente reverte em favor do altruísta, na medida em que as chances de reprodução dos genes comuns foram aumentadas (LENCASTRE, 2013, p. 60).

Apesar de sua importante contribuição, o modelo de Hamilton para o altruísmo genético não consegue dar explicações sobre os comportamentos altruístas entre animais não aparentados. Lencastre (2013) ilustra essa questão por meio do estudo de Robert Trivers, que tomou como base a teoria dos jogos e o Dilema do Prisioneiro<sup>7</sup>, para oferecer uma explicação para essa questão, ampliando o conceito de vantagem inclusiva para altruísmo recíproco, concluindo que o comportamento cooperativo

---

<sup>7</sup> O dilema do prisioneiro apresenta o seguinte cenário: dois suspeitos de um crime são interrogados pela polícia em salas separadas. Podem cooperar ou desertar. Desertar significa dizer às autoridades que o outro é culpado e cooperar significa não acusar o outro. A polícia tem provas suficientes para prender os dois durante um ano, mesmo sem confissão. Se os dois se acusarem um ao outro, vão presos três anos; se só um acusar e o outro se calar, o acusador sai livre e o acusado irá preso durante cinco anos. O dilema está em que, apesar do comportamento egoísta oferecer a possibilidade de ir livre, a ignorância sobre o comportamento do outro faz com que os dois prisioneiros tenham mais interesse em cooperar do que em desertar. O dilema do prisioneiro foi desenvolvido por Hamilton e Axelrod nos anos 1980 e aplicado à previsão dos comportamentos de cooperação em populações de indivíduos: quando a probabilidade de um dado indivíduo encontrar outro num futuro próximo ultrapassa um limiar crítico, então é grande a probabilidade de que apresente um comportamento cooperativo. Segundo Axelrod, essa estratégia cooperativa condicional chamada de olho por olho (*Tit for Tat*) deve o seu sucesso evolutivo a três características: ser simpático – nunca ser o primeiro a desertar; ser rápido a retaliar; e saber perdoar, se o parceiro só tiver desertado uma vez (LENCASTRE, 2010, p. 116)

sugere que agir desinteressadamente num determinado momento proporciona uma vantagem seletiva para o altruísmo na forma de algum tipo de benefício de retorno futuro. Para ilustrar esse comportamento, Lencastre (2010) apresenta o exemplo dos morcegos-vampiro:

Os morcegos-vampiro, por exemplo, partilham o alimento recolhido durante a noite com os congêneres que não tiveram oportunidade de sugarem a sua ração de sangue. Regurgitam uma parte do sangue recolhido, de maneira a evitarem que o animal beneficiado morra de inanição. Como este comportamento é comum ao grupo, o indivíduo pode contar que, em situação análoga, será igualmente alimentado e poderá assim sobreviver. O receptor pode ser um parente, mas pode ser também um adulto não aparentado. Observou-se que os grupos de morcegos são estáveis, e que há um reconhecimento individualizado entre os seus membros, o que faz com que o receptor seja identificado e, mais tarde, solicitado por sua vez para uma dádiva de sangue (LENCASTRE, 2010, p. 115).

O altruísmo recíproco propõe, então, que estratégias cooperativas atribuem a seus praticantes mais capacidade de sobrevivência do que os de estratégias apenas predatórias ou competitivas. Entretanto, algumas observações etológicas mostraram que nos animais parentais, especialmente nos mamíferos, a vantagem inclusiva e o “altruísmo” recíproco se complexificaram a partir do momento em que foram observadas com mais critério as emoções ligadas à vinculação e ao abandono (LENCASTRE, 2010). Note-se que Shermer (2012) e Knapp e Beck (2008) consideram que entre as principais crenças centrais disfuncionais, por exemplo, estão o desamor, o desvalor e o desamparo, o que reforça a importância do vínculo e do abandono para o progresso humano e para as decisões ao longo de nossa deriva ontogênica.

Uma das mais recentes evidências dessas observações sobre o altruísmo consiste na descoberta de empatia social e de uma grande complexidade na comunicação em grupos de primatas superiores, cujas experiências emocionais genuínas têm sido atribuídas como precursoras da experiência emocional da bondade e da compaixão nos humanos (LENCASTRE, 2010).

Apesar de extremamente importantes, essas teorias ainda não eram capazes de explicar a cooperação de humanos mesmo quando parecem não retirar benefícios desse comportamento, o que tem sido chamado de altruísmo forte ou altruísmo verdadeiro. O altruísmo forte é baseado na empatia e não implica esperar uma recompensa. Para Lencastre (2010, p. 119) a empatia “consiste na capacidade de

sentir a situação emocional dos outros através das próprias representações neurais e orgânicas, é um mecanismo automático que nos permite identificar com as emoções e agir em função disso”.

Lencastre (2013) apoia-se nos estudos realizados nos anos 1990 por Rizzolatti sobre o córtex pré-frontal de primatas, para afirmar que o mecanismo de empatia está provavelmente relacionado aos neurônios-espelho, pois identificaram que os neurônios pré-motores geralmente se ativam quando o animal se prepara para agir, mas também são ativados quando o animal observa a ação ser executada por outros”. Assim, atribui uma base neurofisiológica para a empatia, afirmando que ela está na origem da motivação para agir em favor dos outros. A esse tipo de empatia dá-se o nome de empatia emocional.

À empatia emocional acrescenta-se a empatia cognitiva, apresentada como sendo “a capacidade para avaliar as razões para a emoção dos outros”. A empatia cognitiva pressupõe a existência da empatia emocional e permite a avaliação da situação para prestar uma ajuda adequada. Dessa perspectiva, tem-se que “os impulsos genuinamente generosos é que nos motivam a agir em favor dos outros e só depois intervém a razão, para organizar narrativamente a ação” (LENCASTRE, 2010, p. 119).

É de se esperar que os comportamentos dos primatas se aproximem mais do altruísmo de parentela e de “altruísmo” recíproco. O ser humano herdou muitas dessas tendências comportamentais e acrescentou-lhes outras. Existem disposições sociais muito fortes arrastando os seres vivos superiores para a entreatajuda, o consolo, a compaixão, a simpatia e a cooperação. A bondade, a compaixão e a moralidade estão provavelmente tão enraizadas em nós como outros comportamentos sociais espontâneos e intuitivos do dia a dia (LENCASTRE, 2010).

Há também a necessidade humana básica relacionada ao sentimento de pertença, tida como não racional, que aparece em indivíduos de todas as culturas. É um sentimento que nutrimos pelas pessoas à nossa volta que compartilham dos nossos valores e crenças. É um sentimento capaz de promover conexão e aumentar a confiança. “Quando vemos que pertencemos, nos sentimos conectados e seguros. Como humanos, ansiamos e buscamos esse sentimento” (SINECK, 2018, p. 95).

Em primeiro lugar, a verdade do altruísmo, ou de qualquer comportamento equivalente, tem a ver com a relação entre aquilo em que *internamente*

acreditamos, sentimos ou tencionamos fazer e aquilo que *exteriormente* declaramos acreditar, sentir ou querer. A verdade não se encontra nas causas fisiológicas que nos fazem acreditar, sentir ou querer de uma determinada forma. As crenças, os sentimentos e as intenções são o resultado de uma série de fatores radicados nos nossos organismos e na cultura em que nos encontramos imersos, mesmo que esses fatores possam ser remotos e não nos apercebamos deles. E existem motivos neurofisiológicos e educativos que fazem que algumas pessoas sejam honestas e generosas - que assim seja. Mas isso não significa que sua honestidade e seus sacrifícios tenham menos mérito. Além disso, compreender mecanismos neurobiológicos subjacentes a alguns aspectos da cognição e do comportamento não diminui o valor, a beleza ou a dignidade dessa cognição ou comportamento (DAMÁSIO, 1996, p. 193).

Damáσιο (2004) defende que tanto as convenções sociais quanto as regras éticas podem ser vistas “em parte como extensões da homeostasia no âmbito da sociedade e da cultura” a partir do mesmo raciocínio que dita o funcionamento do metabolismo ou dos apetites, que permitem um equilíbrio do processo da vida capaz de levar à sobrevivência e ao bem-estar.

Com base nas experiências científicas do grupo de Daniel Batson, considerado um dos principais estudiosos sobre o altruísmo forte, Myers (2014) defende a existência de uma relação direta entre o altruísmo verdadeiro e forte e a empatia. E explica que, uma vez tendo sua empatia provocada, as pessoas se sentem sensibilizadas a ajudar, até mesmo quando acreditam que ninguém saberá dessa ação, podendo essa preocupação continuar até que esse alguém que despertou tal empatia tenha sido ajudado. Além disso, pode ser que, caso os esforços para ajuda cessem, essas pessoas se sintam mal, mesmo que não sejam culpadas disso. Desse modo, defende que, quando induzido pela empatia, por sentimentos de solidariedade e compaixão pelo bem-estar dos outros, o altruísmo faz parte da natureza humana. Segundo o autor:

O altruísmo induzido pela empatia é capaz de:

- a) **Produzir ajuda sensível:** onde há empatia, não é apenas o pensamento que conta, mas sim o alívio do sofrimento do outro;
- b) **inibir a agressão:** alguém com sentimento de empatia por um alvo tem pouca probabilidade de lançar ataques sobre esse alvo, bem como mais probabilidade de perdoar e contar a raiva por ele;
- c) **aumentar a confiança e a cooperação:** pessoas em conflitos potenciais cooperam mais quando sentem empatia pelo outro. Conhecer membros de um

grupo faz com que torne mais fácil cooperar com ele, pois ajuda a entender a perspectiva do grupo;

- d) **melhorar atitudes para com grupos estigmatizados:** sentir empatia por grupos estigmatizados possibilita o desenvolvimento de atitudes favoráveis a eles.

Porém, Myers (2014) lembra também que o grupo de pesquisadores de Batson faz um alerta. O altruísmo induzido por empatia vem com responsabilidades, tais como:

- a) **Pode ser prejudicial:** as pessoas que arriscam a vida em nome de outras às vezes podem perder a própria vida. Pode ser também que na tentativa de fazer o bem e ajudar, acabam prejudicando, trazendo desconforto, humilhação ou mesmo desmotivando seu alvo de maneira involuntária;
- b) **não tem como suprir todas as necessidades:** é mais fácil sentir empatia por um indivíduo necessitado do que pela “Mãe Terra”, pois para esta última pode parecer demasiadamente difícil oferecer ajuda individualmente por considerar impossível ajudá-la isoladamente;
- c) **pode gerar esgotamento:** sentir empatia pode ser doloroso, podendo nos levar até mesmo a evitar situações que evoquem nossa empatia devido a uma “fadiga da compaixão” nas palavras do autor;
- d) **pode alimentar o favorecimento, a injustiça e a indiferença em relação ao bem comum maior:** a empatia, sendo particular, pode gerar parcialidade em relação ao seu alvo, como um filho único ou animal de estimação. Não é de se estranhar, por exemplo, que a caridade alcance as pessoas mais próximas primeiro e com mais frequência. Assim, pode ocorrer a tendência do altruísmo verdadeiro a representar uma ameaça ao bem comum, ao levar a pessoa a estreitar o interesse com quem ela gosta e privilegiar o amigo em necessidade e, com isso, perder de vista o grupo que está morrendo.

Lencastre (2010) também reflete sobre essa tendência ao comportamento altruísta acontecer primeiramente com os familiares, com o grupo próximo e somente depois com a comunidade mais alargada. A autora lembra que mesmo vivendo em

um mundo em que as questões éticas são globalizadas, as condições etológicas e psicológicas para a experiência de bondade e do altruísmo não são muito diferentes das observadas em um mundo de menor escala. Com base nos pensamentos de Eibl-Eibesfeldt, fundador do campo da etologia humana, Lencastre afirma que, em termos evolutivos, o comportamento humano pró-social está estreitamente associado às nossas tendências agressivas e que a pressão evolutiva que selecionou a cooperação e o altruísmo para a sobrevivência do grupo é semelhante à que levou à discriminação dos que não pertencem ao grupo e são inimigos potenciais.

A natureza antagônica dos seres humanos (que de um lado é egoísta, competitiva e gananciosa e, de outro altruísta, cooperativa e solidária) pode estar relacionada a esses fatores. Além disso, na medida em que introjetamos a noção de que somos partes individuais e separadas de um todo, e não uma única família humana integrada ao bioma planetário, nos sentimos **isolados, alienados e insuficientes** e por isso buscamos **competir com os outros, o que causa rivalidade, medo e insegurança**. Um passa a não enxergar o outro como legítimo e a vê-lo como ameaça, o que os impede de colaborarem entre si. O sentimento de empatia, ao contrário, é capaz de proporcionar a visão de que o sofrimento do outro é legítimo, que suas demandas e necessidades são legítimas e proporciona uma disposição à cooperação.

No entanto, a situação da humanidade atual modificou drasticamente o cenário evolutivo em relação ao que acontecia nos milênios anteriores. Com a globalização e os meios de comunicação atuais, o grupo de pertença alargou-se e identificamo-nos hoje com os humanos, com pessoas de todo lado do planeta, assim como nos identificamos com nossos vizinhos. “Os movimentos de solidariedade coletiva a que assistimos com frequência e a reflexão contemporânea sobre a aldeia global refletem essa identificação” (LENCASTRE, 2010, p. 123).

A autora apresenta também argumentos que demonstram que as situações contemporâneas confrontam-nos com problemas inéditos na história da humanidade que vão desde as questões da bioética até os problemas ambientais recentes, que por sua vez apelam à consciência deliberativa no sentido da escolha do melhor bem. Mas essas situações levantam problemas de percepção e de compreensão a muitos níveis e que não estão inteiramente clarificadas pelos conhecimentos disponíveis. A

disposição bondosa associada a uma compreensão mais profunda do sentido coletivo da vida na Terra está na origem da abertura a esse todo.

Maturana (2014b) defende que a conduta social está fundada na cooperação e não na competição.

A competição é constitutivamente antissocial, porque como fenômeno, consiste na negação do outro. Não existe a “competição sadia”, porque a negação do outro implica a negação de si mesmo ao pretender que se valide o que se nega. A competição é contrária à seriedade na ação, pois aquele que compete não vive naquilo que faz, aliena-se na negação do outro (MATURANA, 2014b, p. 247).

É notória a predisposição humana para compartilhar emoções, experiências e atividades com outras pessoas, por exemplo. Para Maturana (2014a), todo sistema social se funda no amor, que é justamente “a abertura de espaço para a existência do outro” (MATURANA, 2014b, p. 247). Para o autor, o amor é a “fonte de socialização humana e não o resultado dela”, de modo que a “socialização é o resultado do operar no amor”. Dito em outras palavras, o amor é “um anseio biológico que nos faz aceitar a presença do outro ao nosso lado sem razão”. Essa “aceitação do outro sem exigências é o inimigo da tirania e do abuso, porque abre um espaço para a cooperação” (MATURANA, 2014b, p. 220-222).

Na medida em que o fenômeno social humano se funda no amor, relações sociais que dependem do ver ao outro que o amor envolve, como as relações de justiça, respeito, de honestidade e colaboração, são próprias do operar de um sistema social humano como sistema biológico e, portanto, pertencem a afazer cotidiano social humano. Por isso, a negação dessas relações desvirtua o fenômeno social humano ao negar seus fundamentos (o amor), e toda sociedade que o faz se desintegra, ainda que seus antigos membros provavelmente continuem interagindo porque não podem separar-se fisicamente (MATURANA 2014b, p. 246).

Capra e Luisi (2014, p. 255) também argumentam a favor da cooperação, apresentando como exemplo a cooperação dos genes uns com os outros como base operacional da genética. Além disso, opinam que ela está claramente visível em muitos níveis de organismos vivos. “Um inseto pode consistir em dezenas de células diferentes e, obviamente, a vida de tal organismo baseia-se na cooperação harmoniosa de todas as suas partes”. Dessa maneira, essas partes aprenderam a interagir positivamente entre si por causa da seleção natural e da pressão adaptativa, remontando à noção de cognição de Maturana e Varela. Outro aspecto que os autores

trazem diz respeito à palavra simbiose, que significa “a tendência de diferentes organismos para viverem em estreita associação uns com os outros, e muitas vezes uns dentro dos outros”, como as bactérias de nosso intestino, por exemplo. O argumento é de que isso possibilitou novas formas de vida e preparou o caminho para a complexa evolução dos organismos superiores que se reproduzem sexualmente, como propõe a simbiogênese.

Ainda segundo os autores, os agrupamentos sociais (formação de grupos de animais - famílias, matilhas, rebanhos, bandos -, incluindo comunidades humanas com as famílias e todo tipo de instituições sociais onde a cooperação mútua é essencial) são resultado da evolução, uma vez que esse fenômeno é uma maneira mais segura de proteção e sobrevivência, podendo essa maneira física de colaboração preceder a colaboração racional.

Adam Smith (1723-1790) – economista e filósofo, considerado o Pai da Economia Moderna e o mais importante teórico do liberalismo econômico – defendia que a riqueza das nações provinha da atuação de indivíduos que, movidos pelo seu próprio interesse, promoviam a inovação tecnológica e o crescimento econômico. Ilustrando seu pensamento, Smith disse que não é da benevolência do padeiro, do açougueiro ou do cervejeiro que se espera que saia o jantar, mas sim do empenho deles em promover seu autointeresse. Uma de suas frases mais famosas é emblemática na defesa de seu ponto de vista: “Assim, o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta, é levado por uma ‘mão invisível’ a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade” (KAUFMAN, 2012, p. 210).

Esse foi e continua sendo um pensamento predominante daqueles que defendem o capitalismo de livre iniciativa. Granovetter (2007), alinhado com os pensamentos de Polanyi, de que os fenômenos econômicos encontram-se submersos (*embeddedness*) pelo todo social do qual fazem parte e que por isso a ideia de um mercado autorregulável seria uma visão idealista, destaca que não se deve defender uma concepção supersocializada em detrimento a uma sub-socializada. Pelo contrário, ele acredita que ambas se complementam já que a cultura e a economia estão imersas no viver humano influenciando-se mutuamente, sendo permanentemente construídas e reconstruídas durante as interações humanas.

Granovetter (2007) publicou artigo em 1985 intitulado “*Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness*”, em que critica a obra “*Markets and Hierarchies*”, de Oliver Williamson, de 1975, defensor do argumento de que nas organizações, especialmente envolvendo processos econômicos, as relações entre

os atores exigem a necessidade de poder centralizado e hierarquizado para evitar conflitos, desconfiança, má-fé e oportunismo. No artigo em questão, Granovetter compara essas ideias às do filósofo Thomas Hobbes na obra “O Leviatã”, que postulava que os seres humanos são egoístas por natureza e que devido a essa natureza tenderiam a guerrear entre si, e que só um Estado forte e autoritário seria capaz de promover a organização de forma civilizada. Contudo, esses mecanismos não produzem confiança, mas, em vez disso, representam um substituto funcional para ela (GRANOVETTER, 2007) e que, portanto, são tentativas de comando e controle. E isso não é compatível com a visão sistêmica, que se baseia, de acordo com Capra *et al.* (2000), em padrões de rede distribuída, sistemas aninhados (holarquias), ciclos de retroalimentação, fluxos, desenvolvimento e equilíbrio dinâmico.

Nessa perspectiva, comando e controle são estratégias próprias de mentalidades pautadas no pensamento mecanicista e em holarquia e poderes distribuídos mais condizentes com o pensamento sistêmico, inspirado no modo de operação dos sistemas vivos, que se autoproduz, autorregula e auto-organiza continuamente em ciclos de retroalimentação, produzindo colaborativamente um equilíbrio dinâmico.

Para Benne e Mang (2015), a natureza aninhada ou holárquica dos sistemas vivos diz respeito ao fato de um sistema vivo não ser separável de seu ambiente. Por causa da interdependência dinâmica e essencial das diferentes escalas ou *holons*, a saúde de um sistema em qualquer nível necessariamente influencia a saúde do todo. Se a saúde de uma escala do sistema entra em decadência, todo o sistema decai (BENNE; MANG, 2015).

Capra *et al.* (2000) acentuam que os “círculos de retroalimentação” (*feedback*) fazem com que a comunidade ecológica se autorregule e se auto-organize continuamente. Para eles, distúrbio e resiliência são elementos fundamentais dos ecossistemas, pois quando há um desequilíbrio, ocorre uma reorganização sistêmica a partir de flutuações interdependentes de variáveis informadas por um sistema de retroalimentação. Assim, obtém-se um equilíbrio dinâmico, que é a única forma de equilíbrio existente na natureza. Desse modo, a flexibilidade e resiliência são aspectos importantes relacionados à habilidade da comunidade para resistir a perturbações e se adaptar a mudanças (CAPRA *et al.*, 2000).

Se o que está em questão é a colaboração e o entendimento do padrão de organização em rede distribuída, é provável que o modelo de liderança hierárquica não seja capaz de atender as organizações construídas a partir de modelos de pensamento sistêmico.

Pela perspectiva do amor biológico e da cooperação, é possível que cada indivíduo amplie as suas possibilidades de tornar-se tudo aquilo que pode ao somar-se com outras partes, outros indivíduos imbuídos do mesmo ideal. Assim, vivenciam a sua singularidade, ao ao mesmo tempo em que experimentam a unidade coletiva, capaz de potencializar o alcance desses mesmos ideais.

### **2.3 Empreendedorismo social**

Os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar um peixe, ou ensinar a pescar. Eles não vão descansar até que tenham revolucionado a indústria de pesca.

Frase atribuída a Bill Drayton, fundador e CEO da Ashoka

Antes de apresentar o tópico sobre os NIS, será aqui introduzido o conceito de empreendedorismo e de empreendedorismo social, que ajudam a compor o entendimento dos argumentos posteriores.

Para Comini (2016, p. 31), o termo empreendedorismo muitas vezes é empregado de maneira reducionista na literatura dos campos da Economia e Administração, sendo utilizado para discriminar indivíduos que criam empresas. Entretanto, a autora argumenta que essa prática acaba por empobrecer seu significado original - *entrepreneur* -, que de acordo com Dees (2001, p. 1) teve origem na França por volta do século XVII ou XVIII, para designar “alguém que empreende um projeto ou uma atividade significativa”. No século XIX, passou a ser usado para identificar indivíduos mais audaciosos, capazes de estimular o progresso por meio de sua capacidade de descobrir novas e melhores maneiras de fazer as coisas, criar valor. E no século XX foi disseminado para designar alguém que inova com foco em gerar transformação.

Essas abordagens colocam o empreendedor como um indivíduo com habilidades de usar sua capacidade intelectual e criativa para criar soluções significativas e implementá-las. Alguém capaz de ser um agente de mudança, fomentador de transformação social. Essa perspectiva extrapola, portanto, a simples

fundação de um negócio e destaca um comportamento, um perfil de competências, habilidades e modo de pensar. Com isso, possibilita que o empreendedor exerça sua vocação nos mais diversos ambientes organizacionais, sejam eles públicos ou privados, orientados para o lucro, para o impacto social ou para ambos, como é o caso dos NIS (COMINI, 2016; DEES, 2001).

Martin e Osberg (2007) sublinham que a distinção crítica entre empreendedores convencionais e empreendedores sociais consiste na proposta de valor que cada um oferece. Para o empreendedor convencional, a proposta de valor antecipa e é organizada para atender mercados que podem confortavelmente pagar o novo produto ou serviço e é, portanto, projetada para criar lucro financeiro, enquanto que o empreendedor social é motivado pelo benefício social, pela transformação que o seu produto ou serviço pode gerar para a sociedade em pequena ou larga escala.

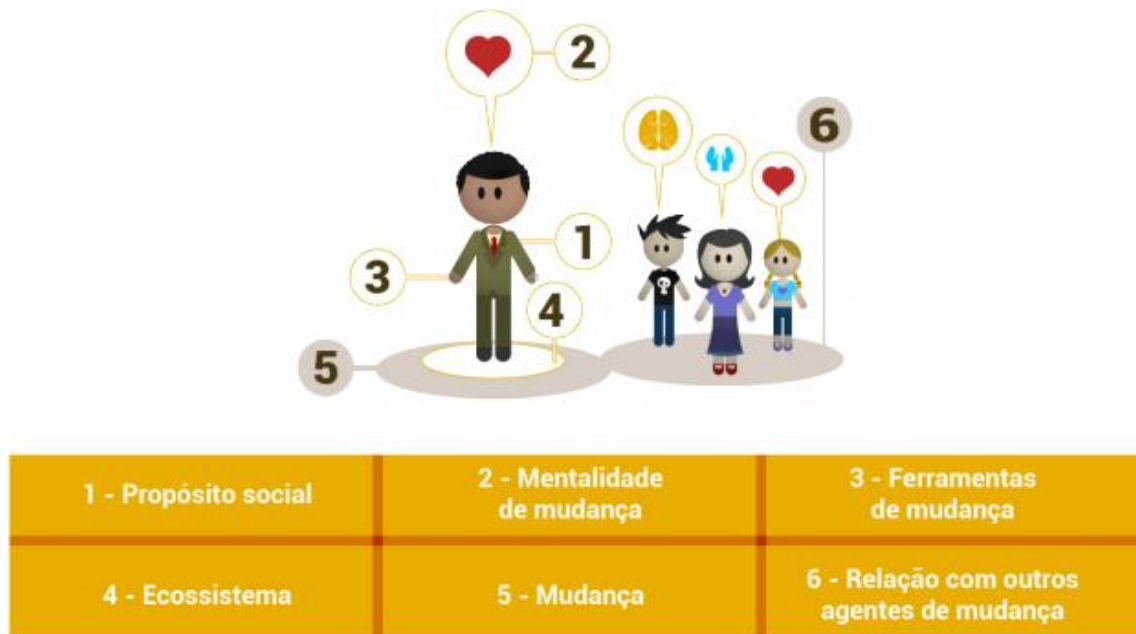
Empreendedores sociais promovem inovação social e transformação em vários campos, incluindo educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento de empresas. Eles buscam objetivos ligados ao alívio da pobreza com paixão empreendedora, métodos de negócios e a coragem de inovar e ultrapassar as práticas tradicionais. Um empreendedor social, assim como um empreendedor de negócios convencionais, constrói organizações sólidas e sustentáveis, independentemente de se estabelecerem como negócios ou como empreendimentos sem fins lucrativos (SCHWAB FOUNDATION, 2015, p. 1).

Empreendedores convencionais lançam seus empreendimentos para resolver um problema e ganhar dinheiro fazendo isso. Já os empreendedores sociais procuram mudar a sociedade para melhor, com o objetivo de criar um novo equilíbrio. Os empreendimentos sociais podem ser estruturados como “sem fins lucrativos” ou “com fins lucrativos”. De acordo com a natureza altruísta da missão, quando com fins lucrativos, os dividendos podem ser reinvestidos no negócio, doados ou repartidos entre os sócios e funcionários. Portanto, o lucro não é o fim em si mesmo, mas sim um meio de promover e dar manutenção à transformação social proposta pela iniciativa (MARTIN; OSBERG, 2007).

Bruna, Carrasco e Fernandes (2018, p. 75) acreditam que “um empreendedor social é uma nova tentativa da espécie de ir se ajustando ao meio e melhorar as perspectivas de sobrevivência da aldeia global”. Ashoka (2016) assevera que empreendedores sociais possuem uma mentalidade de mudança latente e buscam

ferramentas para viabilizá-la. Além disso, apresentam como características capacidade criativa, capacidade e qualidade empreendedora para levar a solução a um nível elevado, boa relação com outros empreendedores e fibra ética refletida em um comportamento honesto. Com base nessas descrições, os autores propuseram um perfil desse empreendedor, ilustrado na FIG. 6.

Figura 6 - Características do empreendedor social



Fonte: Bruna, Carrasco e Fernandes (2018).

No empreendedorismo social existe, portanto, ampla e diversificada gama de organizações, com diferentes portes, inseridas ou não em cadeias produtivas, pertencentes ou não a arranjos produtivos locais, que estão ocupando espaços para requalificar as relações econômicas, sociais, ambientais e políticas. Nessa multiplicidade de possibilidades surgem também diferentes nomenclaturas para descrevê-las: empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*) - que lidam com a base da pirâmide e negócios sociais (*social business*), entre outras. Todas elas usadas para explicar organizações que atuam com a lógica de solucionar problemas socioeconômicos-ambientais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado, lucro, em outras palavras. Neste trabalho usou-se o termo NIS, por ser uma terminologia adotada pelo Ecossistema dos Negócios de Impacto Social, a ser explicado no próximo item.

De qualquer maneira, independentemente da ambiguidade e diversidade dos termos, pode-se afirmar que esse tipo de empreendimento deve ser visto como algo importante e distinto da forma clássica e tradicional de fazer negócios (COMINI, 2016; YOUNG, 2008).

De maneira geral, o conceito de empreendedorismo social compreende ampla abordagem, referindo-se a uma atividade inovadora com o objetivo final de gerar valor social, podendo ocorrer no setor privado, no terceiro setor ou em organizações híbridas (AUSTIN; STEVENSON; WEI-SKILLERN, 2006). Sobre o empreendedorismo social, Dees (2001, p. 5) afirma que a “linguagem pode ser nova, mas o fenômeno não”, uma vez que sempre houve esse tipo de iniciativa.

A entrega do valor social se dá por meio da introdução de inovações metodológicas, de serviços ou produtos, capazes de causar impacto social positivo, muitos deles relacionados ao combate à pobreza e às desigualdades sociais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Para Bastos (2013, p. 42), “o empreendedorismo social constitui uma prática que aponta para a explosão de novas ideias oriundas das mais diversas esferas sociais em busca da possibilidade de se criar um lugar melhor para se viver”.

O empreendimento social, no entendimento de Ashoka - Mc Kinsey (2001, p. 17), possui ciclo de vida próprio, que “se inicia com a percepção de um problema social e a busca de soluções”, ao qual se segue a fase de teste da solução, de sua implementação no público específico ou na comunidade. A seguir, inicia-se um período no qual o empreendedor enfrenta obstáculos para a obtenção dos primeiros resultados na comunidade. Vencidas essas etapas, inicia-se o processo de institucionalização, em que ocorre a consolidação do modelo proposto para a solução do problema social e, por fim, ele alcança a maturidade quando o modelo gerador da solução foi estabelecido e pode ser replicado em outros.

Elkington e Hartingan (2008) atribuem aos empreendedores sociais de sucesso algumas particularidades, como:

- a) Tentam livrar-se das restrições da ideologia ou da disciplina;
- b) identificam e aplicam soluções práticas aos problemas sociais, combinando inovação, engenhosidade e oportunidade;

- c) inovam ao encontrar um novo produto, um novo serviço ou uma nova abordagem a um problema social;
- d) concentram-se na criação de valor social e, com esse espírito, estão dispostos a compartilhar as suas inovações e *insights* com os outros, para que possam reproduzi-los;
- e) abraçam o desafio antes mesmo de estarem inteiramente preparados;
- f) têm uma convicção inabalável na capacidade inata de todos, muitas vezes independentemente da educação, de contribuir de modo significativo para o desenvolvimento econômico e social;
- g) demonstram determinação firme que os leva a assumir riscos que os outros não ousariam correr.

Enquanto a inovação tradicional tem o mercado consumidor como foco e é motivada pela maximização do lucro e pela concorrência empresarial (envolvendo aumento de produtividade, redução dos custos, inserção em novos mercados, etc.), a inovação social ocorre para satisfazer a necessidade da sociedade e tem como ponto de partida as noções de benefício social e a geração de valor para o progresso social - bem-estar, qualidade de vida, inclusão social, redução das desigualdades sociais e solidariedade (BIGNETTI, 2011). O tema da inovação social será abordado com mais profundidade no tópico 2.3.2.

Até a década de 1960 permaneceu a ideia generalizada de que as organizações sem fins lucrativos criavam valor social, enquanto as empresas privadas criavam valor econômico. Na perspectiva de Dees e Anderson (2006), a inovação do modelo se deu com a quebra das fronteiras tradicionais entre o setor empresarial e o setor sem fins lucrativos, ao propor a viabilidade de essas dimensões, aparentemente dicotômicas, coexistirem num mesmo conceito: o conceito de negócios de impacto Social (NIS). Assim, os NIS emergem como uma nova força de transformação em busca de respostas inovadoras para questões urgentes da problemática social e ambiental, contemplando valor social e valor econômico, num único formato jurídico, num único modelo de negócio.

## 2.4 Negócios de impacto social

Por se tratar de uma inovação em relação ao modelo capitalista tradicional, é um conceito que apresenta diferentes abordagens e definições, de modo que os conceitos e as referências teóricas que o dimensionam também se encontram em processo de consolidação. Apesar de crescentes, estudos acadêmicos sobre NIS ainda não representam parcela significativa de pesquisas acadêmicas, cujo conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não constitui um corpo consolidado de conhecimentos e teorias que lhes dê suporte. Desse modo, torna-se necessário amadurecer conceitos e desenvolver referências teóricas no âmbito brasileiro, considerando que mesmo no cenário global ainda não há consenso sobre nomenclaturas, abordagens, modelos, parâmetros legais, etc., demandando acompanhamento, investigações, sistematizações e divulgações.

É preciso que seja destacado também o ambiente social que impulsionou o surgimento dos NIS. Nas últimas décadas, avanços científicos e tecnológicos, especialmente aqueles relacionados à tecnologia digital e à conectividade em rede, propiciaram mudanças significativas em diversos aspectos da vida humana e em tempos cada vez mais reduzidos. Muitos padrões que funcionaram por muito tempo estão deixando de funcionar. Paradigmas constituídos lentamente se dissolveram e deram lugar a novas formas de manutenção do mundo social, a novas instituições, transformando as relações humanas de várias maneiras. Os impactos disso podem ser sentidos nas novas formas de se relacionar, trabalhar, consumir, aprender, entreter-se, fazer negócios, entre muitas outras coisas.

A estabilidade proporcionada pela visão mecanicista do mundo foi se esvaindo à medida que o mundo foi deixando de ser tão decifrável e previsível. Atualmente, a todo o momento surgem novas perturbações no sistema (informações, produtos, serviços, processos, modelos, mecanismos, entre outras) que demandam dos indivíduos uma espécie de atualização em um ciclo infinito, que exige capacidade de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem muitas vezes desgastante, na percepção de que o mundo está se transformando em outra coisa o tempo todo.

Esses fenômenos trazem a noção de que vivemos um período complexo, confuso, acelerado e inconstante, que está transformando igualmente indivíduos e sociedades, que impactam e são impactados por essa realidade. Bauman (2001)

denominou esse tempo contemporâneo de “modernidade líquida”, numa analogia com o fato de que o líquido não conserva sua forma ao sofrer mudanças constantes.

Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que o cenário que as empresas enfrentam refletem essa complexidade, seus paradoxos, inconsistências, dilemas e polaridades próprios do tempo atual. E atribuem o sucesso das que são bem-sucedidas não somente à sua capacidade de se adequar ou superar essas adversidades, mas também de tirar vantagem delas, ou seja, atribui o sucesso àquelas que aprendem rápido a se adaptar ao contexto de mudanças e incertezas e que adotam a criatividade para usá-las a seu favor.

Circunscritos nessa realidade, surgiram os NIS - negócios que conjugam interesses até então antagônicos, tais como geração de valor social e fins lucrativos. Essas características os submetem a desafios peculiares no que diz respeito à aquisição e à gestão das várias tipologias de ativos, sejam eles de caráter tangível ou intangível, entre outras adversidades específicas relacionadas à complexidade desse modelo de negócio.

Na literatura é possível encontrar os termos “empreendimentos sociais”, “empresas sociais”, “empresas de impacto social”, “negócios de impacto social”, entre outros. Por vezes são utilizadas como sinônimos e em outras com distinções conceituais. A diversidade de nomenclaturas e conceitos ao redor do tema pode ser explicada, segundo Rosolen, Tiscoski e Comini (2014, p. 86), principalmente:

[...] pela variedade de realidades em que estes empreendimentos sociais se formam, dados os contextos econômicos, sociais e políticos de cada região. Ademais, como o tema origina de diversos segmentos da sociedade, surgem também concepções particulares ligadas à visão de cada setor sobre o conceito.

Apesar de a literatura internacional denominar de *social enterprise* e a literatura brasileira adotar, muitas vezes, o termo empresas sociais, a escolha pelo termo “negócios de impacto Social (NIS)” se deu em função de ter sido adotado pela “Carta de Princípios para Negócios de Impacto” elaborada pela Força Tarefa para Finanças Sociais (FTFS, 2015a) brasileira, em que o termo “negócio de impacto” aparece como sendo a simplificação de “negócio de impacto social e/ou ambiental”. Nessa carta é apresentada também a definição do que é um NIS.

De acordo com a Força Tarefa para Finanças Sociais (FTFS, 2017, p. 5), “negócios de impacto são modelos de negócios, com diferentes formatos jurídicos,

que apresentam soluções para problemas sociais e/ou ambientais”. A entidade considera diferentes formatos jurídicos para os NIS, englobando também organizações da sociedade civil com geração de pelo menos 50% da receita própria oriunda da comercialização de produtos e serviços, cooperativas, negócios com missão social com restrição na distribuição de dividendos (popularmente conhecido como Modelo Yunus), bem como o negócio com missão social sem restrição de distribuição de dividendos (FIG. 7).

Figura 7 - Formatos jurídicos considerados pela força tarefa como Negócios de Impacto Social - NIS



Fonte: FTFS (2017).

Na Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil (FTFS, 2015a), grupo de trabalho formado por 20 organizações que se reuniram em 2013 com o objetivo de avançar o campo das finanças sociais e dos negócios de impacto no Brasil e construir um movimento em prol destas temáticas, apresentam-se quatro pontos centrais que diferem os NIS das ONGs ou dos negócios tradicionais, são eles:

- a) Ter como propósito gerar impacto socioambiental positivo (explícito em sua missão);
- b) conhecer, mensurar e avaliar seu impacto periodicamente;
- c) gerar receitas próprias a partir de produtos e serviços;
- d) possuir uma governança que leva em consideração os interesses de investidores, de clientes e da comunidade (não fazem o que fazem a qualquer custo).

### **2.4.1 Surgimento dos negócios de impacto social**

A literatura também não é consensual sobre onde e quando o termo negócios de impacto social foi cunhado pela primeira vez. Dees (2007) e Wolk (2007) atribuem o surgimento a Bill Drayton com a fundação da ASHOKA, organização para financiar inovadores sociais ao redor do mundo, e a Edward Skloot, com a criação de uma consultoria para ajudar organizações sem fins lucrativos a explorar novas fontes de renda. Já Defourny e Nyssens (2010) defendem que o conceito de NIS surgiu primeiramente na Itália, onde foi promovido por meio de uma revista lançada em 1990, intitulada *Impresa sociale*.

Independentemente de com quem esteja a razão, é consensual na literatura internacional que existem três correntes precursoras do surgimento dos NIS: a europeia, a americana e a dos países em desenvolvimento. Cada uma delas aborda a questão sob sua principal perspectiva, umas mais próximas da lógica de mercado, outras com predominância da lógica do benefício social.

Segundo Kerlin (2006), os Estados Unidos tendem a refletir um enfoque privado/empresarial, enquanto que a realidade europeia demonstra um enfoque governamental/serviço social e os países emergentes utilizam o enfoque empresarial como política para minimização de graves problemas sociais, como demonstra o QUADRO 6, adiante.

O empreendedorismo social e outras formas de trabalho orientadas para o impacto ganharam forte impulso nas últimas duas décadas. Crescente número de *startups* em todo o mundo se identifica como negócios de impacto social, com estimativas indicando que 20-25% dos empreendimentos fundados em 2015 eram para empresas com esse perfil (BOSMA *et al.*, 2016).

#### **2.4.1.1 Perspectiva americana**

A corrente americana utiliza o termo negócio social - *Social Enterprise* - e sua origem teve como principal motivação a manutenção de atividades de ONGs que sofreram cortes expressivos pelo governo ao final dos anos 70 e na década de 80, forçando-as a buscarem alternativas para e tornarem-se menos dependentes de doações e subvenções e mais de honorários e contratos. Por causa dessa retração

do financiamento estatal, as ONGs passaram então a desenvolver atividades comerciais, não necessariamente relacionadas à sua missão, para manter suas atividades de contribuição social ou socioambiental (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; DEES, 2001; DEFOURNY; NYSSSENS, 2010; KERLIN, 2006). Essa nova configuração foi, então, denominada negócio social.

É forte no continente norte-americano também a noção de negócios inclusivos, uma vertente dos NIS que se dedica a possibilitar potenciais consumidores classificados como base da pirâmide (com baixa renda) a acessar o mercado de consumo por meio de geração de produtos e serviços direcionados a eles (PRAHALAD; HART, 2002).

Fundações de empresas privadas americanas contribuíram significativamente para o desenvolvimento dos negócios sociais nos Estados Unidos, financiando e capacitando *startups* sociais, criando redes para estimular novos empreendedores a se dedicarem a esse modelo de negócios (KERLIN, 2006). De acordo com Dees (2001), essa é uma prática vantajosa por não propiciar relação de dependência com organizações. Além disso, torna o empreendimento mais bem visto, especialmente pelos investidores, do que aqueles dependentes de doações e subsídios. Isso levou muitas instituições que destinam recursos às organizações não lucrativas a preferirem fomentar os negócios sociais, embora uma coisa não exclua a outra.

Young (2008, p. 35) defende uma gama de possibilidades de formatos para os negócios sociais americanos, desde iniciativas corporativas de responsabilidade social empresarial, que vão desde grandes corporações até instituições criadas exclusivamente para gerar impacto socioambiental. Por exemplo:

- a) **Filantropia corporativa:** organização com fins lucrativos que dedica uma parcela dos seus recursos para programas sociais, como parte da sua estratégia competitiva;
- b) **empresa com fim social:** organização com uma missão social, que opera no mercado de maneira a realizar sua missão de forma mais eficaz;
- c) **híbrido:** organização com duplo objetivo de ganhar dinheiro para seus participantes e endereçar objetivos sociais definidos;
- d) **projeto de geração de recursos:** atividade da organização voltada exclusivamente para gerar receita para a organização;

- e) **projeto de finalidade social:** atividade de uma organização destinada exclusivamente a endereçar uma missão social ou objetivos sociais selecionados;
- f) **projeto híbrido:** atividade de uma organização direcionada tanto para produção de receita quanto para contribuir para a missão ou objetivos sociais da organização.

A abordagem americana se volta mais para questões de geração de receita e de criação de mercado e podem assumir diferentes formatos jurídicos, tais como: companhias limitadas, sociedades anônimas, corporações e organizações sem fins lucrativos (KERLIN, 2006). O governo americano procurou regulamentar a situação gerada pelos negócios sociais, que deixa os NIS numa lacuna jurídica (híbrida entre negócios tradicionais e as organizações sem fins lucrativos), criando a L3C e a *Benefit Corporations*, explicadas a seguir (JOÃO, 2014).

A “*low-profit limited liability company*” (L3C) - “empresa de razão social limitada de baixo lucro” - é uma regulamentação que favorece a atração de investimentos e capital filantrópicos para prover o benefício social e, de modo secundário, obter lucro. Vigora desde julho de 2008 nos Estados Unidos. De acordo com a *Community Wealth Ventures* (2011), as organizações que adotam essa estrutura jurídica devem:

- a) Serem organizadas para realizar fins filantrópicos;
- b) não serem criadas, sobretudo, para acumular bens ou obter lucro; e
- c) não promoverem qualquer objetivo político ou legislativo.

Segundo Cooney *et al.* (2014), a L3C foi amplamente adotada pelos estados americanos, o que levou a expressivo crescimento desse tipo de negócios no período de 2008 e 2012.

Outra proposição jurídica norte-americana, a *Benefit Corporations*, foi criada em 2010 nos estados de Maryland e Vermont e atualmente está presente em mais de 20 estados americanos (COONEY *et al.*, 2014). Diferentemente da L3C, a *Benefit Corporation* não tem limitação de distribuição de lucro, mas exige que a organização:

- a) Tenha objeto social para criar impacto positivo significativo sobre a sociedade e/ou meio ambiente;

- b) expanda os deveres fiduciários dos administradores que exijam consideração de interesses não financeiros; e
- c) apresente um relatório sobre o seu desempenho social e ambiental avaliado de acordo com uma abordagem global, credível, independente e transparente (JOÃO, 2014).

#### 2.4.1.2 Perspectiva europeia

A perspectiva europeia é oriunda da economia social (KERLIN, 2006), sendo o termo empresa social o mais utilizado e, inclusive, reconhecido como um formato jurídico na maioria dos países (COMINI, 2016; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Assim como nos Estados Unidos, na Europa esse modelo de negócios também surgiu em um contexto de desaceleração da economia entre 1970 e 1990, em que houve expressivo aumento do desemprego e redução nos serviços públicos de bem-estar (KERLIN, 2006).

O processo de formação das empresas sociais na Europa teve como motivação inicial oferecer, a menor custo, serviços que estão originalmente no escopo de atuação do setor público, assim como gerar oportunidades de trabalho para populações marginalizadas desempregadas (BORZAGA; DEFOURNY, 2001).

Apesar das diferenças entre as regiões da Europa, a maioria das empresas sociais foi fundada por atores da sociedade civil, com o objetivo de promover serviços de interesse coletivo e a minimização da exclusão social, como, por exemplo, a inserção no mercado de trabalho de portadores com deficiência física ou psíquica, originando o maior tipo de empresa social existente na Europa, chamada de “*Work Integration Social Enterprises*” ( WISE) (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Para a empresa social Europeia, a produção de bens e serviços está intimamente ligada à sua missão. Essa origem coletiva permite que diferentes *stakeholders* (beneficiários, funcionários, voluntários, autoridades públicas, doadores, entre outros) participem do Conselho de Administração da empresa e se tornem corresponsáveis por sua missão. No entanto, a dimensão coletiva não exclui a figura do empreendedor social, que é visto como um apoiador de um grupo (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010).

Em 1997, a *Emergence of Social Enterprise in Europe* (EMES), uma rede de empresas sociais, propôs a definição de nove critérios que deveriam ser cumpridos (no todo ou em partes) para uma empresa ser considerada social como conceitua Defourny (2001). São eles:

- a) **Produção contínua de bens e serviços:** sendo essa uma das principais razões para sua existência;
- b) **alto grau de autonomia:** em que a empresa, embora possa receber recursos governamentais, possui gestão independente, e quem toma as decisões é o empreendedor social;
- c) **nível significativo de risco:** em que a viabilidade financeira da empresa depende dos esforços dos seus membros e o grupo que constitui o empreendimento social assume, total ou parcialmente, o risco da iniciativa;
- d) **trabalho remunerado:** podendo ainda ocorrer o voluntariado;
- e) **explícito objetivo social:** que resulte em benefícios para a comunidade, promovendo um senso de responsabilidade social em nível local;
- f) **senso de coletividade:** sendo uma iniciativa criada por um grupo de pessoas que compartilham certas necessidades, o senso de coletividade deve ser mantido de alguma maneira;
- g) **gestão democrática:** na qual a tomada de decisão envolve diferentes *stakeholders*;
- h) **poder de voto:** baseado no ser humano e não na propriedade de capital, isso quer dizer que "uma pessoa é igual a um voto";
- i) **distribuição limitada de lucros:** sendo consideradas três tipologias de empresa social - aquelas que não distribuem lucros; aquelas cujo Estatuto as impede de buscar a maximização de lucro; e aquelas que distribuem lucro, mas de maneira limitada.

Apesar de se localizar na Europa, o Reino Unido, segundo Teasdale (2010), se comporta de maneira diferente. Foi influenciado tanto pela visão dos Estados Unidos como da Europa e define os NIS como aqueles que possuem objetivos essencialmente sociais, cujos excedentes são reinvestidos especialmente no negócio

ou na comunidade, e que não têm a necessidade de maximizar o lucro para os acionistas e proprietários.

Em relação ao ambiente legal, muitos países europeus introduziram novos formatos legais que refletiram no crescimento das empresas sem fins lucrativos com práticas empresariais. Inicialmente, as empresas sociais europeias adotavam a forma de associações, nas quais a legislação permitia que comercializassem bens e serviços, ou de cooperativas, naqueles países onde essa forma jurídica tinha mais essa característica empresarial. Em um segundo momento, houve discussão e a criação de formas legais específicas para empresas sociais. No geral, 16 países europeus propuseram leis específicas, sendo algumas formas jurídicas baseadas na tradição cooperativa (França, Portugal, Espanha e Grécia) e outras definidas a partir de modelos mais abertos de empresa social (Bélgica, Inglaterra e Itália) (GALERA; BORZAGA, 2009; JOÃO, 2014, p. 27-28).

#### 2.4.1.3 Perspectiva dos países emergentes

Nos países emergentes, as primeiras iniciativas surgiram no início dos anos 2000 e diziam respeito a organizações que também se valem de mecanismos de mercado, mas para, prioritariamente, promover a redução da pobreza e a inclusão social, muito provavelmente em função do cenário e da situação socioeconômica da maioria dos países em processo de desenvolvimento. Na América Latina o termo negócios inclusivos tem sido também muito difundido. Contudo, no Brasil, as terminologias negócio social e empresa social são mais amplamente aceitas e empregadas na literatura (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012; TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013).

No tocante ao conceito de negócios sociais, a Rede de Conhecimento em Empresa Social (*Social Enterprise Knowledge Network* - SEKN), formada por 10 escolas de negócios ibero-americanas, definem NIS, a partir do contexto latino-americano, como organizações ou empreendimentos que recorrem a estratégias de mercado para gerar recursos financeiros que dão suporte à organização na geração de valor social para seus membros, grupos específicos ou comunidades (SEKN, 2010). A definição da SEKN se assemelha à perspectiva americana, pois não atrela a

comercialização de bens e serviços à missão da empresa e também não restringe a distribuição de lucros.

Yunus (2010), de uma perspectiva asiática, defende que um negócio social é aquele que visa resolver um problema social e que se utiliza de mecanismos de mercado, incluindo a venda de produtos e serviços para sua sustentabilidade financeira, porém, diferentemente da SEKN, o autor afirma que o lucro gerado por um NIS deve, necessariamente, ser reinvestido, ficando como remuneração ao empreendedor a realização pessoal.

Tanto na América Latina quanto na Ásia, discute-se, também, a abordagem dos negócios que visam à inclusão da base da pirâmide, chamados pela SEKN de negócios inclusivos, aqueles empreendimentos que possibilitam a inclusão de pessoas de baixa renda no mercado convencional, melhorando substancialmente a condição de vida desses indivíduos (MÁRQUEZ; REFICCO; BERGER, 2010). Na perspectiva dos países emergentes, os negócios inclusivos devem ser desenvolvidos por pequenos e médios empreendedores, sendo o próprio negócio o gerador da mudança.

Assim como nos Estados Unidos, as fundações de empresas privadas também foram responsáveis por fomentar o empreendedorismo social no Brasil, por meio de popularização do assunto, capacitação de empreendedores sociais, criação de redes específicas e financiamento, entre outras ações, como é o caso da Inovação e Cidadania Empresarial (ICE), cuja governança leva os nomes de alguns dos mais importantes empreendimentos brasileiros.

Quanto ao ambiente legal, não há legislação específica para empresas sociais no Brasil ou América Latina. Assim, essas organizações assumem diferentes denominações jurídicas.

No Brasil, estudos NIS ainda são escassos, apresentam diversas lacunas e são poucas as publicações sobre o tema, como comprovado por Tiscoski, Rosolen e Comini (2013) em seus estudos bibliográficos. A título de comparação, as principais características de cada NIS estão descritas no QUADRO 6:

Quadro 6 - Comparativo das características dos NIS americanos, europeus e dos países emergentes

	Estados Unidos	Europa	Países emergentes
Contexto de surgimento	Redução de incentivos governamentais apoio de fundações de empresas privadas	Redução de incentivos governamentais, mudança social, mobilização coletiva para manutenção do bem-estar social e apoio governamental	Altos índices de pobreza e desemprego, resposta ineficiente do poder público e fomento de organizações internacionais
Ênfase	Geração de renda	Benefício social	Redução da pobreza e exclusão social
Modelo de gestão	Centrado no empreendedor e em sua capacidade de captar e explorar recursos, inovar e garantir o sucesso do NIS	Centrado na gestão participativa. Diversos <i>stakeholders</i> são envolvidos no processo de tomada de decisão e o sucesso da empresa depende do desempenho coletivo	Centrado na figura do empreendedor (alma do negócio). Também na modalidade participativo
Comercialização de bens e serviços	Não necessariamente relacionada à missão. Utilizada para auxiliar a continuidade das operações da organização	Intimamente relacionada à missão da empresa, ou seja, ao impacto social que oferta	Intimamente relacionada à missão da empresa, ou seja, ao impacto social que oferta para o modelo asiático, mas não necessariamente para o modelo da América Latina (AL)
Forma Jurídica	L3Cs	Associação / Cooperativas	Cooperativas, pequenos empreendimentos sociais. No Brasil, comum <i>startups</i> sociais
Área de atuação	Muito diversificada	Poucos. Mais relacionados a cuidado social e comunitário	Muito diversificado
Distribuição de dividendos	Não é o objetivo, mas pode ocorrer sem restrições.	Não é o objetivo. Se ocorrer, deverá ocorrer de maneira limitada	Na AL não é o objetivo, mas pode ocorrer. No modelo asiático, o lucro deve ser totalmente reinvestido no negócio, com poucas exceções

Fonte: João (2014) adaptado de Kerlin (2006; 2010).

#### 2.4.2 Inovação social em negócios de impacto social

A definição conceitual de inovação social é uma missão complexa, visto que esbarra na falta de consenso sobre sua abrangência, que varia conforme a área de estudo (Economia, Administração, Sociologia, Psicologia, Planejamento, Desenvolvimento, etc.) e conforme as dimensões analíticas – que podem ser caracterizadas como processo e/ou resultado (JOÃO, 2014).

Comini (2016), ao realizar um recorte analítico para desenvolver seus estudos acerca da inovação social em NIS, apresenta os estudos de Crossan e Apaydin (2010), que propuseram um *framework* que distingue os determinantes da inovação (lideranças, competências organizacionais e gestão) das dimensões analíticas da inovação (processo e/ou resultado) após avaliar artigos sobre inovação entre os anos de 1981 e 2008. Na perspectiva de processo, a questão que se propõe é o entendimento de como ocorre a inovação. (*How?*) Já na perspectiva de resultado, o que está em foco é o que está sendo feito e para qual finalidade (*What e What Kind?*).

De Bruin e Stangl (2013) propõem dimensões específicas para análise da inovação social como resultado e destacam três aspectos para se levar em consideração: tipo de inovação, magnitude e extensão de sua escala/impacto. Comini (2016) acrescenta um quarto aspecto que diz respeito à finalidade do negócio, que aqui neste trabalho será chamado de intencionalidade - nomenclatura utilizada pelos investidores, aceleradoras e incubadoras brasileiros. Essas informações são apresentadas no QUADRO 7.

A intencionalidade diz respeito à aspiração do NIS em direção ao seu propósito e objetivos e, conseqüentemente, os esforços para alcançar a intenção assumem a forma de estratégias em uma empresa.

Como resultado, apoia-se em novas estruturas organizacionais, novas práticas sociais e diferentes empregos das tecnologias existentes. Como processo, é criada pelo coletivo e para o coletivo. Uma vez que inovar socialmente é dar novas respostas às necessidades e desafios sociais por meio de novos ou recombinação programática de domínios de conhecimentos existentes, tanto os processos quanto os resultados são relevantes (*ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD, 2010*).

Quadro 7 - Inovação como resultado: tipo, magnitude e extensão e intencionalidade

Tipo de inovação	Magnitude	Extensão	Intencionalidade *
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado;</li> <li>• mudanças significativas nos métodos de produção e de logística (inovação de processo);</li> <li>• nova forma de atender o cliente (inovação; mercadológica/marketing);</li> <li>• novas práticas organizacionais (inovação organizacional).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação incremental (foco no produto/serviço - visa suprir uma falha de mercado);</li> <li>• inovação institucional (foco no mercado - visa reconfigurar a estrutura de mercado);</li> <li>• inovação radical ou disruptiva (foco na sociedade – visa alterar o sistema social).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Nacional</li> <li>• Global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação (negócios com soluções para todos os segmentos de educação, da primeira infância ao ensino superior, atuando em diferentes níveis (pais, alunos, professores, gestores e governo).</li> <li>• Cidadania (negócios com soluções para democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, questões de diversidade e gênero, direitos e deveres do cidadão).</li> <li>• Saúde (negócios com soluções para democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, questões de diversidade e gênero, autoestima, direitos e deveres do cidadão).</li> <li>• Finanças Sociais (serviços financeiros voltados para a base da pirâmide, visando redução de custos e escala em áreas como acesso a crédito, transações financeiras, educação financeira, formalização de negócios, etc).</li> <li>• Cidades (negócios com soluções para mobilidade urbana, habitação, monitoramento de dados, segurança pública, uso de áreas públicas e demais desafios urbanos).</li> <li>• Tecnologias verdes (todos os tipos de negócios que têm impacto ambiental (energia, água, poluição, reciclagem, resíduos), projetos com impacto em agricultura, biotecnologia, análises de atmosfera, soluções para preservação de fauna e flora).</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora com base em De Bruin e Stangl (2013) e Pipe Social (2017a).

As atividades inovadoras de qualquer empresa dependem, em parte, de interações com as fontes de informação, conhecimentos, tecnologias, práticas, recursos humanos e financeiros, em que o foco é a organização. Na inovação tradicional o principal interessado é o investidor da empresa, sendo o atendimento aos seus interesses a preocupação do inovador, enquanto que, na inovação social, a relação é mais complexa. Envolve diferentes *stakeholders* (os interesses da empresa, os da comunidade, dos voluntários, do governo, etc.) e faz-se necessário gerenciar prioridades diferentes e momentos e objetivos conflitantes (LUNDSTRÖN *et al.*, 2014).

Na inovação tradicional é indispensável o uso de mecanismos de proteção do conhecimento para que a empresa tenha exclusividade sobre a tecnologia desenvolvida e consiga auferir o lucro acima da média. Já na inovação social, o retorno do investimento está em fazer uma mudança no mundo, e por isso não necessariamente resulta no monopólio do conhecimento, tornando-a passível de ser multiplicada (LUNDSTRÖN *et al.*, 2014).

Para João (2014, p. 47):

[...] empresas/negócios sociais e inclusivos são exemplos de inovação social radical, pois promovem mudanças culturais, estabelecem novas relações de parcerias e trabalho e em alguns casos alteram políticas públicas. Já o oferecimento de bens e serviços a um custo acessível às camadas mais baixas são inovações sociais incrementais, pois melhoram um produto, serviço e/ou processo já existente.

A palavra “social”, conforme Mulgan, Tucker e Sanders (2007), é considerada tanto um meio quanto um fim. Como meio:

[...] indica que tais inovações são baseadas nas capacidades pessoais de seus participantes e em interações e parcerias inesperadas entre cidadãos, instituições, empresas e governos. Como fim, indica que o esforço social está direcionado a solucionar problemas comuns e amplamente reconhecidos aos quais empresas e soluções tecnológicas falharam em oferecer resposta (MULGAN; TUCKER.; SANDERS, 2007).

Nomura e Kubota (2007) elaboraram um modelo de inovação social focado na gestão do conhecimento. Para tal, analisaram boas práticas de 15 organizações japonesas e europeias líderes em gestão do conhecimento. O estudo indicou que o processo de gestão da inovação social é composto de cinco etapas:

- a) **Sensibilização:** em que se deve trabalhar o indivíduo, no sentido de despertar sua paixão e sensibilidade para as demandas sociais;
- b) **diálogo:** no qual há aperfeiçoamento e melhoria da ideia inicial individual, ou seja, de um ambiente compartilhado propício para a criação do conhecimento e também reuniões de comunidades de prática para se obter novas percepções;
- c) **desenvolvimento de ideias:** no lugar de corte prematuro de ideias; **cocriação:** em que a ideia ou plano será desenvolvido com a ampla colaboração interna e

externa, inclusive de competidores, sendo o objetivo a formação de mercado que absorva a inovação social;

- d) **realização:** quando o valor gerado pela inovação social, permeia toda a sociedade, que gera *feedbacks* para desenvolver outras inovações e novos negócios, criando um banco de dados com informações necessárias para reforçar a capacidade de resposta da empresa às mudanças do ambiente.

### **2.4.3 A questão do lucro em negócios de impacto social**

Daniel Mattos, empreendedor de um negócio de impacto social, apresentou um argumento interessante sobre a existência de preconceitos velados em relação aos NIS em um vídeo em sua página do *Instagram*. A essência desse argumento diz respeito à existência de uma crença de que é errado alguém obter remuneração vinculada a uma ação, projeto ou negócio social, como se o empreendedor de impacto social estivesse querendo se promover em cima de um tema que traz algum tipo de comoção social. É compreensível essa crença, porque não é possível conceber que alguém queira se aproveitar de uma fragilidade para se obter vantagens financeiras ou qualquer outro tipo de vantagem, o que é realmente inadmissível. Entretanto, os NIS não buscam capitalizar uma demanda social, muito pelo contrário, o que buscam verdadeiramente é a transformação social. Como isso não constitui uma tarefa trivial, é importante que cada vez mais pessoas coloquem seus talentos e habilidades à disposição dessa transformação não no tempo que sobra, como filantropia, mas sim em tempo integral, como uma missão, um trabalho, e é justo que sejam remuneradas por isso.

Uma vez que esse objetivo é buscado em tempo integral, essa atividade se torna um meio de vida em que a transformação social é o objetivo permanente de um empreendedor que escolheu fazer a diferença, que optou por um modelo de negócio mais ardiloso e mais complexo, em nome de um ideal de transformação. Outra reflexão que as pessoas que têm dificuldade de atrelar remuneração e impacto social precisam fazer é: por que “é certo” sermos remunerados por projetos e negócios que geram impactos negativos e “é errado” sermos remunerados por projetos e negócios que geram impacto positivo?

A viabilização de um NIS e sua respectiva transformação social pode ser capaz de inspirar mais pessoas a acreditar que é possível criar negócios bons para todos, e não somente para os acionistas.

#### **2.4.4 O ecossistema dos NIS brasileiros**

Os NIS brasileiros estão sendo impulsionados por um ecossistema que tem unido forças para buscar desenvolvê-lo e amadurecê-lo. Esse ecossistema é composto de:

- a) Próprios NIS;
- b) organizações intermediárias (apoiadoras, aceleradoras e incubadoras);
- c) investidores: instituições que alocam recursos nacionais ou internacionais de indivíduos ou de corporações para investirem em NIS.

As organizações intermediárias exercem importante papel de facilitação, aceleração, amadurecimento e consolidação de NIS, além de atuarem na articulação da rede, na produção de conhecimento para o setor, no monitoramento e recomendações, certificação, padronização e métricas de avaliação, bem como na interlocução com investidores. Incubadoras e aceleradoras encontram-se nesse núcleo e buscam apoiar os NIS em diferentes etapas da jornada empreendedora, especialmente nas iniciais.

O movimento global emergente dos NIS consiste em grande parte de organizações jovens, que muitas vezes enfrentam desafios muito específicos. Como novos entrantes no campo, muitos fundadores não têm o conhecimento, recursos e contatos necessários para desenvolver a capacidade e uma organização saudável. Ao mesmo tempo, os clientes e fornecedores não estão familiarizados com o novo empreendimento e suas ofertas e são céticos no início (STINCHCOMBE, 1965). À luz desses desafios, ecossistemas de apoio para empreendedores sociais têm se desenvolvido em todo o mundo. Nesses ecossistemas, organizações intermediárias fornecem ajuda e recursos, bem como acesso a outros atores de apoio (BACHMANN, 2014; MEYSKENS; CARSRUD; CARDOZO, 2010).

Algumas logomarcas das principais organizações intermediárias estão listadas na FIG. 8.

Figura 8 - Organizações do ecossistema dos NIS



Fonte: Pipe Social (2017b, p. 135).

Assim como os negócios tradicionais, os NIS também passam por estágios de desenvolvimento. Reconhecer cada um desses estágios, que nem sempre são lineares ou bem delimitados, pode levar as empresas a definir melhor suas estratégias de atuação e desenvolvimento. A jornada dos empreendedores de NIS costumam apresentar um paralelo próximo do desenvolvimento das *startups* tradicionais, por isso, muitas vezes, são chamadas de *startups* sociais (PIPE SOCIAL, 2017a).

Stubner, Wulf e Hungenberg (2007) conceituam *startups* como empresas novas, que tentam entrar ou algumas vezes criar novos mercados por meio de produtos ou serviços inovadores. Para Blank e Dorf (2012), *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível e escalável. Já Ries (2012), em sua definição, defende que *startup* é uma empresa formada por pessoas, voltada para a criação de um novo produto ou serviço, nos mais variados campos, que causem grande impacto no mercado e que atuem em condição de extrema incerteza.

Com essas características, as *startups* tradicionais se consolidaram como uma tendência empreendedora no tocante a novos negócios que buscam oferecer um produto ou serviço inovador, muitos deles relacionados à uma ruptura de mercado, possibilitando que novas formas de pensar, consumir ou agir sejam possíveis.

De forma simplificada, a Pipe Social (2017a), apresenta nove estágios mais tradicionais do processo de desenvolvimento de *startups* sociais:

- a) Ideia: etapa em que o empreendedor apresenta uma ideia de solução (produto/serviço) que pode resolver algum dos desafios apresentados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, já citados neste trabalho, consistem nas primeiras versões do modelo de negócio e possíveis formatos;
- a) validação da ideia: etapa em que a ideia é implementada em formato de teste. Normalmente ocorrem conversas com vários atores do mercado, clientes, consumidores, parceiros e até potenciais investidores para saber se o problema que eu endereço realmente existe, se as pessoas acreditam na minha ideia, se a forma de cobrar e pagar por essa ideia faz sentido para os clientes, etc.;
- b) protótipo: etapa em que a solução toma uma forma mais concreta, partindo para a produção de um protótipo ou a uma primeira versão do que será o produto/serviço para testar se de fato ele funciona, se a hipótese levantada na validação da ideia se aplica na realidade e são realizados ajustes;
- c) piloto: o produto/serviço já está sendo comercializado, testado com clientes/consumidores reais. Etapa em que se avalia, no âmbito real e não mais de teste, a usabilidade do que foi criado, para identificar o que funciona bem e o que precisa ser revisado;
- d) MVP (mínimo produto viável): nessa etapa verifica-se não somente se a solução funciona, mas também se o modelo de negócios está adequado, os preços, formato de monetização e o planejamento do negócio como um todo. A essa altura, a empresa já realizou as primeiras vendas e o mercado comprovou que há demanda e necessidades reais, às quais a empresa está atendendo;
- e) organização do negócio: nessa etapa o produto/serviço foi validado no mercado, está rodando, mas é preciso começar a formalizar e organizar melhor o negócio. É o momento de estruturar a gestão da empresa, gestão das pessoas, refinar o modelo de negócio, criar melhor fundação da organização para que tudo funcione com um pouco mais de estrutura. Fase em que se levantam com mais qualidade os indicadores de impacto;

- f) tração: com a empresa estruturada, já é possível entender áreas com potencial para crescer, novas frentes de venda, contratações de equipe, mais recorrência de clientes, gestão financeira mais estruturada. Já ocupa um lugar no mercado e trabalha com mais cadência para conseguir escalar;
- g) pré-escala: nessa etapa a empresa já encontrou o formato ideal para crescer rapidamente e aumentar clientes/usuários de forma rápida. Para isso, começa a se planejar para o crescimento rápido, entendendo qual a estrutura interna necessária para dar esse salto, preparar-se para dar esse passo com segurança. Nessa fase é comum a captação de recursos financeiros para dar esse salto;
- h) escala: a empresa já está estruturada, crescendo em número de clientes/usuários com frequência, apresenta relatórios de impacto e constitui referência para o setor.

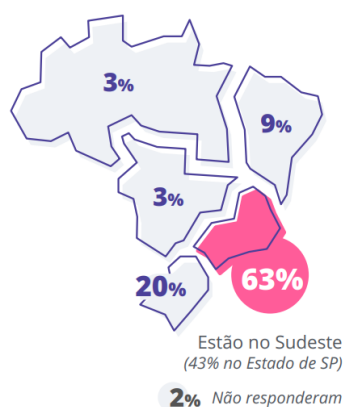
Contando com a ajuda de 40 atores do ecossistema oriundo dos três segmentos do ecossistema – NIS, organizações intermediárias e investidores –, a Pipe Social (2017b) realizou estudo para mapear os negócios sociais brasileiros. As empresas foram categorizadas em seis setores a partir de seis verticais de impacto alinhadas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas:

- a) Educação: negócios com soluções para todos os segmentos de educação, da primeira infância ao ensino superior, atuando em diferentes níveis (pais, alunos, professores, gestores e governo);
- b) cidadania: negócios com soluções para democracia, gestão de governo, transparência, engajamento cívico, inclusão social, questões de diversidade e gênero, direitos e deveres do cidadão;
- c) saúde: desde negócios com soluções específicas para problemas de gestão da saúde (atendimento, governança, análise de dados, redução de custo) até soluções com foco na melhoria da qualidade de vida de pacientes (diagnósticos, tratamentos, prevenção, suporte, cura);

- d) **finanças sociais:** serviços financeiros voltados para a base da pirâmide, visando redução de custos e escala em áreas como acesso a crédito, transações financeiras, educação financeira, formalização de negócios, etc.;
- e) **idades:** negócios com soluções para mobilidade urbana, habitação, monitoramento de dados, segurança pública, uso de áreas públicas e demais desafios urbanos;
- f) **tecnologias verdes:** todos os tipos de negócios que têm impacto ambiental (energia, água, poluição, reciclagem, resíduos), projetos com impacto em agricultura, biotecnologia, análises de atmosfera, soluções para preservação de fauna e flora.

O estudo da Pipe Social (2017b) revelou que, dos 579 negócios mapeados, 70% já estão formalizados e a maior parte deles se concentra nas regiões Sudeste (63%) e Sul (20%) (FIG. 9).

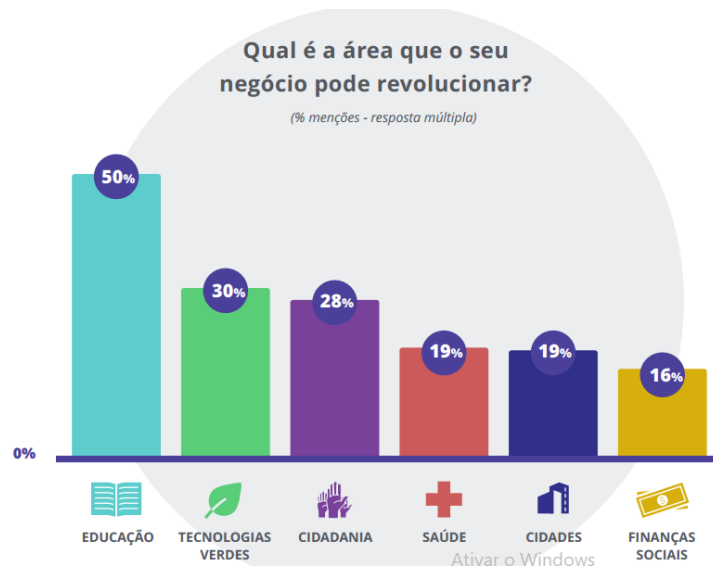
Figura 9 - Distribuição dos NIS no território nacional



Fonte: Pipe Social (2017b).

Como ilustra a FIG. 10, 50% dos NIS brasileiros têm como área principal de impacto social a educação. Desses, 40% se encontram em fase de tração e escala do negócio, e a maioria (45%) tendo faturado até R\$ 500 mil em 2017. O número expressivo de negócios no campo da educação pode estar relacionado ao fato de muitos negócios com foco em outras áreas de impacto também associarem sua solução à educação – uma área que parece ser transversal às demais (PIPE SOCIAL, 2017b).

Figura 10 - Setorização dos negócios de impacto brasileiros

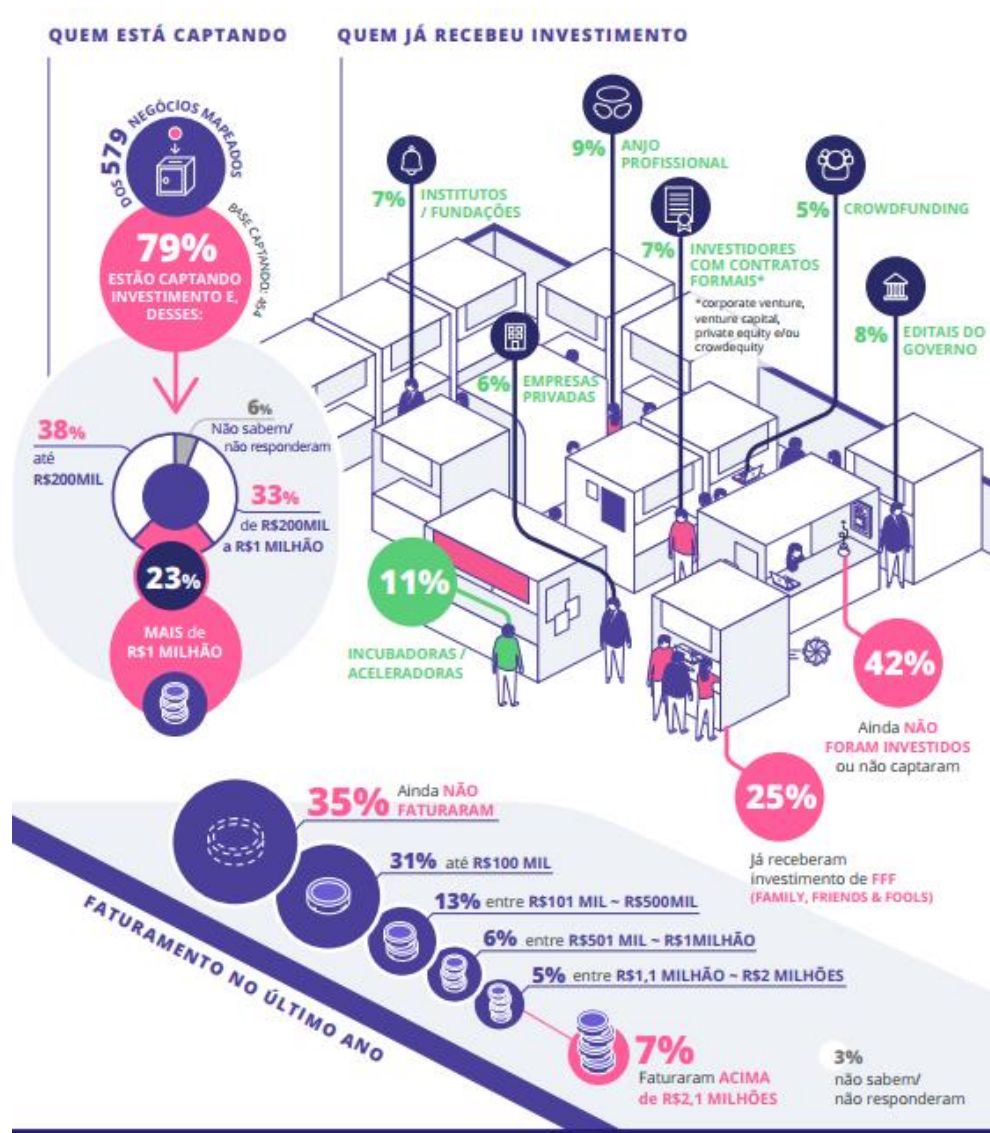


Fonte: Pipe Social (2017b).

De acordo a Pipe Social (2017b), estão entre os principais investidores de NIS as chamadas *Family, friends e Fools* (FFF - amigos e familiares), responsáveis por financiar 25% dos negócios, seguidos das incubadoras e aceleradoras, que investiram em 11% deles, seguidos pelos investidores anjos profissionais. Estes, em sua maioria, são investidores pessoa física, que acompanham a evolução do negócio fazendo também uma espécie de mentoria, tornando-se sócios da *startups* durante o tempo em que dure a sua ação, revendendo a sua participação para os sócios originais após o empreendimento atingir certo grau de maturidade. Dos NIS brasileiros, 8% contam com recursos financiados por editais do governo. Institutos e fundações, investidores com contratos formais, empresas privadas e *crowdfunding* (financiamento coletivo) também investem em NIS, como demonstra a FIG. 11.

Ainda na FIG. 11 é possível observar que, entre os negócios que faturam, 7% deles faturam acima de R\$ 2,1 bilhões por ano, 5% faturam entre R\$ 1,1 e R\$ 2 milhões, 6% entre R\$ 501 e R\$ 1 milhão e a maior parte deles (31%) fatura até R\$ 100 mil.

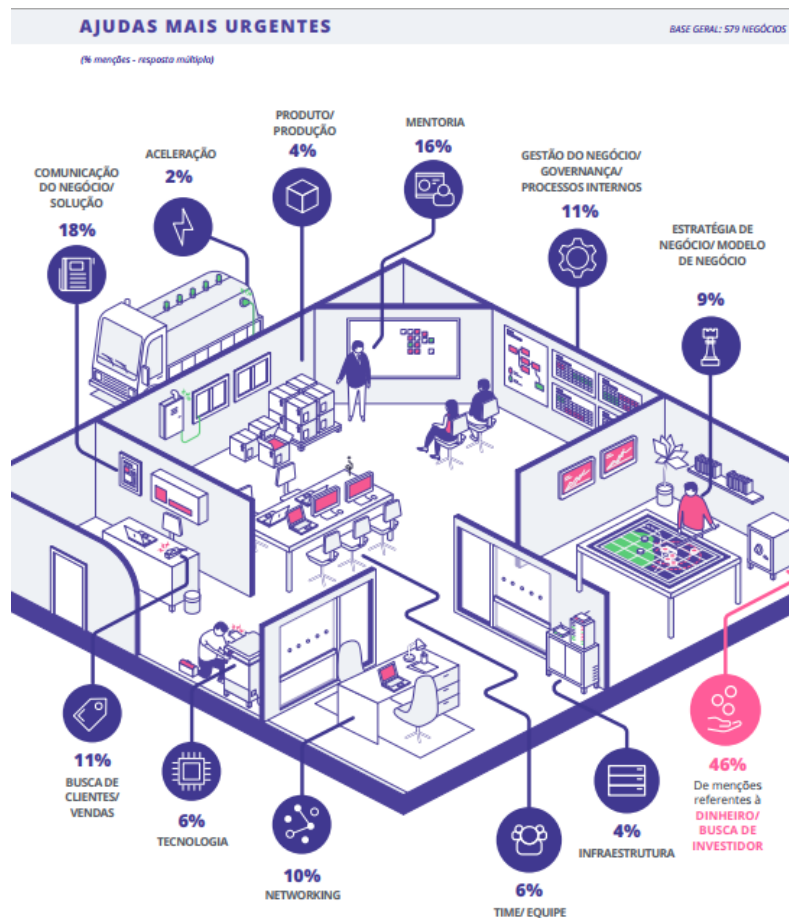
Figura 11 - Investidores em NIS brasileiros



Fonte: Pipe Social (2017b).

Na FIG. 12 estão apresentadas as ajudas mais urgentes demandadas pelos NIS brasileiros. A maioria relatou a obtenção de recursos financeiros (46%) como a principal questão; 16 e 10% dos negócios mencionaram a mentoria e *networking*, respectivamente, como demanda mais urgente. A Pipe Social (2017b) acredita que esses últimos valores podem estar relacionados à dificuldades de se medir o impacto social gerado, dado importante, frequentemente solicitado por potenciais investidores.

Figura 12 - Ajudas mais urgentes demandadas pelos NIS brasileiros



Fonte: Pipe Social (2017b).

Em relação às fases da jornada empreendedora que interessa a este estudo (tração, pré-escala e escala), Pipe Social (2017b) postula que 15% dos negócios mapeados estão na fase de tração (85 negócios), 12% estão na fase de pré-escala (72 negócios) e 13% na etapa de escala (76 negócios).

Entre os negócios em fase de tração, 73% deles são institucionalizados como empresa limitada (LTDA), 9% são microempreendedores individuais (MEI), 6% são Sociedade Anônima (S.A.) e 4% são empresas de pequeno porte (EPP). Nessa etapa, 29% deles faturam entre R\$ 501 mil e R\$ 2 milhões por ano.

Dos negócios em fase de pré-escala, 64% são institucionalizados como empresa limitada 13% são sociedade anônima, 8% são EPPs e 7% são MEIs. Nessa etapa, 25% deles faturam entre R\$ 501 mil e R\$ 2 milhões por ano.

Em fase de escala, 61% dos negócios são institucionalizados como empresa limitada, 18% são sociedade anônima, 11% são empresas de pequeno porte e já não

se apresentam como microempreendedores individuais. Nesse estágio, 25% deles faturam entre R\$ 501 mil e R\$ 2, milhões por ano.

Os NIS são apresentados neste trabalho como uma opção de empreendimento que é mais inclusivo e responsável, uma vez que sua razão de existência é trazer impacto socioambiental positivo, recuperando muitos estragos sociais e ambientais atribuídos ao modelo de pensamento e desenvolvimento adotado pelo sistema capitalista. Sua maneira de operar envolve o cuidado com todos os *stakeholders* em seu domínio de ação, buscando mais prosperidade e justiça dentro daquilo que é proposto como capitalismo consciente. É, portanto, um olhar, entre muitos possíveis, nas mais diferentes frentes de atuação que atuam para buscar uma solução para os problemas vigentes. Portanto, essa solução não é a única e suas propostas não devem ser vistas como verdades absolutas. Mas pelo fato de não ser absoluta não quer dizer que não seja uma verdade. É, na verdade, aquilo que algumas pessoas vislumbram como possibilidade, como ferramentas de transformação e refletem a visão deste tempo.

## **2.5 Questões epistemológicas e a Biologia do Conhecer**

A ciência cognitiva é uma área de estudos interdisciplinares que se inter-relaciona com Psicologia Cognitiva, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Inteligência Artificial, Neurociências e Linguística, entre outras (LIMA, 2003). A partir dessa inter-relação, as pesquisas desenvolvidas sobre a cognição humana têm buscado apreender o modo como as pessoas pensam, interpretam e percebem o mundo. Uma abordagem cognitiva implica, entre outros aspectos, estudar cientificamente o conhecimento como sendo mais que um produto do ambiente, das pessoas ou fatores que são externos ao indivíduo.

Segundo Imbert (1998, p. 55), a cibernética orientou o desenvolvimento das ciências cognitivas, entendida como “o estudo da inteligência, sobretudo inteligência humana, da sua estrutura formal ao seu substrato biológico, passando por sua modelização, até as suas expressões psicológicas, linguísticas e antropológicas”. O modelo cibernético apresenta dois momentos: a primeira e a segunda cibernética.

A primeira cibernética (1948), fortemente influenciada pelos paradigmas newtonianos, pela corrente filosófica racional e pelo método cartesiano de se fazer

ciência, propunha que só era possível entender o mundo a partir da racionalidade, da lógica. O espaço em que se vivia era considerado um mundo objetivo, da verdade, da realidade, da objetividade. Considerava-se que o aprendizado era obtido quando o ser conseguia representar acuradamente o mundo em sua mente, ou seja, o conhecimento era algo adquirido de fora para dentro. Considerava-se o cérebro humano uma máquina com funcionamento próprio, uma espécie de processador de informações concretas, que dá ao indivíduo condições de representar esse mundo objetivo em sua mente. Sob essa perspectiva, esperava-se que todos os indivíduos aprendessem e conhecessem o mundo de uma mesma maneira, pois o conhecimento era algo obtido por meio de uma forma de pensar puramente mecânica, de fora para dentro, com funcionamento regido por questões de causa e efeito. Considerava-se ciência o conhecimento comprovado e universalizado, elaborado a partir de métodos racionais em que os dados pudessem ser medidos, testados, analisados e repetidos (VENÂNCIO; BORGES, 2006).

Assim, a Primeira Cibernética fundamentou-se no paradigma cartesiano, que fragmenta e separa o sujeito que conhece do objeto conhecido, como se o sujeito cognoscente fosse independente de sua própria ação cognitiva (PELLANDA, 2003). Em contraponto, a Segunda Cibernética propôs a noção de auto-organização, de estruturas emergentes, de redes, adaptação e evolução, termos decorrentes dos fatores relacionais entre elementos internos (endógenos) e externos (exógenos) do sistema (LAURENTIZ, 1991), essenciais para o entendimento do que se propõe com este trabalho.

A Segunda Cibernética é, então, um movimento considerado como a cibernética dos sistemas auto-observantes. Nela, duas realidades antes separadas, funcionam como se fossem uma só, ainda que o sistema garanta sua individualidade, já que constitui em si uma unidade com capacidade auto-organizativa autônoma. Autonomia aqui se refere a um estado de autorregulação que proporciona ao sistema estabilidade e equilíbrio de maneira que este, ao reagir às perturbações externas, possa se reestruturar e compensar alguns desvios decorrentes. Assim, a Segunda Cibernética leva em conta processos de crescimento, aprendizagem, criatividade e *autopoiesis* (PELLANDA, 2003).

Diferentemente dos epistemólogos tradicionalmente oriundos do campo das ciências cognitivas, que tem como base as ciências físicas e predominantemente

racionalistas, Humberto Maturana, autor da *Biologia do Conhecer*, tem como base as ciências biológicas, cuja linha de atuação se afina com a Segunda Cibernética.

Nascido em 1928, no Chile, Humberto Maturana obteve o doutorado em Biologia em Harvard, trabalhou em Neurofisiologia no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e atua como professor na Universidade do Chile desde 1960. Além da Biologia, Maturana se enveredou pela Filosofia, Antropologia, Anatomia e Genética, tendo estudado Medicina por quatro anos, o que lhe proporcionou ampla preparação no campo biológico. A partir da noção de sistema, no âmbito da Biologia, Maturana norteou suas investigações buscando compreender que classe de sistema é um ser vivo, o que guiou suas reflexões teóricas e epistemológicas e o levou, juntamente com Francisco Varela, outro biólogo chileno, ao conceito de autopoiese, que usaram para explicar o que é o viver. Suas descobertas proporcionaram importante mudança de perspectiva em relação à cognição (MATURANA, 2014a, 2014b).

Borges (2005) assegura que as principais mudanças de pontos de vistas nas ciências cognitivas vieram dos estudos sobre os sistemas auto-organizados, apoiados por correntes filosóficas e científicas relacionadas a uma visão sistêmica, além do avanço nas pesquisas da Neurociência sobre o funcionamento do cérebro, que demonstraram a complexidade existente no processo de conhecer humano e a importância das emoções nesse processo. Essas abordagens, não objetivas, que assumem a realidade como construída pelo sujeito no seu curso de interação com o ambiente, são apresentadas por autores como Maturana e Varela (1995), Varela, Thompson e Rosh (1991) e Clancey (1997), compreendendo o fenômeno da cognição como situado e incorporado.

De acordo com Capra e Luisi (2014), o processo que relaciona partes e todo pode ser analisado por duas perspectivas diferentes, uma que dá mais ênfase às partes, considerada mecanicista, reducionista ou atomística; e a que dá ênfase ao todo, considerada holística, organísmica ou ecológica. A perspectiva holística tornou-se conhecida como sistêmica, e a maneira de pensar que ela implica passou a ser conhecida como “pensamento sistêmico”. Em vez tomar partido na dicotomia entre substância (matéria, estrutura, quantidade) e forma (padrão, ordem, qualidade), a abordagem sistêmica relaciona “substância e forma”, “todo e partes” ao mesmo tempo.

De acordo com a visão sistêmica, as propriedades essenciais de um organismo ou sistema vivo são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das interações e das relações entre as partes. Essas partes são destruídas quando o sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, essas partes não são isoladas, e a natureza do todo é sempre diferente da mera soma das suas partes (CAPRA; LUISI, 2014, p. 40).

Quando aplicada à vida, a expressão “visão sistêmica” significa olhar para um organismo vivo na totalidade de suas interações mútuas. Popularmente conhecida como Teoria da Complexidade, Dinâmica Não Linear ou Teoria dos Sistemas Não Lineares, é uma teoria matemática para explicar fenômenos naturais não lineares, cujo resultado não se constitui em uma fórmula, mas numa forma visual - um padrão. A Dinâmica Não Linear representa uma abordagem qualitativa da complexidade que incorpora a mudança de perspectiva de objetos para **relações**, de medição para **mapeamento**, de quantidade para **qualidade**. É uma abordagem matemática que permite aos cientistas lidar com a complexidade de fenômenos não lineares (CAPRA; LUISI, 2014).

Uma propriedade dos sistemas não lineares é que, ao contrário dos sistemas lineares, em que pequenas mudanças produzem pequenos efeitos e grandes efeitos se devem a grandes mudanças, pequenas mudanças podem ter efeitos dramáticos. Isso porque elas podem ser amplificadas repetidamente por meio de ciclos de *feedback*, que formam ao mesmo tempo a base das instabilidades e a emergência de novas formas, como um laço de realimentação denominado iteração, em que uma função opera repetidamente sobre si. A emergência, segundo a interpretação mais clássica, significa de fato o surgimento de propriedades novas em um conjunto a partir das interações ocorridas. Novas no sentido de que não estão presentes nas partes constituintes (CAPRA; LUISI, 2014).

Por volta da década de 1930, a maior parte das características-chave do pensamento sistêmico já havia sido formulada por biólogos orgânicos, psicólogos da Gestalt e ecologistas. Em todos esses campos, a exploração dos sistemas vivos – organismos, partes de organismos e comunidades de organismos – havia levado os cientistas à mesma nova maneira de pensar usando, para isso, palavras como conectividade, relações e contexto. Além disso, esse novo pensamento também foi suportado pelas descobertas revolucionárias na física quântica no domínio dos átomos e das partículas subatômicas, que levou os físicos a ver o universo como uma teia interconectada de relações cujas partes podem ser definidas somente por intermédio de suas conexões com o todo (CAPRA; LUISI, 2014, p. 112).

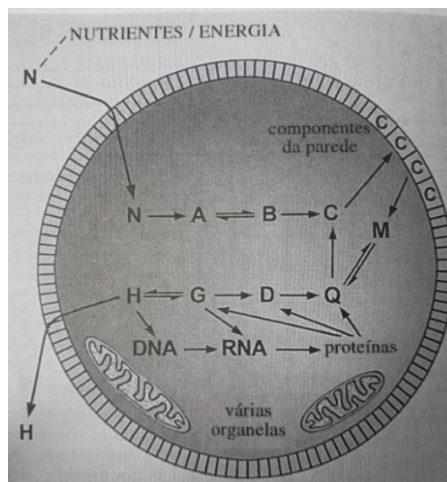
Com notório interesse no ser humano, especialmente em relação ao sistema nervoso, aos fenômenos da percepção e na busca do entendimento fenomenológico que diz respeito aos seres vivos, Maturana e Varela desenvolveram a teoria da autopoiese, em que *auto* significa “eu” e refere-se à autonomia dos sistemas auto-organizadores; e *poiese* (que partilha a mesma raiz grega que a palavra poesia), que significa fazer. Assim, autopoiese significa “fazer a si mesmo”. Os autores defendem que o traço característico dos seres vivos é que eles produzem a si mesmos de maneira constante e a isso chamam de organização autopoietica. Para Maturana e Varela (1995), os seres vivos são como máquinas autopoieticas, ou seja, máquinas que continuamente especificam e produzem sua própria organização por meio da produção de seus próprios componentes, em condições de contínua perturbação e compensação dessas perturbações (produção de componentes) de maneira auto-organizada. Para Maturana, os fenômenos relacionados à percepção só podiam ser entendidos se a operação do sistema nervoso fosse considerada uma rede circular fechada de correlações internas. Sendo assim, nada externo seria capaz de determinar a experiência, sendo esta determinada estruturalmente.

O sistema vivo não precisa de qualquer informação vinda de fora para ser o que é, mas depende estritamente de materiais externos para sobreviver, como nutrientes e energia, conforme demonstrado na FIG. 13. Desse modo, ele mantém a organização, sua coerência interna, alterando a estrutura de maneira autônoma e autorregulada (CAPRA; LUISI, 2014).

A célula, como qualquer organismo vivo, não precisa de nenhuma informação vinda do seu ambiente para ser ela mesma: toda informação necessária para uma mosca ser uma mosca está contida dentro da mosca, e o mesmo fato é verdadeiro para um elefante. Na linguagem da epistemologia, dizemos que a célula, e por inferência todo organismo vivo, é um sistema operacionalmente fechado (CAPRA; LUISI, 2014, p. 174).

Apesar de não precisar de qualquer informação vinda de fora para ser o que é, a célula (ou qualquer organismo vivo) depende estritamente de materiais externos para sobreviver (nutrientes e energia), cujas aquisições são parte da própria vida. Assim, apesar de constituir um sistema operacional fechado, é também um sistema termodinamicamente aberto (CAPRA; LUISI, 2014).

Figura 13 - Esquematização do funcionamento da célula como um sistema operacionalmente fechado e termodinamicamente aberto



Fonte: Capra e Luisi (2014, p. 172)

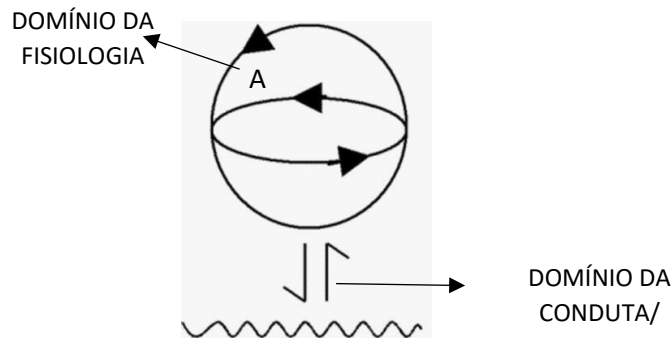
Biologia do Conhecer é então o nome dado ao conjunto de ideias de Humberto Maturana, inicialmente conhecido como Teoria da Autopoiese, embora alguns também a conheçam como Teoria de Santiago, em referência à origem dos autores. É uma explicação do que é o viver e, ao mesmo tempo, uma explicação da fenomenologia observada no constante vir a ser dos seres vivos no domínio de sua existência (MAGRO; PAREDES, 2014).

Na Biologia do Conhecer, Maturana articula uma modulação mútua entre dois domínios que vivemos: o da fisiologia e o do comportamento. Assim, o ato cognoscente confunde-se com a operação de autocriação (autopoiese), o que, na visão do autor, é o que define a essência dos sistemas vivos. Isso pode levar ao entendimento de que o **conhecimento é uma propriedade emergente da interação do indivíduo com o meio e não uma representação da realidade ou da informação**. Essa noção é essencial para a compreensão do que ocorre com os demais fenômenos que acontecem em nós e entre nós, seres humanos, como, por exemplo, a linguagem, as emoções e a cognição. Sua teoria pode ser considerada uma epistemologia, como reflexão sobre o conhecimento e o conhecer. Mas como uma reflexão sobre nossa experiência com outros na linguagem, constitui uma reflexão sobre as relações humanas, com especial atenção à linguagem e à cognição (MAGRO; PAREDES, 2014).

Essa interação organismo vivo/meio é apresentada na FIG. 14. Está representada assim porque o organismo vivo é um sistema fechado e está num meio

com o qual interage. Como indicam as setas do desenho, há em A uma dinâmica de relações de componentes, que é a fisiologia, e há também uma dinâmica de relações entre o ser vivo e o meio, que é a conduta do comportamento. As mudanças que ocorrerão serão permitidas pela estrutura do sistema e, embora sejam domínios separados, são interdependentes, de modo que não é possível dizer que a fisiologia explica a conduta, mas é possível afirmar que, sob as condições fisiológicas específicas, o resultado é a conduta (MATURANA, 2014a; 2014b).

Figura 14 - Sistema vivo e os domínios da fisiologia e da conduta/comportamento



Fonte: adaptado de Maturana (2014b).

De acordo com a teoria da Biologia do Conhecer, um sistema vivo se relaciona estruturalmente com o seu ambiente – isto é, por meio de interações recorrentes, cada uma das quais desencadeia mudanças estruturais no sistema. Assim, na medida em que se mantém interagindo com seu ambiente, um organismo vivo passará por uma sequência de mudanças estruturais. Desse modo, o comportamento dos sistemas vivos é estruturalmente determinado, não por forças externas, mas pela própria estrutura do organismo. Por exemplo, a adaptação de um ser vivo constitui a compatibilidade do organismo vivo com o seu ambiente – um termo correlato com o acoplamento estrutural. Assim, a estrutura do ambiente não pode especificar mudanças; pode somente desencadeá-las. O ato de acoplamento estrutural permite ao sistema vivo definir-se em relação ao seu ambiente como separado, mas conectado (CAPRA; LUISI, 2014; MATURANA; VARELA, 1995).

Ao propor que os seres vivos são determinados estruturalmente, Maturana e Varela (1995) querem dizer que essa é a maneira pela qual os seus componentes interagem para que sua organização funcione. Desse modo, aquilo que acontece a

um indivíduo num determinado instante depende diretamente de sua estrutura naquele instante. Assim, a estrutura do ser vivo sofre constantes modificações, buscando manter a sua organização, em resposta adaptativa às próprias alterações contínuas do ambiente. A capacidade de mudança é então atribuída à estrutura, enquanto a dimensão organizacional busca a conservação. Então, os organismos são considerados abertos em termos estruturais (trocam matéria e energia com o meio) e fechados em termos organizacionais. Assim, os seres vivos conservam-se como unidade organizacional, transformando suas estruturas em acoplamento estrutural com o meio.

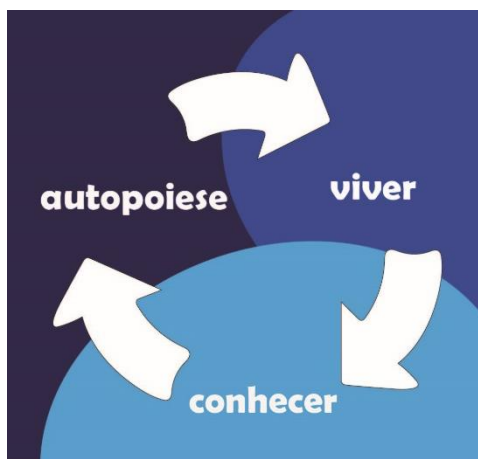
Adaptação é dada pelo desencadeamento de mudanças estruturais que, por uma questão de manutenção da unidade autopoietica do indivíduo, leva à conservação da sua organização. Isso caracteriza o aprendizado ao longo da ontogenia desse indivíduo. Por isso, viver é conhecer e conhecer é viver (MATURANA; VARELA, 1995).

Na teoria de Maturana e Varela (1995), a cognição está estreitamente ligada à autopoiese. A característica definidora de um sistema autopoietico é que ele sofre contínuas mudanças estruturais, embora preserve seu padrão de organização reticular. De acordo com a teoria da autopoiese, um sistema vivo acopla-se ao seu ambiente estruturalmente. Essa modificação de comportamento com base na experiência anterior gera o que entendemos por acoplamento estrutural. Assim, um sistema estruturalmente acoplado é um sistema de aprendizagem (CAPRA; LUISI, 2014).

Uma unidade autopoietica é a organização mais elementar do organismo e o produto de um sistema autopoietico é sua própria organização, onde a estrutura dessa unidade autopoietica é que determina o que acontece nele (MATURANA; VARELA, 1995). Sistemas vivos, então, respondem a perturbações do meio ambiente de maneira autônoma, com mudanças estruturais – isto é, reorganizando seus padrões de conectividade. Segundo os autores, nunca podemos dirigir um sistema vivo, apenas perturbá-lo, uma vez que é o próprio sistema vivo que determina quais perturbações vindas do ambiente irão afetá-lo e, conseqüentemente, desencadear mudanças. As mudanças estruturais no sistema constituem atos de cognição, o que significa que aprendizagem e desenvolvimento andam juntos, nas palavras dos autores: “Todo o fazer é conhecer e todo o conhecer é fazer” (MATURANA; VARELA,

1995, p. 68). Esse processo que interrelaciona autopoiese, viver e conhecer está ilustrado na FIG. 15.

Figura 15 - Inter-relação entre autopoiese, viver e conhecer



Fonte: elaborada pela autora a partir de Maturana e Varela (1995), Maturana (2014a) e Maturana (2014b).

Com base em seus estudos sobre a organização e estrutura do vivo, Maturana e Varela (1995) identificaram que a organização de alguma coisa é o conjunto de relações que devem existir ou que têm que ser satisfeitas para que essa coisa exista. Destacam também que são essas relações que definem a identidade de um sistema. Assim, a estrutura que constitui um sistema em particular diz respeito aos componentes mais as relações entre eles, de modo que é possível haver mudanças estruturais sem perda de organização. Qualquer mudança estrutural com perda de organização leva à desintegração (MATURANA, 2014a; 2014b).

Para compreender o fenômeno da auto-organização, Capra e Luisi (2014, p. 129) argumentam, que é necessário primeiro entender a importância do padrão - uma configuração de relações características de um sistema em particular. O padrão organizacional tornou-se o foco explícito do pensamento sistêmico em cibernética e se manteve como um conceito essencial desde essa ocasião. “A partir do ponto de vista sistêmico, a compreensão da vida começa com a compreensão do padrão”. Para Caine e Caine (2000, p. 51), “padrões são essencialmente conjuntos e configurações de relacionamentos”.

Capra e Luisi (2014, p. 130) aduzem: “sempre que encontramos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos –, podemos

observar que os seus componentes são arranjados à maneira da rede. Sempre que olhamos para a vida, olhamos para redes”.

A primeira e mais óbvia propriedade de qualquer rede é sua não linearidade, já que ela se estende em todas as direções. Sendo assim, as relações em um padrão de rede são não lineares e estão condicionadas ao conceito de *feedback*. Por exemplo, uma comunidade que mantenha uma rede de comunicação ativa aprenderá com os seus erros, pois as consequências de um erro se espalharão pela rede e retornarão à fonte por meio de ciclos de *feedback*. Assim, a comunidade corrige seus erros, regula-se e se organiza. É desse modo que o estudo da comunicação e da retroalimentação em redes vivas leva naturalmente à noção de auto-organização (CAPRA; LUISI, 2014).

Por tudo que foi apresentado, a Biologia do Conhecer está centrada no entendimento dos seguintes padrões:

- a) O sistema vivo, de uma célula até um organismo, funciona de modo operacionalmente fechado e termodinamicamente aberto, que
- b) de maneira autônoma cria a si próprio a partir de seus componentes, o que é denominado de autopoiese;
- c) mudanças não são especificadas pelo ambiente, mas sim determinadas estruturalmente;
- d) o ambiente é capaz de perturbar o sistema, que ao aceitar a perturbação, determina a mudança que ocorrerá;
- e) para o sistema nervoso do vivo, não é possível a distinção entre ilusão e percepção.

### **2.5.1 Implicações da Biologia do Conhecer na Ciência da Informação**

Maturana (2014b, p. 25) defende que o conhecimento é uma ação efetiva que “permite um ser vivo continuar sua existência no mundo que ele mesmo traz à tona ao conhecê-lo”, numa dinâmica ao mesmo tempo individual e social.

Se todo o conhecimento é algo de novo para aquele que conhece, ou seja, se todo o conhecimento depende da estrutura daquele que conhece (sistema perturbado), então o indivíduo não se constitui como uma “caixa vazia”, com entradas e saídas (em que mais *input* gera mais *output*), meros receptores

de qualquer informação tida como neutra ou isenta, como o faziam crer as teorias da informação. A informação é na realidade uma perturbação, já que o meio, outro ser vivo ou até o próprio indivíduo, não são fonte de instruções, mas antes de perturbações que, ao desafiarem a dimensão *poiética* (criativa) do indivíduo, provocam a flexibilização da unidade autopoiética e a complexificação, isto é, a aprendizagem. Como as perturbações ocorrem num *continuum*, a aprendizagem ocorre ininterruptamente ao longo de toda a existência do ser vivo (FEIO; OLIVEIRA, 2010, p. 231).

Assim, se todo agente que incide sobre essas estruturas não faz mais do que desencadear mudanças previamente determinadas nas próprias estruturas, então o organismo busca selecionar perturbações, aceitando aquelas que podem fazê-lo passar para níveis de aprendizagem superiores e rejeitando aquelas capazes de colocar em perigo a autopoiese desse organismo (FEIO; OLIVEIRA, 2010).

Ao compreender a informação como uma perturbação, tem-se que, à luz de suas próprias crenças, o indivíduo irá rejeitá-la ou aceitá-la, “o que significa que nem a informação é isenta, nem o indivíduo é uma caixa vazia”. Se essa perturbação que é introduzida para o sujeito for contra suas crenças, seu primeiro impulso é rejeitá-la, o que impede a ocorrência de aprendizagem (FEIO; OLIVEIRA, 2010, p. 235), conforme será apresentado no Cap. 2.6.

É importante ressaltar que a experiência consciente é um fenômeno emergente, isso significa que ele não pode ser explicado apenas com base em mecanismos neurais (CAPRA; LUISI, 2014).

Sem a consciência — isto é, sem uma mente dotada de subjetividade —, você não teria como saber que existe, quanto mais saber quem você é e o que pensa. Se a subjetividade não tivesse surgido, ainda que bastante modesta no início, em seres vivos bem mais simples do que nós, provavelmente a memória e o raciocínio não teriam logrado uma expansão tão prodigiosa, e o caminho evolucionário para a linguagem e a elaborada versão humana de consciência que hoje possuímos não teriam sido abertos. A criatividade não teria florescido. Não existiriam a música, a pintura, a literatura. O amor nunca seria amor, apenas sexo. A amizade seria apenas uma cooperação conveniente. A dor nunca se tornaria sofrimento, o que não lamentaríamos, mas a contrapartida dessa dúbia vantagem seria que o prazer nunca se tornaria alegria. **Sem o revolucionário surgimento da subjetividade, não existiria o conhecimento e não haveria ninguém para notar isso;** conseqüentemente, não haveria uma história do que os seres fizeram ao longo das eras, não haveria cultura nenhuma. [...] Na ausência dela (da consciência), nosso ponto de vista pessoal é suspenso, não sabemos que existimos, nem que existem outras coisas. Se a consciência não se desenvolvesse no decorrer da evolução e não se expandisse em sua versão humana, a humanidade que hoje conhecemos, com todas as suas fragilidades e forças, nunca teria se desenvolvido também (DAMÁSIO, 2011, p. 16/17, grifo meu).

A cognição, tal como é entendida na Biologia do Conhecer, está associada a todos os níveis da vida e é, portanto, um fenômeno muito mais amplo do que a consciência. A consciência – isto é, a experiência consciente, vivida –, desdobra-se em certos níveis de complexidade cognitiva que exigem um cérebro e um sistema nervoso. Em outras palavras, a consciência é um tipo especial de processo cognitivo que emerge quando a cognição alcança certo nível de complexidade (CAPRA; LUISI, 2014).

Varela, Thompson e Rosh (1991) postulam que o conhecimento é resultado de uma interpretação contínua e emergente da nossa capacidade de compreender, que por sua vez está enraizada nas estruturas biológicas vividas e experienciadas em um domínio de ação e de cultura. Isso reforça a necessidade de abandonar o entendimento da cognição como uma representação de um mundo predeterminado, uma vez que nós conhecemos o mundo mediante a nossa representação, o que torna a visão cognitivista e conexionista uma redução da experiência e da cognição humana.

Os mesmos autores complementam que as ciências cognitivas precisam ser entendidas a partir de uma perspectiva que as compreenda como um movimento circular entre fenômenos e processos experienciais, ou seja, entre aspectos biológicos (organismo como um todo) e ambiente (mundo). Eles defendem que há uma interação sistêmica bastante complexa entre corpo, mente e mundo, na qual os indivíduos experienciam e dão sentido à realidade vivida. Então, é por meio de suas ações e percepções incorporadas que os indivíduos vão tendo experiência e dando sentido ao mundo e ao contexto em que se encontram.

Varela, Thompson e Rosh (1991) lembram também que o próprio organismo intracelular mantém uma variedade de processos autopoieticos e homeostáticos, como uma regulação contínua capaz de levar o indivíduo a agir, sentir, pensar, por exemplo. Isso realça que qualquer estudo que envolva cognição precisa levar em conta que tanto processos mentais quanto corporais ocorrem, intrinsecamente, por meio da tríade entre sujeito-corpo/organismo/mundo. A cognição é corporificada e situada, fruto da experiência decorrente de se ter um corpo com várias capacidades sensório-motoras embutidas em um contexto biológico, psicológico e cultural. Alertam, ainda, para que a questão da codeterminação ou especificação mútua entre organismo e ambiente não seja confundida com a ideia de que organismos com

percepções distintas têm diferentes perspectivas do mundo, o que, para eles, continua a tratar o mundo como previamente dado, porém visto de diferentes perspectivas (VARELA; THOMPSON; ROSH, 1991).

Estamos afirmando que organismo e ambiente estão mutuamente envolvidos de diversas formas, e com isto o que constitui o mundo de um dado organismo é atuado pela história de acoplamento estrutural do organismo. Além disso, essas histórias de acoplamento ocorrem não por meio de adaptação ótima, mas, em vez disso, através da evolução como deriva natural (VARELA, THOMPSON E ROSH, 1991, p. 107).

Assim, a hipótese central das reflexões sobre uma concepção interativista do conhecimento é a do acoplamento estrutural de Maturana e Varela (1995), em que as interações desencadeiam mudanças estruturais no sistema.

Maturana (2014a, 2014b) acredita que, para explicar o fenômeno do conhecer, é preciso explicar o ser humano em toda a sua complexidade. Essa explicação, do ponto de vista das ciências cognitivas contemporâneas, pode ser elaborada segundo os preceitos da Biologia do Conhecer, na qual, Borges *et al.* (2004) se abaseiam para defender que não existe o fenômeno de transmissão de informação, uma vez que, para isso, seria necessário que os seres vivos fossem considerados sistemas abertos, capazes de captar no meio mensagens de “entrada” e as converter em mensagens de “saídas”, num circuito de causa e efeito, o que de fato não acontece.

As Neurociências têm apresentado fortes evidências de que o conhecer humano é bem mais complexo e se relaciona a muitos fatores, pois somos seres individuais e sociais ao mesmo tempo. A compreensão atual é de que os estados de conhecimento, as crenças, os valores, as percepções e as visões do mundo são elementos que medeiam o que o usuário recebe, percebe ou produz de maneira integrada. Reconhece-se, assim, a interdependência entre todos os fenômenos que participam dos processos de construção do conhecimento (BORGES *et al.*, 2004). Portanto, tais elementos não podem ser desconsiderados em estudos sobre o conhecimento.

Essa interdependência acontece porque as mudanças que podem ocorrer na estrutura de determinado sistema somente ocorrem se essa mesma estrutura as permite. É o sistema que estabelece se aceita algum estímulo, como uma perturbação, bem como apresenta, mediante o estabelecimento de correlações estruturais internas, a sua resposta às interferências que sofre. Esse processo é

balizado pela história filogenética e ontogenética do sistema, que vive em interação com os outros no meio (BORGES *et al.*, 2004).

Assim, o conhecimento pode ser entendido como “comportamento adequado e ação efetiva num contexto relacional, no qual cada comportamento, cada ato pode ser visto e compreendido como um ato cognitivo num certo domínio consensual de condutas” (BORGES *et al.*, 2004).

No âmbito da Ciência da Informação, a informação tem sido discutida principalmente sob o olhar dos cognitivistas e conexionistas, cuja ideia básica é a de que, se recebemos uma “informação”, imediatamente a processamos e somos capazes de dar uma resposta ao emissor daquela informação, pois a compreendemos da mesma forma que ele. Outra ideia é a de que precisamos dos atores que nos transmitem informação para que seja possível aumentar o nosso estoque de conhecimento. Nesta perspectiva cognitiva tradicional, muitos têm sido os trabalhos que consideram a informação como elemento gerador de conhecimento, no indivíduo, e que têm norteado as reflexões sobre o usuário da informação e, conseqüentemente, sobre a concepção e o desenvolvimento de estruturas de informação (BORGES, 2002, p. 150).

Por não concordar com a visão cognitiva tradicional, a autora apresenta que, sob a ótica da Biologia do Conhecer, a informação pode ser compreendida como:

Uma perturbação do meio (de qualquer natureza) que pode ou não ser aceita pelo indivíduo. O que vai definir a aceitação de uma perturbação como informação é a estrutura biológica do “usuário de informação”, considerando a sua predisposição emocional em aceitar tal perturbação, bem como a sua história de vida e os vários domínios de ação por onde transita [...] A Biologia do Conhecer, diferentemente das teorias cognitivas tradicionais, considera que não se adquire conhecimento pela captação e processamento de informação, mas conhece-se a todo instante, no viver cotidiano. O conhecimento que se tem sobre algo é fruto da interação congruente com este algo, em um domínio específico (uma empresa, uma família, um grupo de amigos) (BORGES, 2002, p. 151-152).

Da perspectiva da Biologia do Conhecer no contexto da CI, é importante que se considere que os colaboradores da organização são seres humanos individuais e sociais, cujas experiências individuais e intransferíveis são determinadas por sua estrutura biológica, ao mesmo tempo em que vivem em contínua interação com outros indivíduos, em diferentes domínios de ação (empresa, família, lazer, amigos, etc), tecendo diferentes redes de relações. E estas, por sua vez, são capazes de influenciar suas condutas no meio, assim como a sua linguagem e as suas predisposições de aceitar ou não determinada perturbação ou informação. Esses aspectos

comportamentais, exclusivos de cada indivíduo, devem também ser considerados nas práticas e estudos envolvendo usuários de informação (BORGES, 2002).

Inovações, mudanças e revoluções conceituais ocorrem na ciência quando um observador-padrão, como resultado de sua operação recursiva em seu domínio de experiências, produz de maneira espontânea alguma configuração inesperada de coerências operacionais aceitável na comunidade científica (MATURANA, 2014a).

Da mesma maneira com que se desenha um mapa para representar um território físico, a fala sobre a realidade é sempre uma representação social do observador, por isso não se trata de uma realidade absoluta, mas de uma realidade relativa que é captada por meio dos filtros de cada sujeito (TINTIA, 2014). A realidade constitui, então, uma proposição explicativa, em que há tantas realidades quanto domínios explicativos, todos igualmente legítimos, constituídos em acordo com coerências operacionais explicativas do observador. Movimentamo-nos na aceitação dessas explicações a partir de uma dinâmica de nossas habilidades emocionais e cognitivas, relacionada à nossa estrutura constitutiva. Dessa perspectiva, nota-se a importância de se assumir o observador e observar como fenômeno biológico (CAPRA; LUISI, 2014).

Nas palavras de Maturana (2014a, p. 55):

[...] se reconheço que quando gero um domínio explicativo o que faço é reformular a experiência com elementos da experiência – porque não posso distinguir entre ilusão e percepção –, descubro que tenho tantos domínios da realidade, tantos universos, ou seja, tenho um multiverso – quantos domínios de coerências operacionais que possa originar em minha experiência. E a experiência não é o universo. A experiência é o que acontece com cada um de nós.

Assim, a realidade que eu considero um fato diz respeito à minha percepção do fato, que por sua vez é dependente da minha estrutura biológica individual, visão de mundo, interpretação e histórico de interações com o meio. De modo que a verdade de uma pessoa não anula a minha, e viceversa.

Maturana (2014a) busca abrir um caminho explicativo no qual devemos valorizar o corpo, as emoções, construindo reflexões que levem em conta o ser humano como tal e não em uma ficção que considera a realidade independente do observador. Para o autor, devemos procurar explicar como acontecem as coerências operacionais dos sistemas de relação uns com os outros. Essa explicação relaciona-se à dinâmica estrutural dos organismos, e não à captação de uma realidade externa.

A partir do exposto, é importante que se apresente uma noção do que propõe a Biologia do Conhecer para os termos conhecimento, ações e emoções, conforme propõe Maturana (2014a, p. 135-138):

- a) cognição: diz respeito a como operamos nossas coordenações de ações e relações interpessoais, considerando que alegamos cognição quando aceitamos essas ações como adequadas por satisfazerem um critério particular num domínio específico de ações;
- b) conhecimento: ações - distinções, operações, comportamentos, pensamentos ou reflexões - adequadas naquele domínio, avaliadas de acordo com nosso próprio critério de aceitabilidade para o que constitui ação adequada nele. Por essa razão, há tantos domínios cognitivos quantos forem os domínios de ações e cada um deles é operacionalmente constituído e definido no domínio experiencial do observador pelo critério que ele usa para aceitar como ações adequadas as ações aceitas como próprias desse domínio;
- c) ações: tudo o que fazemos em qualquer domínio operacional que geramos em nosso discurso, por mais abstrato que ele possa parecer. Por exemplo: pensar é uma ação no domínio do pensar, refletir é uma ação no domínio do refletir, falar é uma ação no domínio do falar; e explicar cientificamente é uma ação no domínio do explicar científico. “Todas as ações e operações de um ser vivo acontecem como parte de sua dinâmica de estados”;
- d) emoções: “disposições corporais dinâmicas que especificam os domínios de ações nos quais os animais, em geral, e nós seres humanos, em particular, operamos num instante”, a consequência disso é que “todas as ações animais surgem e são realizadas em algum domínio emocional, e é a emoção que define o domínio no qual uma ação (um movimento ou uma postura corporal interna) acontece”.

### **2.5.2 O papel das emoções no conhecer**

Vivemos numa cultura que tradicionalmente opõe razão e emoção como se fossem dimensões antagônicas do indivíduo, como se a razão pudesse existir independentemente das emoções ou em contraposição a elas (MATURANA, 2014b).

Assim, falamos da emoção em contraponto à emoção, usamos a razão para negar a emoção e dizemos que é o lado racional que define o humano. Entretanto, Maturana e Varela (1995), juntamente com Damásio (1996), argumentam contra esse entendimento, demonstrando a importância das emoções nesse processo.

Os autores propõem que, uma vez que os indivíduos não são observadores passivos do mundo exterior, mas, ao contrário, conhecem o mundo por meio do processo de interação com ele, ganham destaque os processos de percepção, que podem ser limitados ou enriquecidos pela emoção.

Damásio (1996) defende, inclusive, as emoções e os sentimentos como parte integrante dos processos centrais de regulação biológica, funcionando como uma ponte entre os processos racionais e os não racionais.

Damásio (1996, p. 31) vê a essência da emoção como sendo:

A coleção de mudanças no estado do corpo que são induzidas numa infinidade de órgãos por meio das terminações nervosas sob o controle de um sistema cerebral dedicado, o qual responde ao conteúdo dos pensamentos relativos a uma determinada entidade ou acontecimento. Muitas das alterações do estado do corpo – na cor da pele, postura corporal e expressão facial, por exemplo, são efetivamente perceptíveis para um observador externo. [...] Existem outras alterações do estado do corpo que só são perceptíveis pelo dono desse corpo. Mas, as emoções vão além de sua essência.

De forma geral, sobre as emoções pode se dizer que se trata:

[...] da combinação de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, que provoca respostas dispositivas a esse processo - em sua maioria, dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo, mas, também dirigidas ao próprio cérebro (núcleos neurotransmissores) resultando em alterações mentais adicionais (DAMÁSIO, 1996, p. 79).

Damásio (1996, p. 173) descreve ainda uma hipótese proposta por William James para explicar a natureza das emoções e dos sentimentos, dada pelos sintomas corporais, ilustrada da seguinte maneira:

É-me muito difícil, se não mesmo impossível, pensar que espécie de emoção de medo restaria se não se verificasse a aceleração do ritmo cardíaco, da respiração suspensa, de tremura dos lábios e de pernas enfraquecidas, de pele arrepiada e de aperto no estômago. Poderá alguém imaginar o estado de raiva e não ver o peito em ebulição, o rosto congestionado, as narinas dilatadas, os dentes cerrados e o impulso para ação vigorosa, mas, ao contrário, músculos flácidos, respiração calma e um rosto plácido?

Damásio (2004) acredita que, em toda e qualquer emoção, as ondas múltiplas de respostas químicas e neurais alteram o meio interior, o estado das vísceras, o estado dos músculos durante certo período e certo perfil. Sobre isso, Norman (2004) acrescenta que a náusea ou sentimentos notados de frio na barriga não são imaginários, são manifestações reais da forma como as emoções controlam nosso sistema muscular e até o aparelho digestivo.

Além do sistema límbico, um centro de ordem neural que coordena respostas emocionais, outras regiões cerebrais também atuam no processamento emocional, incluindo a amígdala e várias áreas corticais nos aspectos orbital e medial do lobo frontal (DAMÁSIO, 1996).

Segundo Johnson (2008, p 167), todos os indivíduos que possuem um equipamento neurológico funcional compartilham dessa química. “Nossas personalidades – as entidades que nos fazem ao mesmo tempo únicos e previsíveis como indivíduos – emergem desses padrões de liberação química”. O cérebro absorve determinada configuração de dados sensoriais vindos do mundo externo (ou da imaginação ou do banco de memórias) e desencadeia uma reação neuroquímica interna.

Esses efeitos da liberação química, como apregoa Damásio (1996), desempenham importante função na comunicação de significados a terceiros e podem também ter o papel de orientação cognitiva. Nesse sentido, Norman (2004) cita que o processo do conhecer humano envolve, de forma abrangente, tanto a emoção quanto a cognição e reflete a origem biológica do cérebro. As emoções são inseparáveis da cognição e parte necessária dela, sendo ambas sistemas de processamento de informação integrados. As emoções dão dicas ao nosso “mundo interior” sobre o que está acontecendo no “mundo exterior”, induzem julgamentos e nos afetam em como nos sentimos, como nos comportamos e pensamos, enquanto que a cognição interpreta e dá sentido a tudo isso nos ajudando a aumentar nosso entendimento.

Para o autor, a maioria das respostas emocionais tem uma longa história evolutiva, cuja função é fornecer de maneira automática aos organismos comportamentos orientados à sobrevivência. Ao sentirmos uma emoção, ocorre a liberação de componentes químicos no organismo que desencadeiam uma série de sensações, e estas nos auxiliam no julgamento e rapidamente nos ajudam a determinar quais coisas no ambiente são perigosas ou seguras, boas ou ruins,

levando-nos a reagir de maneira adaptativa (DAMÁSIO, 1996). Assim, as emoções exercem papel de orientação cognitiva. A cognição é aqui entendida como mecanismos mentais que agem sobre a informação sensorial, buscando a sua interpretação, classificação e organização – ou seja, envolve toda a capacidade do ser humano de processar informações, de reagir ao que percebemos no mundo e em nós mesmos como um todo.

Norman (2004) argumenta que as emoções, como nós conhecemos, mudam o jeito da mente humana de resolver problemas e mudam como o sistema cognitivo opera julgando o que está acontecendo à sua volta e preparando o corpo de acordo com a sensação. É por isso que, se alguma coisa é ruim ou perigosa, os músculos se tencionam em preparação para correr, atacar ou paralisar, ao passo que se alguma coisa é boa, os músculos podem relaxar e tirar vantagem da situação.

De acordo com Johnson (2008, p. 162), “as emoções e a memória estão profundamente entrelaçadas: as memórias experimentadas sob a influência de fortes emoções são recordadas com mais facilidade. As emoções afetam o modo como nos sentimos e também a maneira como recordamos”. De modo geral, temos mais propensão a nos lembrarmos de memórias carregadas de emoções do que de memórias neutras. Assim, as emoções também estão ligadas ao processo do conhecer humano.

Damáσιο (1996) afirma ainda que a inter-relação entre as emoções e a razão remonta à história evolutiva dos seres vivos. Durante a evolução natural, o estabelecimento de respostas comportamentais adaptativas é moldado por processos emocionais e a escolha de respostas em determinadas situações reflete o uso da razão. Ou seja, o estabelecimento de repertórios adaptativos é moldado pelas emoções e a seleção de comportamentos no futuro determinados pela razão. Essa pode ser uma das explicações de como se deu o processo da construção do conhecimento humano ao longo da evolução da espécie, **utilizando memórias emocionais e projetando ao futuro as possíveis emoções associadas às decisões tomadas anteriormente** (grifo meu).

Para compreensão da vida interna do cérebro, Johnson (2008) também ressalta que é importante que se dê atenção ao papel das “moléculas da emoção” (ocitocina, cortisol, serotonina, dopamina, endorfina, adrenalina, etc., que constituem a matéria-prima do sistema de valores do cérebro). Por exemplo, insensibilidade à rejeição e a

confiança social potencializada pela serotonina; o impulso da ocitocina para formação de laços sociais, a agitação súbita da adrenalina, a inundação de endorfina com a conquista de algo desejado há muito.

Norman (2004) preleciona que em tudo que fazemos há componentes afetivos e cognitivos. Quando se está em estado de emoção negativa, sente-se ansioso ou em perigo -, os neurotransmissores focam o processamento do cérebro para se concentrar em um tópico, sem distração, e então aprofundar nesse tópico até que alguma solução seja encontrada. Ao passo que quando está em estado positivo de afeto, ações extremamente opostas tomam lugar, os neurotransmissores levam o cérebro a processar o relaxamento dos músculos. Isso significa que agora se está um pouco menos focado e mais propenso a receber interrupções e atentar para novas ideias ou evento. Emoções positivas promovem curiosidade, proporciona criatividade e faz com que o cérebro se torne mais apto ao aprendizado.

Assim, ao contrário do que propõe Descartes e mesmo Kant, que o raciocínio deve ser feito de forma pura e dissociada das emoções, na verdade são elas, as emoções, que permitem o equilíbrio das nossas decisões. Como o próprio Damásio (1996) sugere, o único e verdadeiro Kantiano é um paciente com lesão no córtex pré-frontal, local responsável pelas emoções.

Segundo Norman (2004), é necessário que se estabeleça a diferenciação entre afeição e emoção: “afeição é o termo geral do sistema de julgamentos, tanto consciente quanto inconsciente. Emoção é a experiência consciente de afeição, completa com atribuição de sua causa e identificação de seu objeto”. Existe influência da afeição sobre a emoção e impacto gerado da afeição sobre a cognição. A cognição estabelece interpretações e compreensão sobre o mundo à nossa volta, e emoções permitem que tomemos decisões sobre as situações em que nos encontramos (NORMAN, 2004).

A partir da cognição como um processo auto-organizador da vida, Damásio (1996) demonstra como a consciência se relaciona a esse processo, destacando o papel das emoções (padrões complexos de respostas neuroquímicas de funções reguladoras que fornecem ao organismo comportamentos orientados para a sobrevivência) e sentimentos (experiência consciente ou imagem mental de uma emoção).

A emoção também constitui uma forma de conhecimento. Se se quer compreender qualquer atividade humana, deve-se atentar para a emoção que define o domínio de ações no qual aquela atividade acontece e, no processo, aprender a ver quais ações são desejadas naquela emoção (MATURANA, 2014a, p. 138).

“As nossas emoções guiam momento a momento o nosso agir, ao especificar o domínio relacional em que operamos, instante a instante, e dão ao nosso agir seu caráter enquanto ações”. Todo domínio racional se funda em premissas básicas aceitas *a priori*, isto é, em bases emocionais, e são nossas emoções que determinam o domínio racional em que operamos como seres racionais a cada instante (MATURANA, 2014a, p. 196-197).

Quando se é cuidadoso, pode-se ver que diferentes conquistas e avanços tecnológicos que vieram de nossos ancestrais estavam relacionados a mudanças em seus desejos, em seu gosto, suas preferências estéticas, independentemente de como sua forma de viver tenha mudado a partir daí (MATURANA, 2014a, p. 197).

Maturana (2014a, p. 197) posiciona-se:

Entretanto, acontecem duas coisas com o nosso viver racional. Uma é que usamos nossa razão para sustentar ou para esconder nossas emoções, e o fazemos frequentemente sem estarmos conscientes das emoções sob as quais escolhemos nossos diferentes argumentos racionais. O resultado disso é que raramente estamos conscientes do fato de que são nossas emoções que guiam nosso viver, mesmo quando afirmamos que estamos sendo racionais. E, ao não compreendermos os fundamentos emocionais de nosso agir, tornamo-nos prisioneiros tanto da crença de que os conflitos e problemas do mundo são racionais, [...] quanto da crença de que as emoções destroem a racionalidade e são uma fonte de arbitrariedade e desordem na vida humana. E, a longo prazo, não compreendemos a nossa existência cultural.

## 2.6 Crenças

Não foi encontrado consenso ou uma definição única para crença. Várias áreas do saber têm se dedicado a estudar o assunto, como, por exemplo, a Filosofia, a Antropologia, Sociologia, Psicologia e Educação. E dentro de cada uma delas diferentes termos e definições têm sido explorados, o que por si só já indica que é um conceito difícil de ser investigado (BARCELOS, 2004).

Na opinião de Barcelos (2000, p. 30), as crenças têm natureza paradoxal e para justificar seu pensamento lista as seguintes razões:

- a) O verbo acreditar pode ser entendido como certeza, convicção ("eu acredito") e, também, como dúvida ("eu não tenho certeza");
- b) crença e conhecimento têm sentidos distintos, sendo que o conhecimento está relacionado a fatos objetivos, e crenças à avaliação e julgamento;
- c) crenças não são independentes das experiências e, por isso, influenciam as ações;
- d) crenças orientam os desejos e regulam as ações;
- e) crenças, ao mesmo tempo em que encerram a dúvida, fazem emergir o pensamento;
- f) crenças estão baseadas em opiniões, tradições e costumes; e
- g) crenças podem servir de obstáculo à mudança.

Serão apresentadas conceituações complementares que compartilham a mesma essência, o entendimento de que as crenças podem ser definidas como uma construção mental capaz de negar ou afirmar a verdade de um estado das coisas. Desse modo, são responsáveis por construir modelos mentais que dão base para a compreensão do mundo, tornando-se importantes para orientar decisões.

A crença não precisa estar relacionada à existência de provas, podendo também ser descrita como fé (HOWLETT; PAULUS, 2015). Ajzen e Fishbein (1980) defendem que a totalidade das crenças das pessoas serve como base informacional capaz de determinar suas atitudes, intenções e comportamentos.

Crenças podem ser interpretadas como elementos provenientes do conjunto dos processos cognitivos mentais utilizados no pensamento, na compreensão, na classificação e reconhecimento e que interferem nos modos de pensar, sentir e agir. Baseados nas crenças, os indivíduos interpretam, julgam, avaliam e tomam decisões que podem nortear pensamentos e comportamentos (BORG, 2001) individuais e organizacionais.

As crenças dizem respeito às convicções, às disposições subjetivas para considerar algo como certo ou verdadeiro e funcionam como uma lente pela qual se enxerga o mundo. Sendo assim, essas certezas são capazes de influenciar a maneira como se percebem as informações do meio e as ações cotidianas, estando diretamente relacionadas às emoções. De acordo com Aragão e Cajazeira (2017), nem sempre se tem consciência dessas certezas que influenciam a percepção e a

prática e, conseqüentemente, raramente são questionadas no dia a dia. As crenças podem ser favoráveis ou desfavoráveis. A definição de qual crença seja a mais efetiva para cada um adentra o espaço emocional e experiencial pessoal de cada um.

### **2.6.1 Crenças e dúvidas**

Aquilo em que quero acreditar com base nas emoções e aquilo em que devo acreditar com base em evidências nem sempre coincidem. Sou cético não porque não queira acreditar, mas porque quero saber. Como saber a diferença entre o que gostaríamos que fosse verdade e o que é de fato verdade? (SHERMER, 2012, p. 14).

Como visto, as crenças são tomadas como certezas pessoais, o que uma pessoa crê, acaba sendo tomado por ela como verdade. Essa crença dá coerência e estabilidade, influenciando as ações cotidianas. Proporcionam um estado calmo e satisfatório que não se deseja evitar. Já a dúvida nunca tem tal efeito, uma vez que os processos de explicitação, questionamento, desestabilização ou conflito de crenças levam a movimentos emocionais que se percebem como sentimentos de irritação, frustração, confusão, insegurança e tristeza, gerando um estado de desconforto e insatisfação contra o qual se luta para libertar e passar novamente ao estado de crença (PEIRCE, 1877).

O estado de dúvida e incerteza é capaz de gerar confusão e conflitos internos, levando o indivíduo à divagação mental, podendo incidir sobre sua autoavaliação e autoconfiança.

William Kingdon Clifford, em seu artigo “A Ética da Crença”, de 1876, conta uma história como metáfora para o entendimento do problema da decisão baseada em crença. Trata-se de um dono de navio que está prestes a lançá-lo ao mar levando um grupo de emigrantes. O navio é antigo, não particularmente bem construído, que já passou por muitas viagens e tempestades. Em outras palavras, necessitava claramente de reparos. Por esse motivo, dúvidas passaram a consumir a mente de seu dono. Talvez ele devesse realizar os reparos e recondiçionamentos, o que implicaria um custo significativo. Entretanto, antes que o navio partisse, ele sinceramente se convencera de que seus temores eram infundados. Afinal de contas, a embarcação já havia superado diversas adversidades e trajetos sem jamais lhe trazer problemas, e seria uma manifestação de injustiça de sua parte duvidar da competência dos construtores. Contava também que a Providência jamais falharia em

proteger todas aquelas pessoas e famílias. Como resultado de suas reflexões, o navio foi lançado ao mar, e o dono, na mais sincera convicção, vê o navio partir para mais tarde receber o seguro, tendo o navio naufragado em meio ao oceano (BARBOSA, 2017).

A decisão fora tomada com base em um conhecimento imperfeito e fundamentado em crenças sinceras que se provaram erradas, em descompasso com a realidade até então desconhecida. Baseado na evidência empírica disponível, o dono do navio não poderia ter lançado sua embarcação ao mar. Com isso, Clifford apresenta algumas indagações: pode uma crença baseada em evidências insuficientes jamais ser considerada correta? Qual o parâmetro para a justiça da decisão tomada pelo dono do barco, sua decisão e como foi tomada ou o resultado destas? Caso o resultado tivesse sido positivo, possivelmente considerariam que o dono do navio estava correto em acreditar que ele poderia ter sido lançado ao mar (BARBOSA, 2017).

Não somente existe forte desejo de converter a dúvida em crença, mas chega-se a esforçar para manter as crenças que já se tem, para evitar cair novamente em dúvida. Assim, buscam-se reforçar as próprias crenças na tentativa de obter mais certezas sobre os fatos a partir das leituras que se faz do mundo.

Para Rojas (2005, p. 54), “o conhecimento é criar e re-criar sentidos, construir e re-construir ideias, formar e re-formar juízos, produzir e re-produzir teorias, fundamentar e re-fundamentar discursos, elaborar e re-elaborar visões de mundo”. Portanto, está relacionado a aprendizagem e reaprendizagem. No entendimento do conhecimento como uma crença verdadeira e justificada, a crença é entendida como um pensamento aceito e que se afirma sem temor de equivocar-se, e a verdade como uma correspondência entre o que está sendo dito e o que se entende como verdade, e por justificada entendem-se as razões pelas quais se tem essa crença (ROJAS, 2005). Para um indivíduo considerar que conhece algo, precisa crer que sua perspectiva sobre esse algo seja verdadeira, justificando para si mesmo ou para os outros as razões pelas quais ele chegou a essa conclusão. Essa noção pode oferecer uma explicação pela qual os seres humanos reforçam até mesmo crenças disfuncionais.

### **2.6.2 Como as crenças são formadas**

Em entrevista ao programa *Fronteiras do Pensamento* (2016), Daniel Kahneman, psicólogo premiado com Nobel em 2002 por causa de suas pesquisas sobre Economia Comportamental, afirma que a crença que ele tem na Ciência não pode ser tão diferente de alguém que crê em uma religião e seus ensinamentos, porque as crenças vêm do mesmo lugar, vêm de confiar nas pessoas, porque não há como entender o mundo sozinhos, é preciso confiar e entender o mundo na interação com os outros .

Nas palavras de Maturana (2014a) “o genético não determina o humano, apenas funda o humanizável. Para ser humano, é necessário crescer humano entre humanos”. Para o autor, o fenômeno social humano se dá na linguagem, que é também o que possibilita os processos de reflexão, autoconsciência e, conseqüentemente, de consciência do outro. É por meio do linguajar e do emocionar no curso das próprias conversações que se afeta mutuamente (MATURANA, 2014a, p. 247). Essa perspectiva ressalta a importância das conversações tanto para o desenvolvimento dos indivíduos, quanto para o desenvolvimento das organizações compostas por esses indivíduos. O autor acrescenta:

Nós, seres humanos, participamos em nossa vida cotidiana de muitos sistemas sociais diferentes que, apesar de independentes enquanto domínio de conversações, afetam uns aos outros na medida em que suas realizações se entrecruzam em nossas corporalidades. Portanto, cada interação social da qual participamos tem conseqüências para nossas corporalidades, e tudo o que fazemos em nossa corporalidade tem conseqüências para as interações sociais das quais participamos (MATURANA, 2014a, p. 364).

Damásio (1996) explica que a interação com o meio ambiente dá-se com o organismo como um todo. Quando se ouve uma música, assiste-se a um filme, saboreia-se uma sobremesa, corpo e cérebro interagem com o ambiente. De maneira que a percepção não constitui uma função exclusiva do cérebro, todo o organismo trabalha conjuntamente com vistas a obter a melhor interface possível. Organismos complexos fazem mais do que interagir, gerando respostas externas espontâneas. Eles geram respostas internas, as quais algumas são imagens (visuais, auditivas, somatossensoriais). O cérebro possui a capacidade de exibir imagens internas e de ordenar essas imagens num processo chamado pensamento. De acordo com o autor,

as imagens não são somente visuais: existem imagens sonoras, imagens olfativas, entre outras.

Os seres humanos vivenciam fatos e acontecimentos desde os mais corriqueiros até os mais dramáticos durante toda a sua vida. Por meio dessas situações eles generalizam sua experiência e desenvolvem sua própria ideia, princípios e valores sobre aquele tipo de situações e experiências vivenciadas. Diante de cada um desses acontecimentos, eles reagem em dois níveis, experimentam sentimentos e emoções e manifestam determinados comportamentos. Entretanto, mesmo diante de um mesmo acontecimento, esses sentimentos e comportamentos variam de pessoa para pessoa porque o acontecimento é percebido, sentido e interpretado conforme o sistema de crenças de cada uma dessas pessoas (FELDMAN, 2004).

O conjunto crítico e formativo de estímulos para os emparelhamentos somáticos é, sem dúvida, adquirido na infância e na adolescência. Mas o crescimento do número de estímulos somaticamente marcados termina apenas quando a vida chega ao fim, pelo que é adequado descrever esse crescimento como um processo contínuo de aprendizagem (DAMÁSIO, 1996, p. 75).

Michael-Shermer (2012) dedicou-se a investigar os sistemas de crenças dos seres humanos, procurando entender como as crenças nascem, se formam, se alimentam, se reforçam, são contestadas, mudam e se extinguem. Segundo o autor, os sistemas de crença são poderosos, penetrantes e duradouros, e para tais sistemas o autor explica:

Construímos nossas crenças por várias e diferentes razões subjetivas, pessoais, emocionais e psicológicas, em contextos criados pela família, por amigos, colegas, pela cultura e a sociedade. Uma vez consolidadas essas crenças, nós as defendemos, justificamos com uma profusão de razões intelectuais, argumentos convincentes e explicações racionais. Primeiro surgem as crenças e depois as explicações (SHERMER, 2012, p. 17).

De modo extremamente simplificado, o processo se inicia a partir dos dados sensórios (perturbação) que nossa estrutura biológica permitiu perceber por meio dos sentidos e sentimentos (MATURANA, 2014a; 2014b), que percorrem continuamente todo o sistema nervoso e o cérebro (DAMÁSIO, 1996; 2004; MATURANA, 2014a; 2014b; SHERMER, 2012). A partir disso, o cérebro naturalmente começa a procurar e encontrar padrões, buscando conferir-lhes significado, o que pode gerar uma

intenção e impulsionar uma ação. O processo de tendência a encontrar padrões significativos em dados que podem ou não ser significativos é denominado de **padronicidade** (SHERMER, 2012) (grifo meu).

Ao defender a influência das emoções no modo de raciocinar, Damásio (2004) também destaca o importante processo de formação de padrões. Para ele, à medida que se acumula experiência pessoal, formam-se diversas categorias de situação social, que incluem: os fatos que se relacionam ao problema; a opção escolhida para resolvê-lo; o resultado factual da solução; o resultado da solução em termos de emoção e sentimento, ou seja, em termos de punição e recompensa. Portanto, tais categorias estão presentes também no processo decisório.

As relações são formadas entre as próprias experiências e seus resultados, incluindo cenas, situações, pessoas, frases, palavras, cores, cheiros, objetos, sentimentos, causas, consequências, sensações no corpo, entre muitas outras variáveis que fazem parte da experiência de interação com o mundo e que são guardadas pela memória consciente e inconsciente. A tendência a dar a esses padrões significado, intenção e ação Shermer (2012) denomina de **acionalização** (grifo meu). Para o autor, quase sempre são transmitidas ação e intenção aos padrões encontrados. As intenções são assumidas como disposições para realização do comportamento.

Shermer (2012) resume que:

O cérebro é uma máquina de crenças. A partir dos dados que fluem através dos sentidos, o cérebro naturalmente começa a procurar e encontra padrões, os quais então infunde significado. Chamo ao primeiro processo de *padronicidade*: a tendência de encontrar padrões significativos em dados que podem ou não ser significativos. Ao segundo processo chamo de *acionalização*: a tendência de dar aos padrões significado, intenção e ação. Não podemos evitar isso. Nosso cérebro evoluiu para conectar os pontos de nosso mundo em padrões significativos, capazes de explicar por que as coisas acontecem. Esses padrões significativos se tornam crenças. Uma vez formadas as crenças, o cérebro começa a procurar evidências que as confirmem e a desprezar as que as desmentem. Ao confirmá-las, aumenta-se a confiança emocional, reforçando essa crença. Assim, o processo continua em um ciclo de reforço e confirmação das crenças. Vez ou outra, as pessoas constroem crenças a partir de uma experiência reveladora totalmente livre de restrições de seus antecedentes pessoais ou de sua cultura (SHERMER, 2012, p. 99).

Shermer (2012, p. 18) preconiza: “Nosso cérebro também avalia as crenças e faz um julgamento de valor sobre elas. Existem razões evolutivas que explicam por que construímos crenças e as julgamos como boas ou más”, algumas relacionadas às tendências tribais que levaram a formar coalizões com companheiros que possuíam ideias afins e a demonizar os que têm crenças diferentes. “Assim, quando tomamos conhecimento de crenças que diferem das nossas, temos a tendência de rejeitá-las ou destruí-las por considerá-las absurdas, más ou ambas as coisas. Essa propensão torna ainda mais difícil mudar de opinião diante de novas evidências” (SHERMER, 2012, p. 18).

As crenças contemplam algum tipo de avaliação, consciente ou inconsciente, e alguma forma de envolvimento emotivo, evocados pelos indivíduos para fundamentar seu pensamento e ação. Assim, as crenças ajudam esses indivíduos a entender e adaptar-se às circunstâncias.

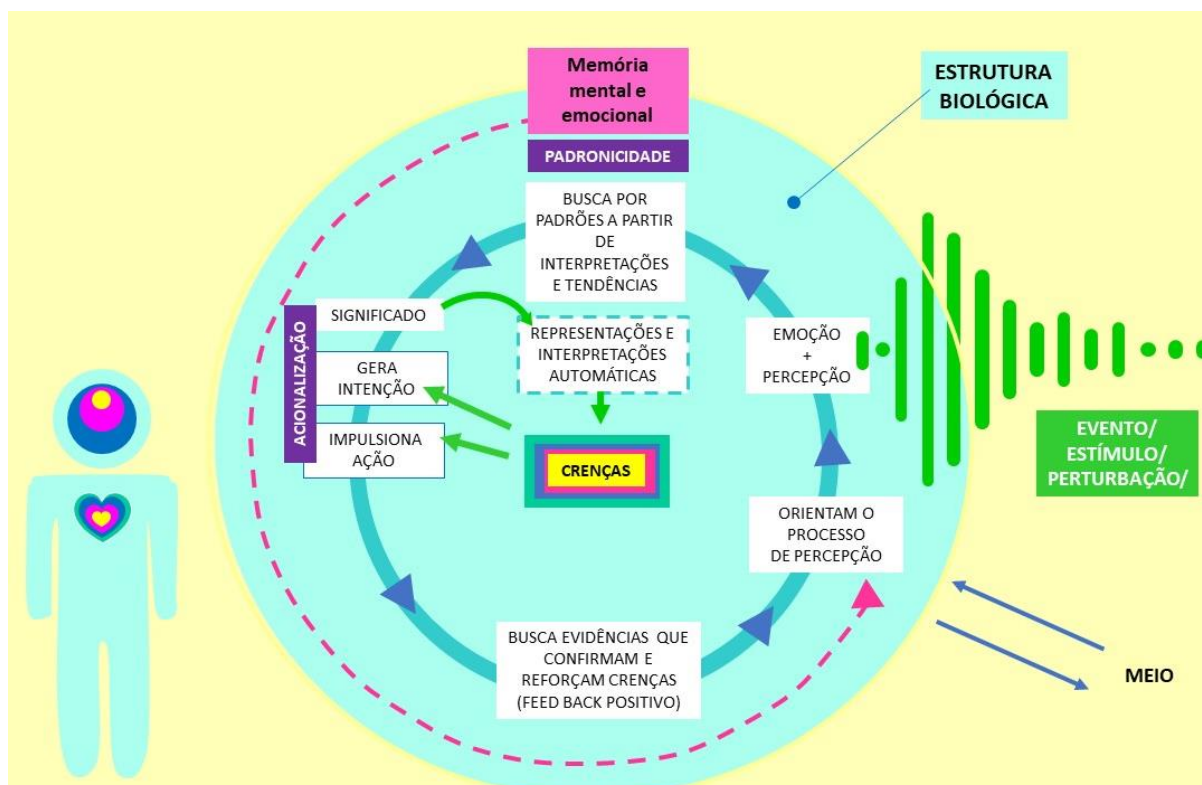
Para Shermer (2012) a compreensão da realidade é determinada não só pelas crenças, como também pelas emoções que se experimentam no instante de presenciá-la. Desse modo, a visão de mundo, os paradigmas, teorias, pressupostos, conjecturas, pistas, tendências e preconceitos que se acumulam ao longo da experiência de vida medeiam e são mediados pela ontogenia, num processo que se retroalimenta. Funciona como um processo de *feedback* positivo, no qual ideias, independentemente de estarem certas ou não, vão se reforçando (SHERMER, 2012). A maneira pela qual a informação ou o conhecimento é incorporado, influenciado pelas emoções presentes no momento é capaz de alterar fundamentalmente a escolha que o indivíduo faz.

Por tudo que foi exposto, as crenças nascem das próprias experiências, da interação com o contexto e da capacidade de sentir, refletir e pensar sobre o que nos cerca. Elas são individuais, uma vez que são dependentes da estrutura biológica e das dinâmicas emocionais que acontecem no corpo, mas ao mesmo são construídas com base nas interações sociais.

A partir das contribuições de Michael Shermer (2012, p. 17), Knapp e Beck (2008), Bez (2013) e Maturana e Varela (1995), foi proposta uma síntese gráfica ilustrativa (FIG. 16), com o objetivo de facilitar a compreensão do processo que diz respeito a como as crenças se formam, se reforçam e influenciam a percepção das pessoas em suas próximas interações com o meio. É preciso salientar que as setas

que aparecem na ilustração representam padrões de relações e não ações do tipo *input* e *output* próprias de sequenciamentos lineares de causa e efeito, o que, definitivamente, não é o caso.

Figura 16 - Representação esquemática do processo explicativo de criação de crenças



Fonte: elaborada pela autora com base em Shermer (2012), Knapp e Beck (2008), Beck (1997), Bez (2013) e Maturana e Varela (1995).

Na Ciência da Informação, a informação que subsidia o processo decisório, por exemplo, pode ser considerada uma perturbação, assim como a própria situação que demanda pela decisão.

Ajzen e Fishbein (1980) consideram as crenças como estruturas cognitivas básicas sobre as quais as atitudes se fundamentam e, nesse sentido, são úteis para auxiliar as mudanças de atitudes já estabelecidas pelos indivíduos. Nessa perspectiva consideram que a totalidade das crenças das pessoas serve como base informacional que determina suas atitudes, intenções e comportamentos.

Toda organização autopoietica possui, então, um limiar de tolerância quanto às perturbações que recebem do meio externo ou interno, cuja qualidade é, em parte, capaz de incidir sobre as transformações que ocorrem na estrutura do sistema. De

maneira que nem todo evento externo ou interno é aceito como perturbação. Além disso, qualquer perturbação que ultrapasse o limiar suportado por sua organização incorrerá em grande incongruência estrutural, capaz de levar a adoecimentos ou à própria desintegração da organização (MATURANA, 2014b). Esse é o motivo pelo qual, por exemplo, numa mesma sala de aula determinada explicação do professor pode alcançar um aluno e outro não. O papel da estrutura biológica é determinante em qualquer processo envolvendo não só as crenças, mas qualquer outra variável relacionada à vida dos seres humanos.

Ainda sobre o processo decisório, Shermer (2012, p. 39) alerta que, mesmo quando se está diante de um dilema, buscando usar a lógica e a razão para determinar que fatos ou informações são capazes de melhor subsidiar a decisão sobre uma ou outra escolha, as decisões são influenciadas pelas crenças e emoções. Isso acontece porque se tende a “a selecionar evidências que já acreditamos e ignoramos ou afastamos mediante uma racionalização aquelas que contradizem nossas crenças”. Desse modo, uma vez que a pessoa estabeleceu o que ela julga ser a causa de um acontecimento que acaba de observar em um padrão de causa/consequência, ela continuará a reunir informações que comprovem a ligação causal acima de outras possibilidades.

Essa tendência confirmatória das crenças e convicções é ativada por estímulos neuroquímicos em regiões do cérebro, como o córtex orbital frontal, envolvido no processamento das emoções, e o córtex cingulado anterior, ativado no processamento da padronicidade e na solução de conflitos, e especialmente no estriado dorsal, área do cérebro associada à recompensa, estimulada por substâncias como a dopamina (SHERMER, 2012, p. 39). Segundo o autor, “a dopamina reforça comportamentos, crenças e a padronicidade sendo considerada, portanto, uma das primordiais drogas da crença” (SHERMER, 2012, p. 105). Complementa que “a tendência confirmatória é a mãe de todos os desvios cognitivos” (SHERMER, 2012, p. 212).

Shermer (2012) compara o cérebro humano a uma máquina de crenças, afirmando que ele funciona como um avançado aparelho de reconhecimento de padrões que liga os pontos e cria significados a partir de padrões que se acredita ver na natureza. Discorre que o cérebro evoluiu de maneira a conectar os pontos do mundo com padrões significativos, capazes de explicar por que as coisas acontecem.

Tendo-se que a pessoa estabeleceu uma ligação causal, ela continuará a reunir informações que comprovem essa ligação acima de outras possibilidades. Quando ocorre uma associação verdadeira, aprende-se algo valioso sobre o ambiente, o que permite fazer previsões que ajudem a sobreviver e reproduzir. “Somos os ancestrais daqueles que foram mais bem-sucedidos em encontrar padrões” (SHERMER, 2012, p. 56). A isso ele dá o nome de aprendizado por associação e o considera um processo fundamental para o comportamento de todos os animais. Esses padrões significativos se tornam crenças (SHERMER, 2012, p. 56).

Para o mesmo autor (SHERMER, 2002, p. 213), existem outras tendências que influenciam as crenças, que se fundamentam na maneira como lhes são atribuídas explicações, são elas:

- a) Tendência confirmatória retrospectiva: envolve a propensão a “reconstruir o passado para fazê-lo encaixar-se no conhecimento presente”. Pode-se identificar esse processo quando, após a ocorrência de um acontecimento, busca-se sua trajetória e reconstrói-se como ele aconteceu, procurando justificativas sobre por que precisou acontecer daquela maneira e não de outra qualquer e por que ele deveria ter sido previsto. É comum, após as pessoas conhecerem determinado resultado de uma ação, imaginar o que deveria ter sido feito de diferente para que aquilo não ocorresse. “A tendência retrospectiva se revela predominantemente depois de um desastre importante, quando todo mundo acha que sabe como e por que ele aconteceu e por que nossos especialistas e líderes deveriam tê-lo previsto”.
- b) Tendência confirmatória de autojustificação: ligada à tendência retrospectiva, a tendência de autojustificação “é aquela em que buscamos racionalizar decisões depois do fato para nos convenceremos de que o que fizemos era a melhor coisa que poderíamos ter feito”. É comum identifica-la após uma tomada uma decisão para se convencer de que foi a melhor escolha.

Uma vez que as crenças configuram as percepções, acabam moldando o modo de se interpretar a informação que chega por intermédio dos sentidos. Assim, elas dão uma forma adequada à maneira como se quer que o mundo seja, e não necessariamente como ele realmente é. Shermer (2002, p. 213) denomina esse

processo de “confirmação de crença” e argumenta que existem heurísticas cognitivas específicas que operam para confirmá-las. Quando integradas aos processos de padronicidade ou acionalização, essas heurísticas indicam que “as crenças se formam por uma variedade de razões subjetivas, emocionais, psicológicas e sociais, e depois são reforçadas, justificadas e explicadas com argumentos racionais”.

Uma vez que criamos uma crença e nos comprometemos com ela, nós a mantemos e reforçamos com fortes heurísticas cognitivas que garantem que ela está correta. Uma heurística é um método mental de resolver um problema pela intuição, pela tentativa e erro, ou um método informal quando não existe meio formal ou fórmula para resolvê-lo (e muitas vezes mesmo quando ele existe). Essas heurísticas são às vezes chamadas de regras empíricas, embora sejam mais conhecidas como desvios cognitivos, porque quase sempre distorcem a percepção para fazê-la se encaixar em conceitos preconcebidos. Crenças configuram percepções. Não importa que sistema de crenças esteja funcionando – religiosas, políticas, econômicas ou sociais –, esses desvios cognitivos moldam a maneira como interpretamos a informação que chega por intermédio de nossos sentidos e dão uma forma adequada à maneira como queremos que o mundo seja, e não necessariamente como ele realmente é (SHERMER, 2012, p. 213).

Shermer (2012, p. 221) adverte também para uma tendência denominada de tendência da cegueira por desatenção, que ele classifica como “uma das tendências cognitivas mais fortes que moldam nossas crenças” e a relaciona ao provérbio bíblico: “o pior cego é aquele que não quer ver”. Diz respeito à tendência a não se perceber algo evidente quando se está ocupado com outro algo especial e específico. Isso acontece devido ao desconhecimento sobre como o cérebro funciona e “pensamos nos nossos olhos como câmeras de vídeo e nosso cérebro como uma fita a ser preenchida com percepções”. Isso não corresponde ao que acontece, pois o sistema perceptivo e o cérebro são profundamente influenciados pelas crenças preexistentes.

Damásio (2004) preconiza que o processo de racionalização que se faz é posterior à emoção, pensamento corroborado por Maturana e Varela (1995), que defendem que os indivíduos utilizam a razão para justificar suas condutas impulsionadas por emoções. De modo que emoções e ações que os acompanham constituem parte essencial do relacionamento do organismo com o ambiente.

Ao esclarecer o papel das experiências na tomada de decisão, Spiegel e Caulliraux (2016, p. 85) apresentam ideias de Kahneman e Snell (1992) e Tversky & Kahneman (1974):

A experiência do passado também desempenha um papel na projeção de uma utilidade futura para os resultados (Kahneman & Snell, 1992). Com altos níveis de experiência, os decisores podem tornar-se cada vez mais suscetíveis a armadilhas cognitivas. Em suma, os seus pensamentos tendem a se tornar cada vez mais canalizados por suas experiências passadas; tais efeitos podem tornar mais difícil, para as pessoas experientes, reconhecer novas variáveis ou notar que a situação mudou e, portanto, requer novas abordagens (KAHNEMAN; SNELL, 1992; TVERSKY; KAHNEMAN, 1974 *apud* CAULLIRAUX, 2016, p. 85).

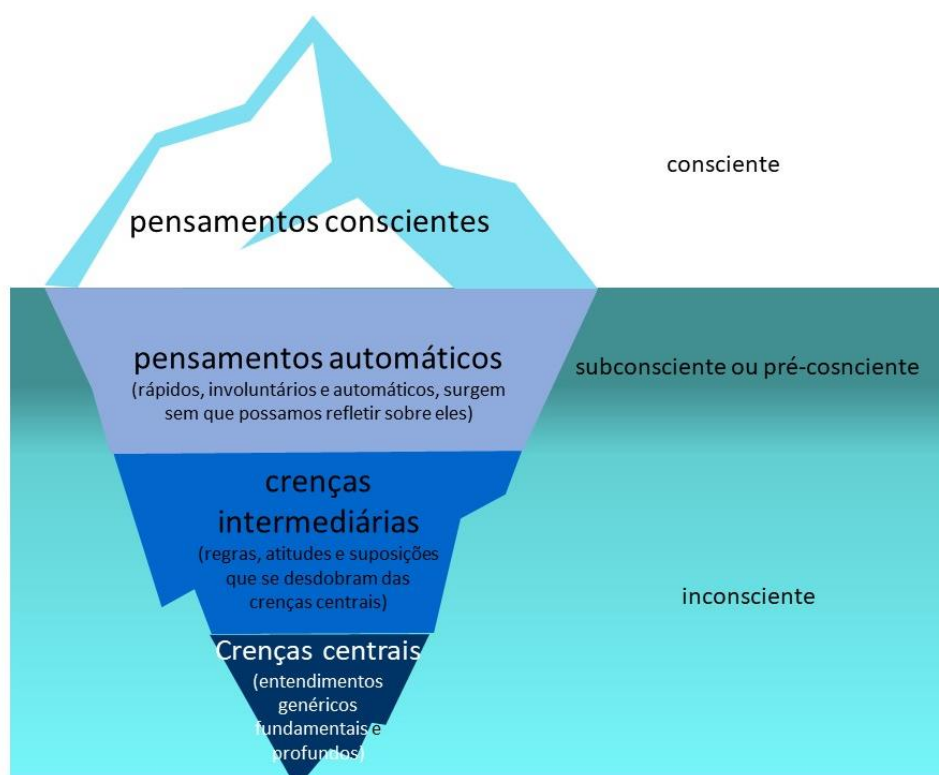
Os seres humanos são animais que utilizam a razão, a linguagem, para justificar as emoções, caprichos, desejos... “e, nesse processo, nós os desvalorizamos porque não percebemos que nossas emoções especificam o domínio de racionalidade que usamos em nossas justificações” (MATURANA, 2014b, p. 222).

O estado emocional impacta diretamente na maneira pela qual se enxerga o mundo, afetando a percepção, moldando as crenças, alterando e influenciando as decisões (NASSIF, 2019).

Knapp e Beck (2008) admitem que o desenvolvimento das crenças está relacionado às ideias que os indivíduos elaboram sobre si mesmos, sobre as outras pessoas e sobre o seu mundo desde os primeiros estágios de desenvolvimento, na tentativa de entender o ambiente e organizar as experiências de forma coerente, a fim de funcionar adaptativamente. As diferentes interações com o mundo e com os outros, bem como a influência da predisposição genética, conduzem o indivíduo a esses determinados entendimentos particulares. A maneira como os indivíduos percebem e processam a realidade exerce influência sobre a maneira como eles se sentem e se comportam, e vice-versa.

Knapp e Beck (2008) e Bez (2013) informam a existência de três níveis de estruturas cognitivas relacionadas às crenças: crenças centrais, crenças subjacentes ou intermediárias e pensamentos automáticos, representadas na FIG. 17.

Figura 17 - Níveis de estruturas cognitivas relacionadas às crenças



Fonte: elaborada pela autora a partir da obra de Beck (1997), Knapp e Beck (2008) e de Bez (2013).

Mais primitiva, as crenças denominadas centrais ou nucleares dizem respeito aos entendimentos mais fundamentais, originados da necessidade de o ser humano extrair sentido do seu ambiente desde os estágios primários de desenvolvimento. Constituem o nível mais profundo, caracterizando-se como crenças globais, rígidas e supergeneralizadas. Dizem respeito àquilo que os indivíduos assumem como verdades absolutas. Essas crenças podem ser funcionais ou disfuncionais. As funcionais trazem benefícios aos indivíduos, já as disfuncionais causam prejuízo ao bem-estar e à vida social das pessoas. São também conhecidas na Psicologia cognitiva por esquemas (BECK, 1997; KNAPP; BECK, 2008).

Quando determinada crença básica se forma, ela pode influenciar a formação subsequente de novas crenças relacionadas. A essas crenças dá-se o nome de crenças subjacentes ou intermediárias (BECK, 1997; BEZ, 2013; KNAPP; BECK, 2008).

Em um nível mais subjacente estão os pensamentos automáticos, aqueles que ocorrem espontânea e rapidamente, numa interpretação imediata de qualquer situação, guiados pelas crenças intermediárias e centrais. São distintos do fluxo

normal de pensamentos observados no raciocínio reflexivo ou na livre associação, pois eles estão na fronteira da consciência. Isso significa que a pessoa não percebe nem tem consciência da maior parte deles, justamente porque são rápidos, involuntários e automáticos, especialmente em situações dominadas por emoções. Geralmente são tomados como plausíveis e aceitos como verdadeiros e incontestáveis antes de qualquer avaliação. Entretanto, podem ser interpretações distorcidas, exageradas ou equivocadas, interferindo na capacidade da avaliação objetiva de eventos, prejudicando o raciocínio e gerando psicopatologias (BECK, 1997; BEZ, 2013; KNAPP; BECK, 2008).

Por exemplo, se a pessoa possui como crença central a noção de que não é inteligente, ela acabará conseguindo comprovar essa crença central em suas experiências, na medida em que descartará as experiências que comprovam a sua capacidade e inteligência, focando apenas nas que a depreciam. Assim, se ela consegue ir bem num exame, pensará que é por sorte ou que o exame estava fácil ou talvez se compare a outra pessoa que se saiu ainda melhor. Isso mostra que ter sido bem avaliada no exame não é suficiente para modificar sua crença central. Ao passo que, se a nota fosse baixa, certamente seria mais uma comprovação de sua incapacidade e falta de inteligência (BECK, 1997).

Nas raízes de interpretações automáticas distorcidas, exageradas ou equivocadas estão pensamentos disfuncionais mais profundos, que influenciam e moldam tanto as emoções quanto as ações dos indivíduos em respostas aos eventos da vida, como visto anteriormente. Daí o interesse da terapia cognitiva (TC) em atuar com o paciente no processo de identificação e no aumento da consciência de seus pensamentos automáticos distorcidos, buscando, posteriormente, acessar as crenças intermediárias e centrais relacionadas a eles, para corrigi-las. Para a TC não é uma situação em si que determina o que as pessoas sentem, mas sim o modo como elas interpretam os eventos. Assim, se as crenças mudam, muda-se também a maneira de perceber os eventos e, conseqüentemente, o próprio comportamento (KNAPP; BECK, 2008).

Knapp e Beck (2008, p. 57) relatam que “a maioria das pessoas não está imediatamente consciente da presença de pensamentos automáticos, a não ser que estejam treinadas para monitorá-los e identificá-los”. Muitas sequer têm a noção de

que pensamentos automáticos negativos, por exemplo, precedem emoções e sentimentos desagradáveis e inibições comportamentais a eles relacionados.

É na reflexão que tomamos consciência da experiência, de nossas crenças e emoções. A partir daí podemos aceitá-las ou rejeitá-las conscientemente. Neste domínio reflexivo mudamos inevitavelmente as distinções de nós mesmos em nossas circunstâncias, e aí vivemos uma nova experiência, um novo mundo, um novo ser. Na reflexão é possível reconfigurar a experiência (ARAGÃO; CAJAZEIRA, 2017, p. 116).

Maturana (2014, p. 145) corrobora esse raciocínio quando afirma que a liberdade de mudar a si próprio está no domínio da linguagem e das emoções: “como seres humanos somos o que somos na linguagem, mas na reflexão podemos mudar nosso conversar e nosso ser. Essa é nossa liberdade [...]”.

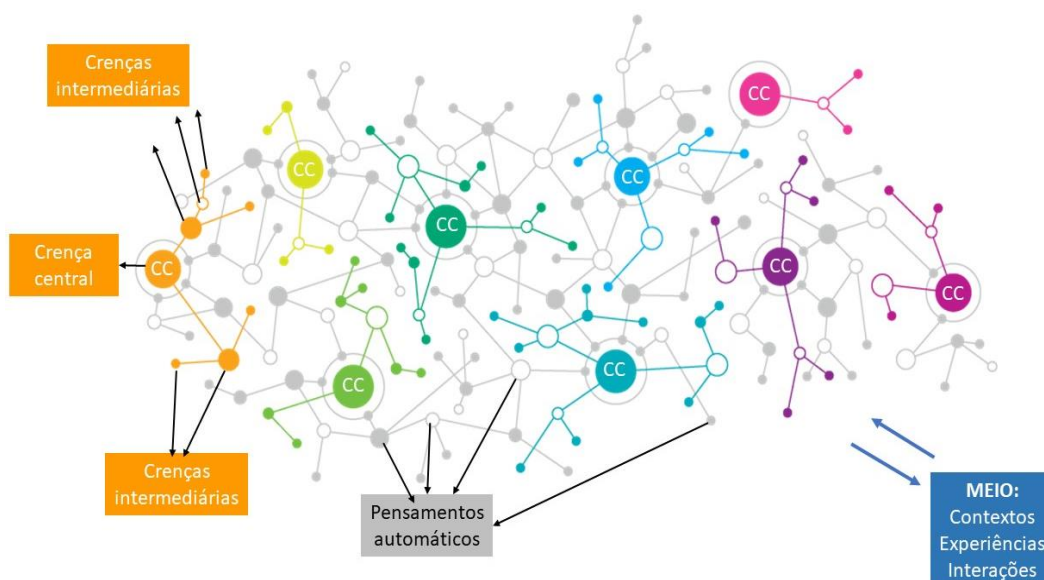
Para Nassif (2019, p. 20):

Essa abordagem comportamental e terapêutica postula que as emoções e os comportamentos não são influenciados por eventos e, sim, pela maneira como os eventos são percebidos e processados, uma vez que dependem sobremaneira da história de experiências dos indivíduos no mundo. Nessa perspectiva, o trabalho da terapia cognitiva mostra que quando há mudança cognitiva, há mudança de comportamento, e vice-versa, além de determinar, sobremaneira, as interações sociais. Assim, é necessário que os pensamentos e as crenças sejam corrigidos, reconhecendo a estreita relação existente entre a cognição, afeto e comportamento. O foco, então, está em identificar e alterar crenças, pressupostos e pensamentos distorcidos que afetam o comportamento do sujeito, limitando a sua percepção e ação em sua realidade.

Baseado em tudo que foi exposto, é possível afirmar que as emoções e crenças interagem de forma dinâmica e complexa. Se, por um lado, as emoções podem dar forma às crenças, intensificando-as, tornando-as mais fortes ou fracas, as crenças, por sua vez, podem modular as emoções.

Uma proposição para ilustrar como as crenças são interdependentes e inter-relacionadas foi feita com base em esquemas representativos em padrão de relações de uma rede distribuída (FIG. 18), em que os nodos buscam representar crenças central, intermediária, pensamentos automáticos e suas inter-relações com o contexto e momentos experienciados, classificados e avaliados. São, portanto, condicionadas situacionalmente e relacionais em resposta ao cenário. No desenho as cores vivas representam crenças diferentes, já os tamanhos dos nodos indicam crenças centrais ou intermediárias, e os pensamentos automáticos estão representados em cinza.

Figura 18 - Diagrama de rede distribuída para representar ligações das crenças



Fonte: elaborada pela autora com base em Shermer (2012).

Apesar das propostas explicativas sobre a formação das crenças, Shermer (2012) chama a atenção para o fato de que essa nova compreensão de como o cérebro gera crenças e as reforça como verdades ainda está apenas no início.

### 2.6.3 Crenças e valores

Quase sempre quando se fala em crença, acaba surgindo o tema dos valores. Rokeach (1981, p. 100) documenta que os valores estão centralmente localizados no sistema de crenças de uma pessoa, indicando modos ideais de conduta, como, por exemplo, buscar a verdade, ser justo, ser livre, ter poder, etc.. E que, um adulto provavelmente tem centenas de milhares de crenças, milhares de atitudes e algumas dúzias de valores.

Estruturados pelas crenças, os valores também sustentam nossa configuração mental. Configuram-se como medidas de variáveis de importância que se atribui a algo, representando uma qualidade de natureza física, intelectual ou até mesmo moral, que despertam admiração ou respeito. Se as crenças podem ser compreendidas como lentes pelas quais se vê o mundo, os valores podem ser entendidos como aquilo que orienta, que dá direção e/ou permissão para agir no mundo (SCHWARTZ, 2011).

Ainda conforme Schwartz (2011), valores são critérios ou metas que transcendem situações específicas. Ordenados por sua importância, servem como princípios que guiam a vida do indivíduo, ajudando-o a selecionar e avaliar ações, situações e pessoas. É a partir dos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Sendo assim, os valores de determinado meio tendem a ser incorporados de forma a delimitar o próprio comportamento dos indivíduos que o compõem.

Assim como as crenças, os valores, na maioria das vezes, costumam ser relativamente estáveis ao longo da vida, muitas vezes enraizados desde a infância, passados de geração em geração. O conhecimento dos valores de uma pessoa pode permitir prever como ela se comportará em situações hipotéticas ou em situações da vida real, o que possibilita inferir que os valores são também componentes da tomada uma decisão (SCHWARTZ, 2011).

Meireles e Sanches (2009) avaliam o processo decisório como basicamente, associado ao que o indivíduo pensa a seu respeito em relação ao evento em julgamento (posso ou não posso; devo ou não devo; terei ganhos ou perdas morais, financeiras ou afetivas, etc.). Desse modo, os valores direcionam, necessariamente, uma preferência, uma distinção entre o principal e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem, influenciando a decisão.

Alinhado a essa perspectiva, Beck (1997) reforça que as **estratégias de decisão são influenciadas pela personalidade do indivíduo, que por sua vez é resultante da união entre temperamento, caráter, crenças e valores, considerando as características emocionais do indivíduo** (grifo meu). O processo de interferência acontece tanto no sentido de a decisão interferir na personalidade como no sentido de a personalidade interferir na decisão.

Os valores também constituem variáveis importantes para o estudo do comportamento decisório, pois uma vez que cada pessoa possui seu valor enraizado, ao entrar em uma estrutura organizacional pode tê-los confrontados com outros indivíduos e com os valores da própria organização. De maneira que, no âmbito organizacional, se uma opção desrespeita o contexto externo ou o próprio indivíduo, muito provavelmente ela não será uma escolha possível para esse indivíduo. Por exemplo, se o alto valor de um indivíduo diz respeito à manutenção da segurança, suas decisões provavelmente não terão como característica a aventura ou o risco, pelo contrário, serão pautadas na previsibilidade e na estabilidade. Igualmente, se o

seu alto valor é o respeito, muito provavelmente ele não tomará decisões que desrespeitem os outros ou a si próprio. E para evitar conflitos e dilemas, é preciso que os valores individuais sejam compatíveis com os valores da organização.

Rosolen (2014, p. 30) observou mudanças em relação à responsabilidade na gestão da carreira, inferindo que o indivíduo passou a gerir sua própria carreira, antes delegada mais à organização e seus programas de progressão de carreiras e cargos e salários. “Isso porque necessidades, os valores e o sucesso, na perspectiva do indivíduo, passaram a ser os principais motivadores de suas decisões e resultam na transformação de ambientes de trabalho”. A autora também traz a perspectiva de Wrzernieswsky (2002), que sugere que houve “crescimento do número de pessoas que passaram a direcionar suas experiências profissionais colocando mais ênfase em sua missão ou propósito de vida, em busca de tornar o mundo num lugar melhor” (WRZERNIESWSKY, 2002 *apud* ROSOLEN, 2014, p. 30). Para essas pessoas a noção de sucesso profissional é compreendida de maneira mais ampla, é direcionada pelos valores individuais em vez de motivadores externos como, por exemplo, cargos e salários. São pessoas que buscam se desenvolver para além das fronteiras organizacionais, buscando relações, diferentes experiências, posições e empregadores.

### 2.6.3.1 Crenças, valores e cultura organizacional

Os sistemas de valores e crenças compartilhadas criam uma identidade entre os membros da rede social com base no sentido de pertencer. Em uma rede social, as pessoas incorporam poder pelo fato de se conectarem a rede. Em redes sociais o sucesso de toda a comunidade depende do sucesso de seus membros individuais, enquanto o sucesso de cada membro depende do sucesso da comunidade como um todo. Por isso, qualquer enriquecimento dos indivíduos, ocasionado pela intensificação da conectividade da rede, também enriquecerá toda a rede. Em redes sociais, os centros de articulação (*hubs*) com as conexões mais ricas tornam -se centros de poder. Como eles ligam grande parte de pessoas à rede, eles são procurados como autoridades em vários campos. Por isso, em uma rede social, os centros de poder são os centros que promovem a incorporação de poder e centros de autoridade (CAPRA; LUISI, 2014, p. 387).

A cultura é definida por Morin (2002, p. 35) como sendo constituída pelo "conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, normas, interditos,

estratégias, crenças, ideias, valores, mitos, que se perpetua de geração em geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social".

As organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES; MACEDO, 2006). Essa visão compreende a organização como um organismo adaptativo, que existe por meio de trocas com o ambiente, e deixa clara a importância dos valores na formação da cultura organizacional. Nessa ótica, então, as organizações constituem um todo dinâmico, formado por uma totalidade de fatores em interação, cuja interdependência caracteriza a constituição da unidade, que é o todo.

A interação dos indivíduos membros da organização se dá em uma situação que envolve diversos fatores, tais como objetivos, valores da organização, diretrizes e metas, divisão hierárquica ou de responsabilidades, tecnologia, tarefas, ambiência física, cultura, sistema gerencial, sistema de informações, além das características individuais de cada membro (seus valores, suas aspirações, seus conhecimentos e habilidades) (AGUIAR, 1982, p. 62).

As organizações são instrumentos criados para atingir outros fins. A organização depende das pessoas para atingir seus objetivos. É por meio da interação entre as pessoas que se definem os propósitos das organizações. É por isso que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tornaram conceitos organizacionais tão fundamentais (PIRES; MACEDO, 2006, p. 87).

Pires e Macedo (2006) reportam, ainda, que a atribuição do termo cultura no panorama das organizações é relativamente recente, tendo aparecido primeiramente na literatura de idioma inglês nos anos 1960, como sinônimo de clima organizacional. Em 1970 se tornou o equivalente à "cultura corporativa" e ganhou popularidade na década de 1980. Apesar disso, expõem que não há unanimidade quanto ao conceito do termo utilizado, não existindo alguma definição clássica para determiná-la. No entanto, algumas características em comum podem ser extraídas, tais como: a cultura organizacional é historicamente determinada; socialmente construída; difícil de ser modificada; e essencial à construção das estruturas organizacionais. Com base nisso, a cultura de uma organização pode ser compreendida como um conjunto de

características que a diferencia em relação a qualquer outra, assumindo o papel de legitimadora do sistema de valores, expresso por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos seus membros. E estes irão produzir as normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES; MACEDO, 2006).

Se uma cultura, como modo humano de vida, é uma rede fechada de conversações, ela surge logo que uma comunidade humana começa a conservar uma rede especial de conversações como a maneira de viver dessa comunidade. Por outro lado, desaparece ou muda quando tal rede de conversações deixa de ser preservada. (MATURANA, 1993).

A cultura organizacional propicia aos membros da organização a geração de interpretações alinhadas aos valores da organização e coesão em suas ações. Com isso, podem ser percebidas como forças importantes que influenciam o comportamento dos seus membros, de maneira explícita ou implícita.

Robbins e Sobral (2012, p. 501), com base no resultado de suas pesquisas, apuraram que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, apresentadas a seguir.

- a) Inovação e assunção de riscos: em que medida os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
- b) atenção aos detalhes: em que nível espera-se que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- c) orientação aos resultados: em que medida os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados no esforço para o resultado;
- d) orientação para as pessoas: em que medida as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- e) orientação para equipe: em que medida as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- f) agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- g) estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

É importante salientar que quando se fala em cultura organizacional, refere-se à cultura organizacional dominante, que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Entretanto, na cultura dominante ainda se podem desenvolver subculturas. Geralmente são grupos definidos por fronteiras geográficas ou setores específicos que acrescem aos valores essenciais da organização valores específicos daquela região ou setor. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura compartilhada exclusivamente entre seus membros, assumindo personalidade um pouco diferente das demais, refletindo a situação específica desse setor, podendo até mesmo se sobrepor a ele. Desse modo, “é o valor compartilhado que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento” (ROBBINS; SOBRAL, 2012, p. 503).

Para Schein (2009, p. 23), a cultura organizacional pode ser representada em três níveis: artefatos e padrões de comportamento; valores e crenças; e pressupostos básicos, também ditos suposições, como ilustra a FIG. 19.

Figura 19 - A cultura organizacional representada em três níveis



Fonte: elaborada pela autora com base em Schein (2009, p. 23).

O nível 1 integra a parte mais perceptível da cultura de uma organização, consistindo nos aspectos mais tangíveis. É dado pelas instalações da organização tais como o prédio, espaço e ambiente construído para realização das tarefas, mobiliário, equipamentos, tecnologia disponível, suprimentos, produtos e serviços

oferecidos aos funcionários, como, por exemplo, refeitório, tipo de hospedagem em viagens a trabalho, plano de saúde, etc. Diz respeito também à linguagem (formal, informal), uniforme ou códigos de vestimentas, atribuição de tarefas, rotinas, procedimentos e processos, símbolos ou objetos que carregam mensagens, significados e rituais, entre outras condutas e comportamentos de seus membros orientados pelos valores, crenças e regras comportamentais explícitas (SCHEIN, 2009).

O nível 2 diz respeito à filosofia, às crenças, valores e objetivos da organização, especialmente àqueles explicitados em comunicações sobre a empresa e reforçados em reuniões, treinamentos, etc. (SCHEIN, 2009).

O nível 3 é aquele relacionado às pressuposições ou premissas básicas. Constitui o nível da cultura organizacional mais íntimo, profundo e oculto. Refere-se a crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes entre os membros da organização. Liga-se ao tipo de relacionamento existente entre as pessoas no ambiente de trabalho, grau de intimidade e descontração, conduta com fornecedores, colegas e chefias, muitas vezes por meio de pressuposições não escritas nem faladas (SCHEIN, 2009).

Como a organização é um todo dinâmico, seu campo de forças decorre dessa dinâmica. Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados amplamente. Quanto mais pessoas aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização.

Além disso, segundo o mesmo autor, pode-se considerar como disfunção da cultura organizacional a perda de foco. Afinal, ficar tão preocupado em defender a cultura e os padrões estabelecidos pode representar um desperdício de recursos - tempo, dinheiro e pessoas - para cuidar da própria organização (e adequar-se à sua cultura) e pouca atenção à sua missão (atendimento a clientes e atingimento de resultados, por exemplo). A força das ações cotidianas pode destruir a cultura que se deseja implementar.

A partir de Schein (2009), alguns elementos que constituem a cultura organizacional são destacados:

- a) Ambiente organizacional: o lugar da organização na sociedade, ou seja, seu ambiente de atuação;
- b) normas: conjunto de regras, escritas ou não, que orientam a forma como as ações devem ocorrer e como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos e atinja os resultados esperados;
- c) ritos: atividades relativamente elaboradas e planejadas que combinam várias formas de expressão cultural e muitas vezes têm consequências tanto práticas quanto expressivas. São praticados com a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e de tornar a cultura mais coesa. Em síntese, são exemplos de atividades que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Beyer e Trice (1986) estabelecem como os mais comuns:

- a) Ritos de passagem: usados para facilitar a mudança de *status*, seja no caso de introdução, seja no treinamento de pessoal, recepção de novos membros;
- b) ritos de degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, “encostar” alguém, denunciar falhas ou incompetências publicamente, etc.;
- c) ritos de reforço: celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder;
- d) ritos de renovação: visam renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado, *team building*, etc.
- e) ritos de redução de conflitos: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva;
- f) ritos de integração: usados para encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usados nas festas de Natal, rodadas de cerveja, jogos;
- g) outros ritos nas organizações: *happy hour* (aquela cervejinha depois do expediente, às sextas-feiras, teoricamente); aniversariantes do mês.

#### **2.6.4 Crenças e o comportamento decisório**

O mundo não tem sentido sem o nosso olhar que lhe atribui forma, sem o nosso pensamento que lhe confere alguma ordem. É uma ideia assustadora: vivemos segundo o nosso ponto de vista, com ele sobrevivemos ou naufragamos. Explodimos ou congelamos conforme nossa abertura ou exclusão em relação ao mundo.

(Lia Luft, 2006, p.17)

Fox, Cooper e Glasspool (2013, p. 1) lembram que o comportamento de tomada de decisão é estudado em muitos campos do saber, “desde a Medicina e Economia à Psicologia e Neurociência, com grandes contribuições da Matemática e Estatística, Ciência da Computação, Inteligência Artificial e outras disciplinas técnicas”. Por isso, uma conceituação sobre o que é tomada de decisão e os métodos para estudá-la tomam diferentes direções, fragmentando o campo de estudo.

Em todas as principais perspectivas, a tomada de decisão é tipicamente vista como uma escolha entre um conjunto de opções predefinidas. Isso é insatisfatório porque a decisão normalmente surge em um contexto mais amplo, no qual é necessário reconhecer quando uma situação ou evento requer uma decisão, determinar o conjunto de opções, estabelecer critérios para determinar preferências, resolução de conflitos, entre outros (FOX; COOPER; GLASSPOOL, 2013, p. 2).

As palavras, modelos mentais e visões de mundo (crenças) que se empregam agem como “ideias organizadoras” que ajudam a estruturar o que se vê e no que se presta atenção. Esses modelos mentais dão forma a como se veem sistemas e processos. Com muita frequência confunde-se o mapa com o território. “Mesmo a visão sobre o sistema, ela mesma, é só um mapa – uma maneira de ver relacionamentos e interações de forma mais clara, dependendo de como se vê o sistema em questão. No mundo real, tudo é conectado e interage com todo o resto” (WAHL, 2019, p. 95).

Pennington e Hastie (1992) afirmam que a tomada de decisão envolve a escolha deliberada de um curso de ação com a intenção de produzir um resultado desejado.

A importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente nos mais diversos níveis hierárquicos. Essa relação é tão estreita, que é impossível pensar na organização sem considerar a ocorrência

constante do processo decisório. Muitas dessas decisões exigem rapidez e envolvem diferentes consequências, compondo uma equação complexa.

O processo de tomada de decisão pode ser considerado complexo, por estar envolvido nele uma série de questões de naturezas objetiva e subjetiva que são interdependentes e interagem entre si. Permeiam esse processo questões que envolvem valores, experiências passadas, avaliação do contexto, interpretação, prospecções, maturidade, influências diversas, limitações, personalidade e aspectos morais e modelo mental, por exemplo (MACCALI, 2015; SIMON 1979).

Alguns efeitos da experiência do decisor em seu processo cognitivo de decisão são apresentados no QUADRO 8, conforme Spiegel e Caulliraux (2016).

Quadro 8 - Os efeitos da experiência no processo cognitivo do decisor

<b>As experiências tendem a influenciar a atenção seletiva, conferindo percepções que parecem ser precisas e rápidas de objetos e ideias ‘conhecidos’.</b>
<b>As experiências influenciam a preparação e a manutenção da atenção.</b>
As experiências recentes tendem a ser foco de atenção interno, percebidas como mais relevantes.
As experiências tendem a direcionar o foco de atenção externo e influenciam a subponderação de eventos raros.
As exposições prolongadas aos estímulos, que compõem a experiência conformam o reconhecimento da situação e conferem fluência à reconstituição.
A experiência conforma os mecanismos de categorização utilizados, através do conhecimento desenvolvido no domínio.
<b>A experiência é uma das bases que geram a representação mental (conceituação situada).</b>
As experiências conformam a conceituação situada e são base para as inferências sobre a tarefa.
<b>A experiência conforma a percepção do valor relativo atribuído na seleção, enquadramento e interpretação das informações sobre os eventos.</b>
O registro das experiências na memória influencia inconscientemente a decisão.
A capacidade de recordação de uma experiência é influenciada pela memorização de outros eventos.
<b>As experiências conformam a memorização e a capacidade de recuperação das informações de eventos relacionados.</b>
A acessibilidade à experiência que advém de eventos passados e são registrados na memória conforme o viés no processamento desse conteúdo.
<b>As experiências estabelecem os marcadores somáticos.</b>
A percepção sobre o resultado das experiências define as relevâncias emocionais relativas.
<b>A experiência com danos influencia a percepção do decisor diante do risco.</b>
<b>A experiência pode não ser marcada somaticamente se houver sobrecarga na memória de trabalho.</b>

Fonte: Spiegel e Caulliraux (2016, p. 79/80)

Para Damásio, decidir bem é escolher uma resposta que seja vantajosa para o organismo, de modo direto ou indireto, em termos de sua sobrevivência e da qualidade dessa sobrevivência. Decidir bem implica também decidir de forma expedita, especialmente quando está em jogo o fator tempo, ou pelo menos decidir dentro de

um enquadramento temporal apropriado para o problema em questão (DAMÁSIO, 1996).

Chapman e Ferfolja (2001) certificam que as crenças não funcionam apenas como aprendizado passado, mas também constituem as bases para a interpretação do que esteja acontecendo atualmente, influenciando fortemente a ação das pessoas. Além disso, a formação das crenças é um processo socialmente mediado, influenciado pelo grupo, pelo cenário cultural de onde o indivíduo procede, pelo contexto organizacional e pelos canais de informação. Para Ruff e Shoho (2005), ao construir suas crenças o indivíduo se serve de processos de representação e de comunicação interna e com o meio ambiente, em um ciclo contínuo entre a experiência, a avaliação e a aplicação de determinados conceitos.

Assim, as crenças também ajudam a formar a personalidade e esta ajuda a formar as crenças, num processo que se retroalimenta, pois no processo de aprendizagem, ao longo da própria ontogenia, aquilo que indivíduo é, é formado por aquilo que ele acredita ser.

Em uma abordagem tradicional sobre o processo de tomada de decisão, Bazerman (2004) propõe uma estruturação para auxiliar os decisores: caracterizar o problema de maneira clara e simples; identificar todos os fatores e sua importância relativa; analisar os elementos classificando-os e priorizando-os; detectar todas as alternativas, categorizar as de cada elemento e estabelecer a solução ótima.

Fox, Cooper e Glasspool (2013) citam o Modelo Sinóptico de Drummond (1991) como um processo cíclico que envolve: a) identificação do problema; b) clareza e priorização de metas e objetivos; c) geração de opções e alternativas de soluções; d) avaliação das opções; e) comparação das possíveis consequências de cada opção para cada objetivo; f) escolha da opção em que as consequências são mais próximas de se atingirem as metas e objetivos.

É importante lembrar que, independentemente da estruturação adotada, esse processo não acontece isento de emoções e crenças, especialmente quando a essa equação somam-se variáveis tais como incertezas, riscos e pressões de toda natureza.

[...] ao nos darmos conta da participação das emoções como fundamento de qualquer sistema racional no fluir do conversar, obtermos o verdadeiro valor da razão na compreensão do humano. E isso é assim porque agora sabemos que devemos nos dar conta de nossas emoções e conhece-las em seu fluir,

se queremos que nossa conduta seja de fato racional a partir da compreensão racional (MATURANA, 2014b, p. 216).

De acordo com Shermer (2012), em baixos níveis de estimulação interna e do ambiente, as emoções parecem exercer papel apenas consultivo, levando apenas informações adicionais às áreas racionais do cérebro responsáveis pela tomada de decisões. Em níveis médios de estimulação, pode surgir um conflito entre razão e emoções, demandando do decisor mais reflexão. Já em condições de alta estimulação, como, por exemplo, em situações de extrema exaustão física e mental, as emoções podem vencer as barreiras dos processos cognitivos a ponto de a pessoa não conseguir raciocinar para tomar uma decisão. Nesses casos, as pessoas relatam se sentir “fora do controle” ou agindo “contra seu interesse”.

Diretamente ligadas ao pensamento racional e consciente, a cognição, a percepção, as emoções e as crenças influenciam-se mutuamente, impactando de maneira dinâmica as nossas ações e comportamentos. Ao tomar como verdadeiras essas afirmações, faz-se necessário examinar o papel das crenças no comportamento do decisor.

No momento da tomada de decisão, Beck (1997) expõe que o sistema cognitivo baseado nas crenças registradas no inconsciente faz uma interpretação da realidade que administrará as emoções, produzindo imediatamente pensamentos automáticos. Desse modo, o que o decisor pensa no momento em que os eventos acontecem pode desencadear emoções e sentimentos como, por exemplo, raiva, ansiedade e tristeza. E esses sentimentos atuam sobre sua tomada de decisão e, por consequência, em suas ações subsequentes, como seguir, desistir, reagir, fugir. Portanto, a qualidade e intensidade da emoção no momento decisório também são variáveis importantes a se considerar.

Herbert Simon (1979), pesquisador que desenvolveu estudos notáveis sobre a tomada de decisão, pioneiro em relacionar o processo decisório a uma perspectiva comportamental, atesta que o objetivo da decisão racional consiste em selecionar, entre várias estratégias, aquelas que formam um melhor conjunto de ações e suas possíveis consequências.

Usher *et al.* (2013) defendem que a tomada de decisão é um processo dinâmico que começa com o acúmulo de evidências e termina com o ajuste de crença. Cada etapa está sujeita a uma série de processos dinâmicos, como planejamento, busca de informações e avaliação (USHER *et al.*, 2013).

Para os autores, de modo geral, as decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não programadas. E reconhecem que as decisões são tomadas sob três principais condições: de certeza, de incerteza e de risco (SIMON, 1979).

Em se tratando das decisões tomadas em condições de certeza, o decisor tem claro conhecimento do problema, das consequências ou resultados de todas as alternativas propostas como solução. Sendo assim, pode escolher a melhor entre elas. Pode-se considerar que a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, que permite ao decisor tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido (SIMON, 1979).

Nas tomadas de decisões em condições de risco, geralmente o problema é bem delimitado, cada uma das alternativas pode indicar um resultado específico e é projetada com probabilidades conhecidas. Nesses casos, o tomador de decisão conhece todas as alternativas e sabe que o risco é inevitável. Procura, então, especificar a probabilidade de uma solução e avaliar se ela pode ser capaz de levar aos resultados desejados (SIMON, 1979).

Em relação às decisões tomadas em condições de incertezas, dependendo do grau de complexidade, nem mesmo o problema pode estar bem delimitado. Nesse caso, o decisor tem pouco ou nenhum conhecimento das informações necessárias para atribuir alternativas. Os resultados são desconhecidos e gerados com probabilidades. A incerteza frequentemente sugere que ambos, o problema e as soluções alternativas, são ambíguos e altamente incomuns (SIMON, 1979).

Por maior que seja a capacidade de um indivíduo ter à mão infinitas informações úteis ao processo de decisão, em que todas as variáveis possíveis sejam conhecidas e o problema esteja bem delimitado, há que se considerar que sua capacidade de processar todas essas informações durante o processo de tomada de decisão é finita, ou seja, há limites perceptivos e de processamento das informações e, portanto, o conhecimento completo do universo que envolve a decisão não é viável. Além disso, a capacidade de predição dos eventos futuros tem ficado cada vez mais difícil, em função das incertezas sobre as condições futuras do ambiente em constante modificação. A isso Simon (1979) chama de racionalidade limitada.

Simon (1979) ensina que questões subjetivas como as características pessoais, experiências, aspectos inconscientes, reflexos, hábitos e valores também

influem na capacidade de processamento. E a decisão deve ser compreendida de modo ampliado, como um processo complexo de reflexão, investigação e análise que precede o momento decisório em si, incluindo a criatividade e a intuição como instrumentos que auxiliam na compreensão do problema, os possíveis caminhos e a tomada de decisão de si.

Já Hastie (2001) afirma que tem ganhado atenção um campo de investigação voltado para métodos de tomada de decisão em condições de incerteza, especialmente envolvendo decisões com informações não confiáveis e incompletas, em ambientes complexos e suscetíveis a rápidas mudanças, levando em conta capacidade limitada para o trabalho mental do ser humano. Nesse sentido, têm se destacado os estudos envolvendo a utilização de heurísticas.

A heurística pode ser considerada um caminho mental criado para facilitar o processo decisório, simplificando o processamento cognitivo quando as opções disponíveis para a escolha tornam a decisão complexa. Entretanto, pode fazer com que as pessoas tomem decisões impulsivas ou erradas, pois podem ser indiretamente induzidas por pensamentos automáticos disfuncionais. Heurísticas são mecanismos cognitivos adaptativos que diminuem o tempo e os esforços nos julgamentos, auxiliando a decisão, mas que podem levar a erros e vieses de pensamento (TONETTO *et al.*, 2006).

Outra questão é trazida por Tonetto *et al.* (2006, p. 184), com base nos estudos de Tversky e Kahneman sobre o processo decisório, e diz respeito à influência da memória e da capacidade imaginativa nas tomadas de decisão, especialmente nas que envolvem heurísticas. Segundo eles, “a facilidade com que um determinado fato é lembrado ou imaginado pelo indivíduo pode determinar uma hiper ou subestimação da probabilidade ou frequência desse evento ocorrer” (TONETTO *et al.*, 2006, p. 184). Por exemplo, se fosse pedido a um grupo de pessoas para estimar o grau de violência de sua cidade, possivelmente aquelas que sofreram experiências de violência urbana ou que tiverem assistido a reportagens sobre o assunto irão avaliar como mais alto o grau de violência do que aquelas que não viveram as mesmas experiências.

Tonetto *et al.* (2006) destacam também as contribuições positivas das heurísticas:

Apesar dos potenciais prejuízos acarretados pela utilização de heurísticas, você já pensou como seria sua vida se fosse necessário, a cada decisão, avaliar todas as possibilidades geradas como soluções para dado problema

decisório? Possivelmente sua vida se resumiria a avaliar alternativas. Assim como a vida sem memória não é viável, na medida em que não seria possível reconhecer nem ao menos um rosto familiar, sobreviver sem utilizar heurísticas também não seria possível (TONETTO *et al.*, 2006, p. 187).

As heurísticas, mais uma vez, ratificam as limitações cognitivas dos seres humanos. Conforme se pode perceber, há prós e contras em sua utilização, mas não se pode questionar a necessidade de sua existência, considerando a vida acelerada, as inúmeras opções existentes e as constantes mudanças em que as decisões ágeis são um imperativo. Portanto, não seria possível responder a essa demanda sem as heurísticas.

Segundo Locke e Latham (2004), os objetivos estabelecidos também são elementos que afetam o grau de risco que as pessoas correm ao tomar decisões. Os autores citam estudos de Beck sobre a influência de crenças disfuncionais em processos de decisão, argumentando que elas são capazes de fazer com que as pessoas avaliem as informações de forma inadequada, levando-as a estados emocionais negativos, confirmando a importância de decisores tomarem consciência e desafiarem pensamentos disfuncionais à medida que eles surgem para corrigi-los conscientemente, mitigando suas emoções negativas, favorecendo a tomada de decisão.

Millman e Latham (2001 *apud* LOCKE; LATHAM, 2004) treinaram indivíduos desempregados em crenças positivas, indicando que essa tarefa melhorou significativamente a chance de essas pessoas encontrarem um novo emprego bem remunerado. Com isso, Locke e Latham (2004) também concordam que métodos cognitivos podem ser usados para ensinar aos funcionários princípios de reformulação disfuncional de pensamentos em ambientes de trabalho e que a reformulação de declarações autodepreciativas (pensamentos automáticos) de maneira construtiva levam a um efeito positivo na motivação, podendo sustentar a autoeficácia de uma pessoa.

Da mesma forma, os funcionários podem ser ensinados a lidar com estresse por meio da reciclagem do pensamento (LOCKE; LATHAM, 2004). O estresse é uma resposta à avaliação de que alguém está sendo ameaçado psicologicamente ou fisicamente. Mas as avaliações de ameaças nem sempre são racionais, e mesmo quando são, os funcionários podem ser treinados para se envolver no pensamento

focado no problema, de modo a desenvolver métodos que lhes permitam mitigar as ameaças que enfrentam (LAZARUS; FOLKMAN, 1984).

Gerentes e líderes de negócios podem se envolver no pensamento disfuncional, não apenas quando os negócios vão mal, mas também quando vão bem, por exemplo: "estamos crescendo 40% por ano e sempre crescerá nessa taxa; portanto, não há necessidade de mudar nossa estratégia". O excesso de confiança leva os gerentes a se envolverem em tomada de decisão (AUDIA; LOCKE; SMITH, 2000).

Algumas publicações (DAMÁSIO, 1996; SPEZIO; ADOLPHS, 2009) apresentam as crenças como um estado. Para eles, o estado de crença consiste da integração entre o processamento emocional e os ajustes cognitivos necessários no processo de interpretá-los, conferir sentido e modulá-los.

Spezio e Adolphs (2009, p. 88) sugerem um modelo de formação de crenças envolvendo o tema da tomada de decisão e insistem que a cognição e a emoção são necessárias para as crenças, decisões e as ações que se seguem a elas. A cognição e as emoções se influenciam mutuamente, o que torna inútil tentar demarcar claramente cada uma ou atribuir certos aspectos da formação de crenças a um e não ao outro. "Uma consequência infeliz desta abordagem é que às vezes torna a discussão confusa para o leitor, porque há uma expectativa implícita de uma separação de cognição e emoção e uma atribuição clara de funções a um e para o outro" (SPEZIO; ADOLPHS, 2009, p. 88).

Entretanto, a título de explicação didática, eles argumentam que ao se tomar a emoção e a cognição como fatores que contribuem para a formação das crenças, grosso modo, o papel da emoção seria "nos fazer acreditar em qualquer coisa em primeiro lugar" e o da cognição seria para conferir sentido, por estar ela ligada ao conteúdo daquilo em que se acredita e sua representação. "Outra maneira de colocar isso seria dizer que a cognição fornece as razões ou justificativas para nossas crenças, enquanto a emoção nos faz agir em nossas crenças" (SPEZIO; ADOLPHS, 2009, p. 94).

Os autores explanam que um estímulo percebido não pode ser determinado a partir de suas propriedades sensoriais sem algum tipo de associação posterior ao conhecimento armazenado. Em momentos subsequentes à primeira percepção do estímulo, as respostas emocionais começariam a modular a avaliação e apreciação

dele, o que significa que a partir de então não é mais especificado apenas por inferência cognitiva (processamento nos domínios da atenção seletiva, codificação de memória e recuperação, aprendizagem associativa, processamento semântico, planejamento de ação, representação de imagens e pensamento), mas também pelo efeito da emoção.

Reações emocionais aos estímulos influenciam o comportamento subsequente (por exemplo, as decisões que se tomam), bem como a avaliação contínua dos estímulos. “As reações emocionais em momentos posteriores são influenciadas por reações emocionais em momentos anteriores” (SPEZIO; ADOLPHS, 2009, p. 89). Desse modo, as reações emocionais impregnam a avaliação cognitiva contínua do estímulo com um viés emocional, e a avaliação do estímulo atualiza continuamente a reação emocional, o que leva ao entendimento de que: “o resultado da avaliação de um estímulo e a reação emocional a ele em fenômenos como crença e decisão dependem do ponto no tempo no qual se encontra a amostra”.

Eles usam o conceito "processamento emocional" em vez de simplesmente "emoção", para indicar que esse processo compreende a avaliação da emoção juntamente com a resposta emocional, que de modo simultâneo modulam-se e influenciam-se mutuamente. “Avaliação e a resposta afetiva geralmente coocorrem e influenciam uma à outra (SPEZIO; ADOLPHS, 2009, p. 94).

Como um estado, é possível presumir ainda que ele seja dinâmico, passível de ser alterado, o que é objeto de trabalho dos pesquisadores e psicólogos comportamentais que atuam com terapia cognitiva comportamental.

A característica central desse processo cognitivo especial é a experiência da autopercepção – estar consciente não apenas do próprio ambiente, mas também de si mesmo por meio de suas reflexões e emoções.

Spiegel (2013, p. 440) lembra que “as emoções são normalmente concebidas como ocorrências irracionais que tornam os julgamentos nebulosos e distorcem o raciocínio” e que “há muito tempo pesquisadores têm negligenciado o papel da emoção na ação humana”. Isso ela entende como um problema, julgando como insustentáveis as teorias que abandonam o lugar da emoção no processo decisório, já que desempenham papel crucial na explicação da ação das pessoas, tanto quanto o racional.

Frijda, Manstead e Bem (2000, p. 1) definem que as respostas emocionais do corpo não só podem desempenhar um papel na formação ou reforço de uma crença, mas podem influenciar em sua força. Acrescentam ainda que o agente é capaz de desenvolver uma conexão entre o sentimento e a crença e que essas conexões afetam um efeito de julgamento "por experiência construída no passado" ou "por instinto". Sempre que determinada crença é ativada, a resposta emocional induzida ativará o sentimento também. Damásio (1996) desenvolveu uma hipótese para explicar isso, a hipótese dos marcadores somáticos.

A hipótese dos marcadores somáticos de Damásio (1996, p. 202) atribui papel central às emoções sentidas, propondo que cada opção de decisão induz, por meio de uma resposta emocional, um sentimento que é usado para marcar a opção escolhida. Por exemplo, quando um marcador somático negativo está vinculado a uma opção específica, ele fornece uma sensação negativa para essa opção. Da mesma forma, um marcador somático positivo fornece um sentimento positivo para essa opção. O autor busca com isso salientar que a mente não está vazia no começo do processo de raciocínio decisório. "Pelo contrário, encontra-se repleta de um repertório variado de imagens, originadas de acordo com a situação enfrentada e que entram e saem de sua consciência numa apresentação demasiado rica para ser rápida ou completamente abarcada" (DAMÁSIO, 1996, p. 202).

Na hipótese do marcador somático, a decisão é guiada pela avaliação emocional das consequências relativas a cada opção, com base nas experiências pregressas, especialmente com as situações que se assemelham às alternativas a serem escolhidas. Na concepção de Damásio (1996), os marcadores somáticos negativos funcionam como um sinal de alerta para o perigo à frente, como se indicasse que a probabilidade de aquela determinada opção levasse àquele determinado resultado já conhecido, o que faz com que o indivíduo recorra a outra opção. Já os marcadores somáticos positivos emitem um sinal de incentivo. É possível que todo esse processo aconteça sem que se tenha consciência dele.

Segundo essa hipótese, a tomada de decisão ótima não é produto simplesmente do resultado do cálculo racional e cognitivo dos ganhos e perdas, mas das reações emocionais das escolhas anteriores, das experiências. Logo, é possível que a escolha seja guiada por reações emocionais que enviesam a decisão tomada.

Os marcadores acabam influenciando o comportamento mesmo antes de uma intenção deliberada ser gerada (DAMÁSIO, 1996).

Os marcadores podem agir também na forma de mecanismos atencionais, destacando alguns aspectos das alternativas. Diante da grande quantidade de informações no contexto contemporâneo, o direcionamento eficiente da atenção às informações mais importantes e a persistência de modo a transformá-las em ações bem-sucedidas, sempre visando sucesso e ganhos futuros, constituem alguns dos principais dilemas dos decisores. Entretanto, a atividade de um organismo não é determinada pela informação supostamente captada por ele no ambiente, mas sim pela maneira como ele experimenta a situação, expressa no modo como ele a corporifica.

Damásio (2011, p. 36-37) defende que as estruturas cerebrais:

São ligadas ao corpo em um sentido literal e de maneira inextricável. Especificamente, estão ligadas às partes do corpo que bombardeiam o cérebro com seus sinais, em todos os momentos, e são por sua vez bombardeadas pelo cérebro, criando assim uma alça ressonante.

Assim, essa mente encarnada no corpo e centralizada no cérebro possui estreita relação com os sentimentos, que ele defende funcionar como estruturas mapeadoras do corpo. Os marcadores “proporcionam uma experiência direta de nosso corpo vivo, sem palavras, sem adornos e ligada tão somente à pura existência” (DAMÁSIO, 2011, p. 36-37).

O impacto disso é que os sinais do corpo são transformados em imagens mentais e são normalmente acompanhados e refinados por sentimentos, mesmo quando não se tem consciência disso. As funções básicas da relação corpo/mente são dotadas de grande refinamento graças aos sentimentos, de maneira que as funções dos sentimentos não servem apenas como “mapas do corpo”.

Maturana e Varela (1995) defendem que o indivíduo utiliza o que denomina razão para justificar as ações praticadas por impulsos emocionais e afetivos. No que se refere a busca e uso da informação no panorama organizacional, Nassif (2019, p. 20) comprova que muitas vezes as pessoas as utilizam para “apoiar os seus valores e crenças, sobretudo em situações de decisão, não havendo, necessariamente, uma correlação entre informação e decisão”. Destaca, ainda, o papel das crenças,

afirmando que “o sujeito tende a focalizar sua atenção para informações que confirmam suas crenças, desconsiderando aquelas que se opõem a elas”.

No ponto de vista cognitivista, decisões devem ser fundamentadas em informações das mais diversas fontes. Entretanto, a cognição concebida como processamento de informação é baseada numa suposição equivocada, que parte da ideia geral de que o mundo, do modo como se apresenta à percepção humana, é pré-dado e independente do observador, o que corresponderia a representações mentais que dizem respeito a uma realidade objetiva, o que não é o caso, na concepção proposta pela Biologia do Conhecer. O convencimento pessoal do decisor sobre qual decisão tomar é, então, o parâmetro principal de seu julgamento. Nesse contexto, suas crenças e emoções adquirem centralidade, influenciando percepções, filtrando e predispondo à receptividade ou à rejeição de informações e evidências.

Deixar de adotar o processo de decisão estruturado, com abordagem organizada, sistemática e racional que compreenda critérios e métodos de apoio a tomada de decisões, é permitir que o decisor fique vulnerável para cometer erros (SCHOEMAKER; RUSSO, 1993). Mostrar a importância e o papel das crenças e emoções nos processos decisórios não implica desprezar as abordagens que oferecem subsídios racionais ao decisor, pelo contrário. No âmbito da GIC, propõe-se que a área abrace essa ambiguidade, procurando incorporar às práticas já usuais os avanços que a Neurociência e a Psicologia Cognitiva estão trazendo para o entendimento do comportamento humano. No ponto de vista prático, isso pode se dar de diferentes maneiras e é um campo relativamente pouco explorado em termos de pesquisas e proposições de modelos. Isso é válido destacar para evitar que os decisores desprezem sinais cognitivos e emocionais importantes e caiam em armadilhas previsíveis.

Nassif (2019, p. 21) apresenta seus próprios argumentos e reforça os argumentos de Simon (1979) para defender sua ideia de que “o que define uma decisão tem mais relação com os valores e crenças pessoais e organizacionais do que com a informação em si, uma vez que o ambiente psicológico pelo qual a pessoa perpassa a decisão é complexo e determinante”. Nassif opina que, ao encarar os decisores como sujeitos cognitivos, deve-se assumir que eles possuem crenças e desejos, que são capazes de determinar seu comportamento a respeito de seus negócios, influenciando, de maneira significativa, nas decisões.

Mas alerta para o fato de que é preciso considerar que, por serem aprendidas, essas crenças podem ser revisitadas, sobretudo quando se mostram limitadoras para o indivíduo. Mediante técnicas específicas de Psicologia Comportamental Cognitiva é possível identificar pensamentos automáticos e auxiliar os sujeitos a tomarem consciência de seus pensamentos e percepções, dando-lhes a possibilidade de reinterpretar e ressignificar as situações.

## **2.7 Mudanças paradigmáticas e a evolução das organizações**

Paradigmas podem ser entendidos como padrões que regem nossa visão de mundo. Na visão de Maturana, paradigmas funcionam como domínios explicativos que levam a coerências operacionais nas práticas daqueles que partilham um mesmo sistema de crenças – uma família, uma comunidade, um grupo profissional. Assim, os paradigmas que regem nossas descrições dos fatos correspondem a construções sociais, às noções de verdade, realidade e objetividade, levando em conta, na visão do autor, a impossibilidade de apreensão da verdade objetiva, por serem dependentes da percepção de cada um (MATURANA, 2014b).

De modo geral, muitas mudanças paradigmáticas que ocorreram ao longo dos anos na história da humanidade se deram a partir de determinado consenso sobre a insuficiência e/ou a ineficácia de um paradigma vigente. Prova disso, por exemplo, diz respeito às mudanças que ocorrem ao longo do tempo, como, por exemplo, as leis, os comportamentos, maneiras de vestir, estruturar e gerir organizações, entre outras coisas.

Capra e Luisi (2014, p. 37) defendem que as mudanças paradigmáticas mais amplas envolvem mudanças de pensamento e valores. Eles exemplificam esse raciocínio por meio da comparação entre os pensamentos e valores mecanicistas, antropocêntricos e egoicos e os pensamentos e valores biocêntricos, centrados na visão integrada das vidas no planeta, como demonstrado no QUADRO 9.

Oscar Motomura (2014), fundador e diretor geral do grupo AmanaKey, em prefácio ao livro de Capra e Luisi (2014), provoca a reflexão do leitor indagando se os problemas que o mundo enfrenta seriam decorrentes de um processo de desmoronamento de tudo que foi construído com base em falsas premissas, em

paradigmas falaciosamente construídos, que prejudicaram a verdadeira evolução do todo. E acrescenta que a convicção de um megaprocessamento de reinvenção é possível, pois os valores necessários para empreendê-los são inerentes a todo ser humano e que, portanto, basta que o ser humano desperte para um novo nível de consciência.

Quadro 9 - Principais diferenças entre os paradigmas mecanicista e sistêmico

	PARADIGMA MECANICISTA	PARADIGMA ECOLOGIA PROFUNDA
<b>PENSAMENTOS</b>	Racional	Intuitivo
	Analítico	Sintético
	Reducionista	Holístico
	Linear	Não Linear
	Cartesiano (certeza, verdade)	Sistêmico (conhecimento aproximado)
<b>VALORES</b>	Autoafirmação	Integração
	Antropocêntricos	Ecocêntricos
	Competição	Cooperação
	Expansão	Conservação
	Dominação	Parceria
	Quantidade	Qualidade
<b>DEMAIS ITENS</b>	Poder: dominação	Poder: conhecimento, decisão e ação
	Estrutura para exercício do poder: hierarquia, centralização,	Estrutura para exercício do poder: redes distribuídas: rede distribuída, descentralização do poder, interações dinâmicas, em que os centros conectores com mais ligações/interações adquirem, naturalmente, mais influência ou poder.
	comando e controle	Autonomia
	Percepção de separação entre o “eu” e o todo.	Percepção de integração do “eu” ao todo em redes interdependentes.
	Metáfora: máquina, mecânica	Metáfora: organismo vivo
	Objetos	Redes de relações ordenadas, padrões de organização
	Estruturas	Processos, relações e contexto
	Medir	Mapear

Fonte: baseado em Capra e Luisi (2014).

É importante observar que muito se conquistou em termos de evolução científica por meio do pensamento linear e cartesiano. É possível constatar, também, que essa forma de pensar trouxe limitações que precisam ser expandidas, além de desequilíbrios que precisam ser restabelecidos, tanto do ponto de vista ambiental, quanto humano. Isso significa que não se deve pregar a anulação do paradigma cartesiano em função da adoção pura e exclusiva do paradigma ecológico profundo, mas valorizar e incorporar o que ele trouxe de bom, identificar pensamentos e valores que trouxeram desequilíbrio, expandir o entendimento, para, então, incorporar os aprendizados e transcender ao novo paradigma, buscando um equilíbrio dinâmico até

que mais um novo paradigma surja em resposta às limitações e desequilíbrios deste último. Nas palavras de Capra e Luisi (2014, p. 112):

Quando falamos em mudanças de perspectiva, não queremos dizer com isso que o pensamento sistêmico elimina completamente uma perspectiva em favor de outra, mas em vez disso, que há uma interação complementar entre as duas perspectivas [...].

Laloux (2017) também chama a atenção para que não haja a prática de negação de um paradigma anterior como se um anulasse ou descartasse a contribuição do seu antecessor. A ausência desse entendimento impacta, muitas vezes, numa noção dicotômica do mundo em que as pessoas estariam classificadas em um ou outro paradigma, especialmente nos dois mais recentes (integral/ sistêmico surgido na Pós-pós-modernidade em substituição ao paradigma newtoniano/cartesiano surgido na Modernidade), compreendidos, amiúde, como os únicos paradigmas possíveis para a atual sociedade.

Nossa capacidade de amar é o que faz a humanidade valer a pena: não somos o auge de evolução, mas participantes de seu processo – participantes conscientes, capazes de autorreflexão. Somente agora começamos a conhecer a consciência e, no decorrer do processo, descobrimos nossa comunhão íntima e entrelaçamento com tudo o que existe. Cada ser vivo reflete o universo todo, em evolução e transformação, em si mesmo de sua própria maneira singular (WAHL, 2019, p. 43).

A evolução da consciência pode ser tanto uma jornada pessoal, quanto uma jornada no nível coletivo.

Estamos nessa jornada desde a “participação original” de tribos indígenas que compreendem tudo com relações vivas e significativas, passando pela “separação do eu e do mundo” (natureza e cultura) que o Iluminismo nos trouxe, os múltiplos benefícios da ciência e da tecnologia com base no raciocínio analítico, até o próximo passo, que é um novo tipo de participação final” que expressa uma síntese de ambas as perspectivas. Somos parte da natureza e evoluímos para a autorreflexão da consciência e para o livre-arbítrio, o que nos dá a escolha de participar dos processos da vida de uma forma destrutiva ou criativamente solidária (regenerativa) (WAHL, 2019, p. 43 e 44).

Os sistemas humanos não estão predeterminados nem se comportam com base nas leis da Física. São nossos padrões de pensar e atuar que dão simultaneamente forma aos hábitos coletivos e às realidades constitucionais que compõem nossos sistemas maiores. É somente por meio da reflexão de ver esses sistemas que se pode começar a encontrar a liberação (SENGE, 2013).

De acordo com Maturana (2014b, p. 244), o sistema social é constituído por seres vivos, por meio de suas redes de ações e interações coordenadas recorrentes na linguagem. Os seres humanos podem ser membros de muitos sistemas sociais, simultânea e sucessivamente, ao interagir uns com os outros na linguagem. As conversações caracterizam-se por uma recorrência de interações cooperativas como expressão do operar dos seres vivos participantes de um domínio de acoplamento estrutural recíproco e duram enquanto esse acoplamento estrutural durar. Assim, “existimos como seres humanos somente em um mundo social que, definido por nosso ser na linguagem, é o meio no qual nos realizamos como seres vivos, e no qual conservamos nossa organização e adaptação” (MATURANA, 2014b, p. 244).

A transposição de autopoiese para o domínio social implica entender que sua extensão não é direta. Os sistemas sociais humanos não existem apenas no domínio físico (governados pelas leis da natureza), mas também no social simbólico, cujas regras são governadas pelo próprio sistema social. Esse conjunto organizado de regras gera tanto a própria rede como sua fronteira (física para redes biológicas e social para redes sociais). Cada sistema social é caracterizado pela necessidade de se manter dinamicamente estável, permitindo que novos membros, materiais ou ideias ingressem na estrutura e se tornem parte do sistema (CAPRA; LUISI, 2014).

Ao fazer parte de uma comunidade, os indivíduos que dela participam se mantêm estruturalmente acoplados a ela. Logo, cada um desses indivíduos constrói sua autopoiese individual em função da autopoiese comunitária, que por sua vez contribui simultaneamente para a autopoiese de cada um dos indivíduos (MATURANA, 2014a).

Sobre a natureza dos problemas sociais que enfrentamos, Maturana (2014a) apresenta:

Os problemas sociais são sempre problemas culturais porque têm a ver com os mundos que construímos na convivência. Por isso, a solução de qualquer problema social sempre pertence ao domínio da ética, isto é, ao domínio da seriedade na ação frente a cada circunstância que parte da aceitação da legitimidade de todo ser humano, de todo outro, em suas semelhanças e diferenças. É a conduta dos seres humanos, cegos ante si mesmo e ao mundo na defesa da negação do outro, o que tem feito do presente humano o que ele é. A saída, entretanto, está sempre à mão porque, apesar da nossa decadência, todos sabemos que vivemos no mundo em que vivemos, porque socialmente não queremos viver outro [...] A miséria não é um acidente histórico, é uma obra nossa, porque queremos o mundo com as vantagens antissociais que traz consigo a justificação ideológica da competição na justificação da acumulação da riqueza, mediante escravidão sob o pretexto

da eficácia produtiva. Estamos massacrados pelo excesso de população porque queremos viver sem assumir que todos os seres humanos temos direito ao mesmo bem-estar-biológico e, portanto, social. Enfim, afirmamos que o indivíduo humano se realiza na defesa competitiva de seus interesses, porque queremos viver sem assumir o fato de que toda a individualidade é social, que só se realiza quando inclui, cooperativamente, em seus interesses, os de outros seres humanos que a sustentam [...] Estou certo de que todos os leitores sabem que a natureza íntima do fenômeno social humano está na aceitação e no respeito pelo outro, que está no centro do amor como fundamento biológico do social. E, por último, tenho certeza de que todos os leitores sabem que a harmonia social não surge da busca da perfeição a que convidam todos os fanatismos ideológicos, senão o de estar disposto a reconhecer que toda negação, acidental ou intencional, particular ou institucional, do ser humano como central do fenômeno social humano, é um erro ético que pode ser corrigido somente se se quer corrigi-lo (MATURANA, 2014a, p. 249- 250).

Para Maturana (2014a, p. 366), “um sistema social é um sistema fechado, que inclui como membros todos aqueles organismos que operam sob a emoção de aceitação mútua na realização da rede de coordenações de ações que o realizam”.

A mudança social só acontece quando o comportamento dos sistemas vivos se transforma de maneira a dar origem a uma nova configuração de ações que define um novo sistema social. Há interações entre seus componentes e estes interagem pela operação de suas propriedades. Daí, um sistema não muda se não mudam as propriedades de seus componentes (MATURANA, 2014b).

No entendimento de Varela, Thompson e Rosch (1991), a evolução não consiste na otimização da adaptação, mas no que se chama de deriva natural. A mudança evolutiva agrega tanto as características herdadas (biológicas e com base genética) quanto as adquiridas (mediadas pelo ambiente).

Nossos sistemas nervosos centrais não estão adaptados a quaisquer leis absolutas da natureza, mas a leis da natureza que operam dentro de um quadro criado por nossa própria atividade sensorial. Nosso sistema nervoso não nos permite ver os raios ultravioleta das flores, mas o sistema nervoso central de uma abelha permite. E os morcegos "veem o que os boêmios notívagos não veem. Nos não fazemos avançar nossa compreensão da evolução por um apelo geral às "leis da natureza", que a vida como um todo deve reverenciar. Ao contrário, devemos perguntar como, dentro das restrições gerais das leis da natureza, os organismos produziram ambientes que são as condições para sua posterior evolução e reconstrução da natureza em novos ambientes (VARELA; THOMPSON; ROSCH, 1991, p. 202).

Os autores lembram, contudo, que “uma vez que essas ideias requerem uma mudança em nossas abordagens científicas, elas estão, é claro, sujeitas a resistência” de toda parte.

### 2.7.1 Evolução das organizações

E se a inovação evolutiva mais espantosa da nossa espécie e *raison d'être* – nossa graça salvadora – for que, através de nós, a transformação total (universo) é capaz de se conhecer e se tornar consciente de si mesmo? (WAHL, 2019, p. 41).

O mecanismo explicativo proposto pela Biologia do Conhecer, que tem a organização autopoietica como hipótese, aborda a compreensão do progresso do ser humano por meio da articulação entre ontogenia (a história de mudança estrutural de um indivíduo no curso de sua vida) e a filogenia (história de mutações genéticas e funcionais da espécie, que produzem novas aptidões a partir da complexificação sociocultural), de maneira em que esses domínios se modulam mutuamente. Ganha destaque aí o papel das emoções e da linguagem. A partir da linguagem foi possível o aumento da capacidade de cognição e inteligência, a formação de redes de interações que, conseqüentemente, evoluíram propiciando a formação de grupos coesos, dando início ao sistema social e cultural da espécie *Homo Sapiens* (MATURANA, 2014b).

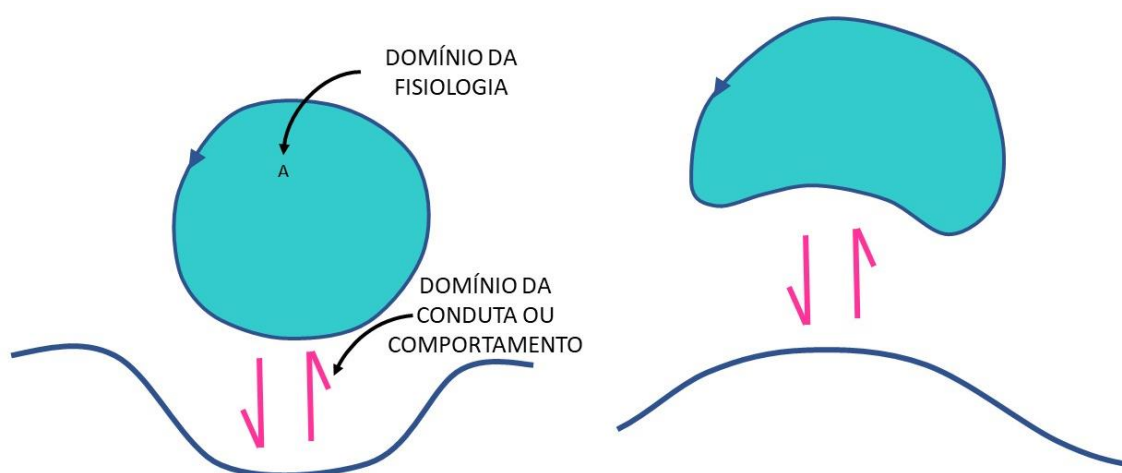
Os humanos surgiram na história da família dos primatas bípedes, à qual pertencem, quando o linguajar – como maneira de conviver em coordenações de coordenações comportamentais consensuais – deixou de ser um fenômeno ocasional. “Ao conservar-se, geração após geração, num grupo humano, ele se tornou parte central da maneira de viver que definiu dali por diante a sua linhagem” (MATURANA, 2004, p. 7). Dito de modo mais preciso:

A linhagem a que pertencem como seres humanos surgiu quando a prática da convivência em coordenações de coordenações comportamentais consensuais – que constitui o linguajar – passou a ser conservada de maneira transgeracional pelas formas juvenis desse grupo de primatas, ao ser aprendida, geração após geração, como parte da prática cotidiana de convívio (MATURANA, 2004, p. 7).

Ao apresentar essa perspectiva, o autor atrela à linguagem a origem e a evolução dos seres humanos, argumentando que o viver humano consiste na convivência em conversações e redes de conversações de diferentes classes e, portanto, “em distintas redes de coordenações de coordenações consensuais de ações e emoções” (MATURANA, 2004, p. 7).

A história individual de um ser vivo necessariamente transcorre em condições de correspondência com o meio. A história de mudança estrutural de um indivíduo - a ontogenia - é o que o autor chama de deriva estrutural e implica a mudança estrutural contingente com suas interações em correspondência com o meio (FIG. 20). Isso significa que “a história de interações de um ser vivo no meio dura necessariamente enquanto houver interações e enquanto se conservam duas condições: a organização do ser vivo e a correspondência com o meio” (MATURANA, 2014a, p. 79).

Figura 20 - O ser vivo e o meio: ontogenia como uma história de mudanças estruturais



Fonte: adaptado de Maturana (2014a, p. 79).

Por essa razão, torna-se importante o estudo não só do indivíduo, mas também do meio em que ele vive, pois é nele que as mudanças estruturais nos organismos acontecem. Além disso, é fundamental compreender o que o autor entende como organização e estrutura.

Organização pode ser compreendida como as “relações entre componentes que definem a identidade de classe de um sistema”. Por exemplo, para um objeto ser considerado uma mesa, há que se ter relações satisfeitas entre uma superfície e um sistema de suporte. Essas relações entre os componentes precisam estar presentes para que seja possível identificar ou denominar a entidade de classe. Já a estrutura diz respeito aos componentes mais as relações entre eles, que configuram uma unidade particular. São os componentes específicos e as relações entre esses componentes particulares que constroem essa mesa e não outra. Se houver mudanças estruturais em que ela não consegue manter sua organização, ela não se conserva (MATURANA, 2014a, p. 79).

Isso quer dizer que as estruturas são variáveis e que é possível haver mudanças estruturais com ou sem perda da organização, sendo que qualquer mudança estrutural com perda de organização é uma desintegração do sistema. A ontogenia de qualquer ser vivo, a história individual de qualquer sistema transcorre em condições de conservação de sua organização. “A morte é a perda da organização autopoietica” (MATURANA, 2014a, p. 80).

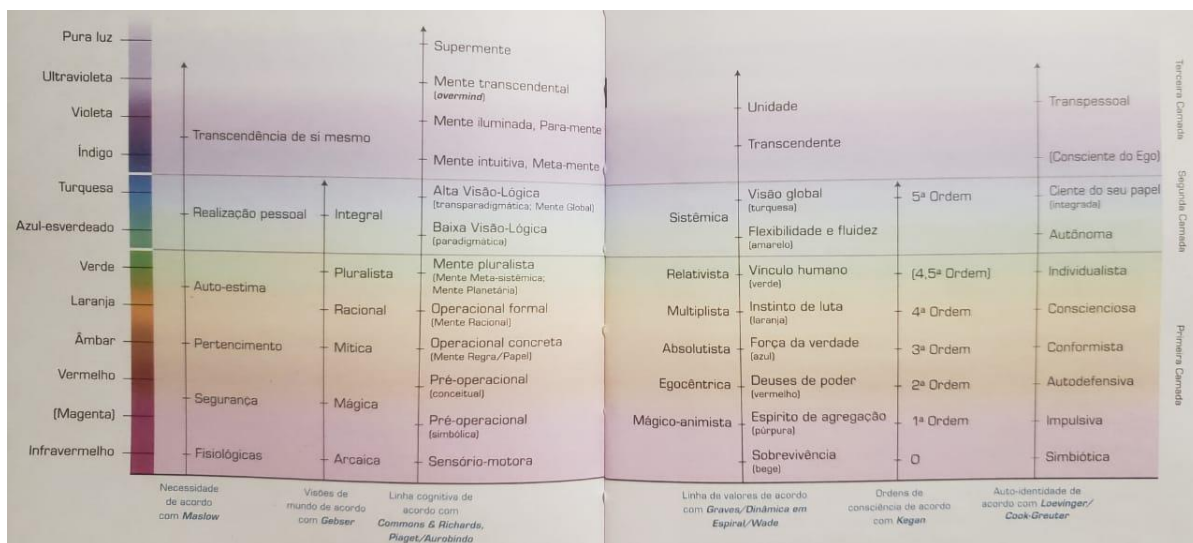
Dedicado a compreender as mudanças profundas nos padrões pensamento e comportamento de organizações empresariais, Frederic Laloux (2017) dedicou-se à investigação dos valores e práticas de estruturas organizacionais que parecem ser conduzidas a partir de uma consciência transformada em relação ao paradigma gerencial atual. O autor busca identificar como essa consciência influi no modo como as empresas são geridas e realizam suas atividades. Para isso, busca subsídios na Teoria Integral de *all quadrants, all levels* (AQAL - todos os quadrantes, todos os níveis), de Ken Wilber (2008).

A Teoria Integral de Ken Wilber (2008), adota a ideia de que o ser humano tende a transformar sua natureza e seu nível de consciência continuamente, à medida que as condições de existência mudam. Cada estágio de existência representa um sistema psicossocial, resultado da interação entre as forças socioambientais e o equipamento neuropsicológico humano correspondente. Em cada nível de existência o indivíduo tem um mundo particular. Suas motivações, sistema de aprendizagem, preferências e forma de se relacionar com o mundo são apropriadas ao estágio em que vive e, simultaneamente, limitadas a ele.

Para formar sua teoria, Wilber (2008) toma como base algumas importantes linhas explicativas sobre o desenvolvimento: Maslow e necessidades humanas; Gebser e os estágios da consciência humana; Piaget e desenvolvimento cognitivo; Graves e Wade sobre os valores; Kegan sobre ordens de consciência; Loevinger e Cook-greuter sobre identidade. Por meio de um diagrama (FIG. 21), o autor apresenta resumidamente os diferentes estágios de desenvolvimento na perspectiva de cada um dos autores supracitados. Para isso, utiliza cores, símbolos, nomes ou ambos. Lado a lado, é possível comparar os vários níveis das diferentes linhas explicativas. Esse diagrama é especialmente significativo para a compreensão da proposição de Laloux (2017) sobre as análises das evoluções das organizações empresariais.

Os níveis, ondas ou graus de consciência ou complexidade estão representados com as cores do arco-íris. Cores intermediárias entre uma faixa e outra do espectro, como o âmbar e o azul-esverdeado, também estão presentes. Uma versão ampliada da FIG. 21 se encontra disponível no Apêndice D.

Figura 21 - Algumas das principais linhas de desenvolvimento consideradas por Wilber na proposição da Teoria Integral



Fonte: Wilber (2008, p. 112)

Apesar de ter utilizado os diagramas para representar suas ideias, Wilber (2008) ressalta que eles têm limitações, podendo, por exemplo, passar a impressão ou o entendimento de que tudo é bem delimitado, linear e pouco complexo, o que definitivamente não é o caso.

A proposição de Wilber (2008) passa pelo entendimento de que quando se encontra centrado em determinado nível de existência, o indivíduo possui um modelo particular de visão de mundo e age de maneira correspondente às condições neuropsicológicas desse estágio: emoções, crenças, valores, ética, bioquímica, estado de ativação neurológico, motivações, sistema de aprendizagem, preferências por tipo de educação, relacionados a esse nível. Se novas condições de vida e novas necessidades surgirem e esse indivíduo se movimentar para outro nível, ele viverá outro conjunto de princípios psico-orgânicos. Cada perspectiva apresentada inicia-se em um nível básico e se desenvolve para formas mais complexas em termos de valores e comportamentos.

A linha sobre as necessidades, que apresenta os níveis ditados por Maslow, por exemplo, inicia-se com as necessidades mais básicas, como as de alimento, abrigo e fisiológicas, que quando estão satisfeitas desencadeiam o surgimento de necessidades de segurança e autoproteção, que quando satisfeitas fazem com que o indivíduo passe a buscar também pertencimento, e sucessivamente, a autoestima, as necessidades de autorrealização e de transcendência pessoal (WILBER, 2008).

Seguindo o mesmo padrão, a linha cognitiva, representada no diagrama reunindo contribuições de Michael Commons e Francis Richards, Jean Piaget e Sri Aurobindo, indica que a cognição vai da mente concreta, passando pela mente formal, mente superior, mente iluminada, mente intuitiva, mente transcendental e a supermente (WILBER, 2008).

Nos sistemas de valores elaborados por Graves e Wade, os estágios têm início na compreensão do mundo a partir de explicações de forças mágicas e animistas, passando ao estágio egocêntrico, em que os ímpetos de poder são centrais, os valores das pessoas estão centrados no “eu” em primeiro lugar. Com os valores absolutistas entrando em cena, eles passam do “eu” para o “nós” ou da visão egocêntrica para a visão etnocêntrica dada por uma fonte eterna (bíblia, alcorão, etc.), cuja violação resultaria em condenação temporária ou eterna. Quando os valores mais absolutistas passam a dar lugar aos valores múltiplos, indicando que existem muitas maneiras de ver a realidade, não apenas uma única verdade, têm-se como resultado mudanças dos valores tradicionais para os modernos até que se chega ao estágio relativista, que descreve a convivência com crenças relativas, resultando em uma visão de mundo “pluralista”. No estágio sistêmico, uma visão de mundo integrada e sistêmica começa a surgir (WILBER, 2008).

A partir de todas essas influências, Wilber (2008, p. 121) determina que, resumidamente, os valores crescem e se desenvolvem de tribais para tradicionais, modernos, pós-modernos, integrais e superintegrais em um percurso que provavelmente se desdobrará no futuro evolutivo. Para ele, “toda evolução e todo desenvolvimento vão do estágio pré-pessoal para o pessoal e o transpessoal, e do subconsciente para o autoconsciente e o superconsciente, do pré-operacional para o racional e o transracional [...]” (WILBER, 2008, p. 121).

Cada uma dessas etapas de desenvolvimento, como apregoa Wilber (2008), aplica-se a toda humanidade e repete-se nos indivíduos de nosso tempo, em que

todos iniciam na primeira etapa e prosseguem até o nível médio de desenvolvimento em sua cultura, guardando o entendimento de que alguns indivíduos podem apresentar níveis mais baixos e outros mais altos em um mesmo meio cultural. É importante ressaltar que, nessa classificação, as etapas gerais não se diferenciam em função do tempo cronológico, mas sim em relação aos **conjuntos de valores, necessidades, motivações, morais, visões de mundo, estrutura do ego, tipos societários, redes culturais, e outras características fundamentais predominantes**. Além disso, é importante estabelecer que os limites entre uma faixa e outra não requer a negação dos paradigmas anteriores (grifo meu).

Na perspectiva sociológica, o conjunto de características comportamentais e de conhecimentos comuns de uma sociedade que fazem com que indivíduos pensem, sintam e se comportem de maneira minimamente semelhante é denominado por Durkheim (2010, p. 50) de consciência coletiva ou comum.

A partir das relações estabelecidas por Wilber, Laloux (2017) classifica as organizações para destacar perspectivas de entendimento, de padrões de consciência e de modelos mentais de compreensão do mundo que predominam nas culturas, com os quais os indivíduos, em menor ou maior grau, se identificam.

Estudiosos da teoria do desenvolvimento da época começaram a notar algo que, de início, os deixou perplexos e, depois completamente supressos: entre aqueles que se desenvolveram para a etapa Pós-Moderna/Pluralista, reduzido percentual (2 ou 3%) começou a apresentar características literalmente sem precedentes na história humana. Graves chamou o surgimento desse ainda mais novo nível de “monumental salto de significado”, também referido por Maslow como o surgimento dos “valores do ser”. No ponto em que todas as etapas prévias (magia, mítica, racional e pluralista) operaram por sensação de falta, escassez e deficiência, essa nova etapa – que vários pesquisadores começaram a chamar de “integrada”, “integral”, “autônoma”, “segundo nível”, “inclusiva”, “sistêmica” – opera por uma sensação de abundância radical, como se estivesse transbordando de bondade, verdade e beleza (WILBER, 2017, p. X).

E havia algo mais. Enquanto todas as etapas de primeiro nível sentiam que suas verdades e valores eram as únicas verdades e valores na existência – todas as outras eram enganos, erros, infantilidades, ou simplesmente estupidez, essa nova etapa – integral, de alguma maneira, intui que todas as estruturas de valor prévias eram verdadeiras e importantes em sua própria maneira, que todas tinham algo a oferecer, que todas eram “verdadeiras, porém parciais”. E desta forma, mesmo com a etapa pós-moderna/pluralista querendo se ver como “totalmente inclusiva”, e a ainda dominada

essencialmente por valores racionais e míticos. Entretanto, a etapa integral os incluiu e os abraçou, criando espaço para eles em sua visão de mundo. Foi o surgimento, pela primeira vez na história, de um nível de consciência humana verdadeiramente inclusiva e que não marginaliza. O que, de fato, mudaria tudo (WILBER, 2017, p. XI).

Lentamente, uma segunda onda de geração de livros do paradigma integral começou a surgir. Esses livros incluíam os primeiros autores, como James Mark Baldwin e Jean Gebser, mas em seguida, mais recentemente, livros de filósofos e psicólogos tais como Abe Masloe, Bede Griffiths, Wayne Teasdale, Allan Combs e Ken Wilber. Ao contrário da primeira onda dos livros do novo paradigma, essa segunda onda possuía componente psicológico mais sofisticado, incluindo pelo menos quatro ou cinco etapas de desenvolvimento, como é o caso das inteligências múltiplas – inteligência cognitiva, inteligência emocional, inteligência moral, inteligência sinestésica, entre outras (WILBER, 2017).

Inspirado na teoria de Ken Wilber, Laloux (2017) descreve organizações que parecem terem sido construídas em torno de padrões de características contempladas na teoria integral, incluindo visões de mundo individuais, valores culturais, comportamentos (individuais e coletivos) e estruturas, processos e práticas sociais (WILBER, 2017).

De acordo com Whal (2019, p. 43-44):

Não somos o auge de evolução, mas participantes de seu processo – participantes conscientes, capazes de autorreflexão. Somente agora começamos a conhecer a consciência e, no decorrer do processo, descobrimos nossa comunhão íntima e entrelaçamento com tudo o que existe. Cada ser vivo reflete o universo todo, em evolução e transformação, em si mesmo de sua própria maneira singular [...] A evolução da consciência é tanto uma jornada pessoal que somos todos capazes de fazer durante nossas vidas, quanto uma jornada no nível coletivo. Estamos nessa jornada desde a “participação original” de tribos indígenas que compreendem tudo com relações vivas e significativas, passando pela “separação do eu e do mundo” (natureza e cultura) que o Iluminismo nos trouxe, os múltiplos benefícios da ciência e da tecnologia com base no raciocínio analítico, até o próximo passo, que é um novo tipo de participação final que expressa uma síntese de ambas as perspectivas. Somos parte da natureza e evoluímos para a autorreflexão da consciência e para o livre-arbítrio, o que nos dá a escolha de participar dos processos da vida de uma forma destrutiva ou criativamente solidária (regenerativa).

E como cada membro é estruturalmente determinado, pode-se inferir, segundo Maturana (2014a; 2014b), que ocorrendo mudanças na estrutura de um ser vivo integrante de um sistema social, ocorrerão também mudanças no sistema social, a partir da mudança de conduta gerada em função das transformações estruturais de

cada componente. O sistema social é o meio onde o ser vivo se realiza como tal e onde ele conserva a sua organização e adaptação. E como um sistema social seleciona a mudança estrutural de seus componentes, ele tende também a conservar aquilo que lhe interessa, o que, de certa forma, explica por que “toda sociedade é conservadora de sua organização como tal e das características dos componentes que a geram” (MATURANA 2014b, p. 240).

Ao mesmo tempo em que reconhece que o social é conservador, Maturana (2014b) alerta que ele também é um veículo de contínua mudança estrutural a partir da perda de seus membros, da incorporação de novos membros, lembrando que estes possuem propriedades adicionais diferentes. O sistema também pode transformar-se a partir de mudanças internas em cada um de seus componentes provocadas pelas relações com outros ambientes. Assim, para o autor, o devir histórico de qualquer sociedade é resultado dos processos de conservação e variação. Mesmo assim, apesar de sua tendência conservadora, “os componentes de um sistema social participam de outras comunidades além daquelas a que necessariamente pertencem” MATURANA (2014b, p. 359).

Uma vez que os sistemas sociais são constitutivamente conservadores, uma mudança social não pode acontecer como um resultado da operação normal de um sistema social; e, ao mesmo tempo, se porventura ocorrer, ocorrerá num momento no qual um novo comportamento tona-se incluído nele como parte de um novo repertório de padrões comportamentais. Como resultado disso, se o novo comportamento de alguns dos membros de um sistema social não puder ser integrado como parte de uma única rede social, o sistema social se desintegra ou se fragmenta em dois ou mais sistemas sociais novos. Da mesma maneira, um sistema social pode mudar se seus componentes mudarem, e os componentes de um sistema social podem mudar de maneira a resultar numa mudança do sistema social somente se eles passarem por interações fora dele (MATURANA, 2014b, p. 363/364)

Mesmo com as condições do mundo se transformando drasticamente, muitas empresas, governos, escolas e outras organizações de porte continuam a empreender e a repetir as mesmas ações institucionais.

[...] O aprendizado reativo é dominado pela “recuperação (*download*) de nossos modos habituais de pensar e de continuar vendo o mundo no âmbito das categorias com que nos sentimos mais à vontade. Descartamos interpretações e opções de ação diferentes daquelas conhecidas e nas quais confiamos. Agimos para defender nossos interesses [...] e nossas ações não passam de hábitos reencarnados e nós, invariavelmente, acabamos por reforçar modelos mentais preestabelecidos (SENGE *et al.*, 2007, p. 22).

Essa fala demonstra a visão de Senge *et al.* (2007) de que essas empresas tendem a agir para proteger seus interesses, porém, ao agirem sob a influência do medo ou da ansiedade, seus atos podem retomar o padrão habitual, reduzindo-os aos comportamentos mais instintivos, como na programação do “lutar ou fugir” que caracteriza o cérebro dos répteis. Em contrapartida, após entrevistar cientistas, empresários e líderes sociais de destaque no mundo, Senge *et al.* (2007) perceberam que entre eles havia algo em comum - um tipo de aprendizado capaz de criar um mundo não governado essencialmente pelo hábito. Algo relacionado à profundidade da percepção e, como consequência, à fonte a partir da qual essas pessoas atuam.

Se a sua percepção nunca for além dos acontecimentos corriqueiros e das circunstâncias atuais, as ações serão meras reações. Se, por outro lado, penetrarmos em uma profundidade que nos permita ver os todos maiores que geram “o que é” a nossa própria ligação com essa totalidade, a fonte e eficácia de nossos atos pode alterar dramaticamente. [...] A chave para os níveis mais profundos de aprendizado é que os todos vivos mais amplos, dos quais somos parte ativa, não são inerentemente estáticos. Como qualquer sistema vivo, eles tanto preservam traços essenciais à sua existência como buscam evoluir. Quando percebemos o dinamismo do todo, descobrimos também o que está emergindo (SENGE *et al.*, 2007, p. 23).

#### 2.7.1.1 Valores e evolução das organizações

Baseado nos estudos de Haidt, psicólogo estudioso das moralidades, Shermer (2012, p. 197) explica que ao longo da evolução desenvolvem-se valores morais para ajudar a sobreviver e garantir a perpetuação da espécie. E assevera que os fundamentos do senso de certo e errado estão contidos em cinco sistemas psicológicos inatos e universalmente disponíveis:

- a) **Perigo/cuidado:** relacionado com nossa longa evolução como mamíferos que possuem sistemas de apego e capacidade de sentir (e desgostar) a dor dos outros. Desenvolvemos um profundo sentimento de empatia pelos outros porque nos imaginamos na posição deles e sabemos como nos sentiríamos se aquilo nos acontecesse. Esse fundamento criou virtudes morais como bondade, gentileza e cuidado.
- b) **Justiça/reciprocidade:** relacionado com o processo evolutivo do altruísmo recíproco, no qual “faço isso para você e você faz o mesmo para mim”. Isso se desenvolveu mais tarde em sentimentos verdadeiros de certo e errado em relação a intercâmbios justos e injustos – um fundamento que gerou os ideais políticos de justiça, direitos e autonomia dos indivíduos.
- c) **Sentimento de grupo/lealdade:** relacionado com nossa longa história como espécie tribal, capaz de formar coalizões mutáveis. Desenvolvemos a propensão a formar amizade por companheiros do grupo e inimizade por pessoas de outro grupo. Esse fundamento criou “irmãos de sangue” dentro da tribo e deu origem a virtudes como patriotismo e sacrifício pelo grupo.

- d) **Autoridade/respeito:** criado por nossa longa história de interações hierárquicas. Desenvolvemos a tendência natural de acatar a autoridade, mostrar deferência por líderes e especialistas e obedecer às regras determinadas pelos que estão acima de nós na escala social. Esse fundamento deu origem a virtudes como liderança e fidelidade, inclusive estima pela autoridade legítima e respeito pelas tradições.
- e) **Pureza/santidade:** moldado pela psicologia da repulsa e contaminação. Desenvolvemos emoções que nos levam em direção ao que é limpo. Esse fundamento deu origem à noção religiosa de nos esforçarmos para viver de uma maneira menos carnal e mais elevada e nobre. E enfatiza a crença de que o corpo é um templo que pode ser dessacralizado por atos imorais e contaminantes (HAIDT *apud* SHERMER, 2012, p. 197).

Os seres humanos são multidimensionais em seus domínios de interações e em sua dinâmica interna. Por isso, participam de muitas conversações que se entrecruzam simultânea e sucessivamente, em sua dinâmica corporal. O principal resultado disso é que o emocionar de uma conversação afeta o emocionar de outra, de modo que, no curso das conversações que se entrecruzam, produzem-se mudanças que não têm origem no âmbito relacional em que ocorrem (MATURANA, 2014a, p. 214).

### **2.7.2 O surgimento de um novo modelo organizacional**

Esse é o desafio de entrar em rede. É você, na intimidade e emocionalmente, se sentir integrado ao todo” (...) OLIVEIRA (2015).

Para argumentar sobre a influência que o sistema de crenças exerce sobre a maneira como as pessoas enxergam o mundo, Laloux (2017) utiliza a estratégia de questionar o leitor sobre quantos “cérebros” possui um ser humano. Em seguida, expõe argumentos relacionados à existência de interações neuronais no coração e no intestino, afirmando que esses órgãos têm aproximadamente 40 e 100 milhões de neurônios, respectivamente, em comparação à média de 80 e 5 bilhões no cérebro, levando o leitor a expandir o entendimento sobre a existência de três “cérebros”, dentro do que a ciência pode provar hoje. Entretanto, ele lembra que a descoberta de neurônios no intestino foi descoberta na década de 1860 e ficou negligenciada durante todo esse tempo em que predominou uma visão de mundo hierárquica, em que só havia lugar para um cérebro no comando ou só para um único chefe na cabeça da organização. Com a perspectiva de que é possível ter todos esses órgãos trabalhando de maneira autônoma, passou-se a compreender a possibilidade de lideranças distribuídas. O autor acrescenta:

A era da Internet precipitou uma nova visão de mundo – capaz de contemplar a possibilidade da inteligência distribuída, em vez da hierarquia de cima para baixo. Com essa visão de mundo é que podemos conceber a ideia de que temos mais de um cérebro e, mais ainda, que eles podem trabalhar juntos como uma inteligência compartilhada (LALOUX, 2017, p. 2).

A Revolução Digital fez despertar para uma nova consciência em todos os níveis da sociedade. Um sistema mais horizontal exige que todos tenham postura de dono. Atuais funcionários terão que despertar para a autogestão, capaz de realizar tarefas sem cobrança exterior (MATTOS, 2017)

### **2.7.3 Os limites dos nossos modelos organizacionais**

Os argumentos de Laloux (2017) possibilitam ao leitor se questionar se é possível a criação de uma maneira mais poderosa, mais emotiva, mais significativa de trabalhar em conjunto mudando apenas o próprio sistema de crenças.

Por milhares e milhares de anos as pessoas viveram à beira da fome e com medo de pragas, à mercê de uma seca ou de uma simples gripe. Então, de repente, quase do nada, a modernidade trouxe riqueza, saúde e expectativa de vida sem precedentes nos últimos séculos. E todo esse progresso extraordinário não veio de indivíduos agindo sozinhos, mas de pessoas que colaboraram em organizações (LALOUX, 2017).

Mesmo tendo toda a noção da escala massiva dos impactos socioeconômico-ambientais gerados, não se pode negar que as organizações modernas contribuíram para relevante progresso para a humanidade em menos de dois séculos, um breve espaço de tempo em relação à linha do tempo evolutivo da espécie humana. Grandes e pequenas empresas nas economias de livre mercado criaram riquezas jamais vistas. O exemplo disso é a colaboração que densa rede de organizações formada por universidades, centros de pesquisas, hospitais, governos e empresas de diferentes frentes do ramo da saúde proporcionou, ao longo do século passado, culminando no aumento médio de quase 20 anos de expectativa de vida para um indivíduo em países como o Estados Unidos (LALOUX, 2017).

A mortalidade infantil foi reduzida em 90% e a mortalidade materna em 99%; e doenças como lepra, poliomielite, varíola, entre outras, praticamente desapareceram, mesmo nos países mais pobres do mundo. No campo da educação, o que antes era privilégio de muito poucos se estendeu, de modo gratuito, para milhões de crianças e

jovens, reduzindo os altos índices de analfabetismo na maior parte do globo, sem precedentes na história da humanidade. “Um número cada vez maior de pessoas doa tempo, energia e dinheiro em busca de propósitos importantes para eles e para o mundo”. Avanços como esses ilustram a importância das organizações como veículos para a colaboração humana (LALOUX, 2017, p. 3).

No entanto, há a sensação de que a atual maneira de administrar as organizações encontra-se no seu limite, expressada por desilusões relacionadas à noção de exploração do trabalho, de um trabalho sem paixão e propósito. Em seu trabalho de consultoria e treinamento de líderes organizacionais, Laloux (2017, p. 4) identificou que mesmo no topo das organizações a vida frenética já não é mais tão gratificante e esconde, muitas vezes, um vazio interior e um sofrimento silencioso, muitas vezes associado a “jogos de poder, a política e lutas internas”. E estendeu essa percepção de falência do modelo a todo tipo de organização, incluindo as governamentais, sem fins lucrativos e mesmo aquelas que demandam por profissionais vocacionados, como enfermeiros, médicos, professores, atribuindo a esse modelo a desapropriação da capacidade desses profissionais de cuidar ou ensinar a partir do coração.

Bauman (2007) utiliza o termo destruição criativa para referir-se ao momento em que, de forma silenciosa, os próprios indivíduos que vivem essa vida líquida estão se autodestruindo. As pessoas estão se sentindo no limite e ansiando por melhores maneiras de estarem nas organizações, necessitando de novos tipos de empresas, escolas, hospitais.

Uma frase atribuída a Einstein diz que os problemas não podem ser resolvidos com o mesmo nível de consciência que os criou. Talvez, então, seja preciso acessar um novo estágio de consciência, uma nova visão de mundo, para reinventar as organizações humanas.

Um ser humano é parte do todo – chamado por nós “universo”, uma parte limitada no tempo e no espaço. Ele conhece a si mesmo, seus pensamentos e sentimentos como algo separado do resto – uma espécie de ilusão de ótica de sua consciência. Este delírio é uma espécie de prisão para nós, restringindo-nos aos nossos desejos pessoais e à afeição por algumas pessoas mais próximas. Nossa tarefa deve ser libertar-nos dessa prisão ao ampliarmos nosso círculo de compaixão a fim de abraçar todas as criaturas vivas e toda natureza [...] (EINSTEIN, 1950 *apud* WAHL, 2019, p. 40).

Einstein sugere que as limitações que o homem impõe a si mesmo pelo seu modo de pensar, determinam o foco e a maneira de ver o mundo. Nos instiga a questionar “quem somos” e a refletir sobre os relacionamentos com todas as formas de vida e com o universo como um todo, para que se possa explorar uma perspectiva mais sistêmica, um pensamento holístico e uma consciência integradora. Nos alerta para que possamos reconhecer nossa intimidade participativa com o universo e perceber como tudo é fundamentalmente interconectado, como ocorre transformação contínua de manifestações e interações em padrões de energia, matéria e consciência. “Nessa visão, matéria e consciência, matéria e vida, matéria e mente, matéria e espírito não são separados, mas entrelaçados” (WAHL, 2019, p. 40-41).

Para algumas pessoas, a noção de que é possível que a sociedade mude sua visão de mundo e que a partir disso seja possível criar um tipo de organização totalmente nova constitui uma ilusão ingênua. Entretanto, é importante lembrar que isso já aconteceu várias vezes na história da humanidade e que já há elementos sugerindo outra mudança de mentalidade e, conseqüentemente, um novo modelo organizacional, como demonstra Laloux (2017, p. 5):

Ao longo de cem mil anos da história da humanidade, passamos por uma série de estágios sucessivos. Em todas as etapas, demos um salto em nossas habilidades – cognitivas, moral e psicológica – para lidar com o mundo. Existe um aspecto importante que até agora os pesquisadores ignoraram: sempre que a humanidade se deslocou para uma nova etapa, ela inventou uma nova maneira de colaborar, um novo modelo organizacional.

Essa perspectiva histórica tem bastante a oferecer para o entendimento de vários tipos de organizações e contribuir para o debate no campo da gestão.

[...] a psicologia do desenvolvimento humano tem muito a dizer sobre o próximo estágio da consciência humana, que estamos apenas começando a entrar. Essa próxima etapa envolve domesticar nosso ego e procurar maneiras de sermos mais autênticos e saudáveis. Se o passado é um guia para o futuro, então, à medida que crescermos para o próximo estágio da consciência, também desenvolveremos um modelo organizacional correspondente (LALOUX, 2017, p. 5-6).

Durante dois anos Laloux (2017) pesquisou organizações pioneiras que já começaram, em grande medida, a operar um novo modelo organizacional consistente com a próxima etapa do desenvolvimento humano (*Teal*). Estudou processos organizacionais-chave, tais como estratégia, marketing, vendas, operações,

orçamento e controle; os principais processos de recursos humanos, incluindo recrutamento, treinamento, avaliação e remuneração, e os procedimentos críticos do dia a dia, tais como reuniões, fluxos de informação e ambientes de trabalho. A pesquisa baseou-se no espectro de estrutura, procurou identificar de que forma as práticas dos pioneiros diferem ou não dos métodos convencionais de gestão e baseou-se em materiais disponíveis publicamente, documentos internos, entrevistas e visitas ao local. Ele procurou encontrar padrões e pontos comuns entre elas para servir de inspiração para empresas que aspiram por mais alma em seus negócios.

Ele relata que algumas das organizações que ele estudou operam nessa lógica há 30, 40 anos e que, ao contrário do que ele esperava, estão para além dos setores de saúde e educação, que tradicionalmente inspiram vocação e propósito, operando nos segmentos mais variados, em setores e locais mais variados, algumas com centenas, outras milhares de dezenas de funcionários. Ele identificou que elas não se conheciam e experimentaram, por conta própria, por meio de tentativas e erros, criar suas estruturas e práticas surpreendentemente similares. Para ele, essa constatação indica que um modelo organizacional coerente parece estar emergindo e acrescenta: “este não é um modelo teórico, não é uma ideia utópica, mas uma maneira bastante concreta de administrar organizações a partir de um estágio superior de consciência”. Esse processo indica que estamos nos primeiros dias de “um fenômeno emergente, capaz de tornar o trabalho substancialmente mais produtivo, gratificante e com um propósito definido” (LALOUX, 2017, p. 7-8).

#### 7.3.1.1. *Mudando paradigmas: os modelos organizacionais do passado e do presente*

Com o desenrolar do século XXI, uma nova concepção científica está surgindo. É uma visão unificada que integra, pela primeira vez, as dimensões biológica, cognitiva, social e econômica da vida. Na vanguarda da ciência contemporânea, o universo não é mais visto como uma máquina composta de blocos de construções elementares. Descobriu-se que o mundo material, em última análise, é uma rede de padrões inseparáveis de relacionamentos; que o planeta como um todo é um sistema vivo e autorregulador. A evolução não é mais vista como uma batalha competitiva pela existência, mas como uma dança cooperativa na qual a criatividade e o constante surgimento de novidades são as forças motrizes. E com nova ênfase na

complexidade, redes e padrões de organização, uma nova ciência de qualidades está emergindo lentamente (CAPRA; LUIGI, 2014).

Será que é possível criar organizações livres das patologias que aparecem tão frequentemente nos ambientes de trabalho? Livres de politicagem, burocracia e rivalidade? Livres de estresse e exaustão? Livres de resignação, ressentimento e apatia? Livres das exhibições do topo e do trabalho penoso na base? Será que é possível reinventar as organizações, projetando um novo modelo que torne o trabalho mais produtivo, gratificante e cheio de significado? Será também possível criarmos ambientes de trabalhos significativos – escolas, hospitais, negócios e organizações sem fins lucrativos – onde nossos talentos possam florescer e nossas vocações serem honradas? (LALOUX, 2017, p. 11).

Muitas pessoas podem descartar essa ideia, associando-a a um pensamento idealista e infértil, sem sequer experimentá-la, argumentando que o comportamento individualista é inerente à natureza humana. “Nós temos egos, fazemos jogos político, gostamos de apontar culpados, criticar, espalhar rumores. Isso nunca vai mudar.” Poucas pessoas seriam capazes de argumentar contra isso. Por outro lado, é possível que todos nós tenhamos tido experiências em momentos de pico de trabalho em equipe, quando as conquistas vieram até de forma alegre e quase sem esforço. “A inventividade humana não tem limites e as inovações radicais aparecem às vezes de repente, saídas de lugar algum. Quem apostaria que não temos capacidade de inventar ambientes de trabalho muito mais motivadores?” (LALOUX, 2017, p. 11).

Ao compreender a vida e a evolução como um sistema inteiro em transformação, em constante evolução, é possível que se comece a prestar atenção às relações e redes de participantes desse sistema. Sendo assim, é igualmente possível que se percebam a colaboração, a simbiose e a coevolução como os padrões prevalentes capazes de dar manutenção à saúde sistêmica (WHAL, 2019).

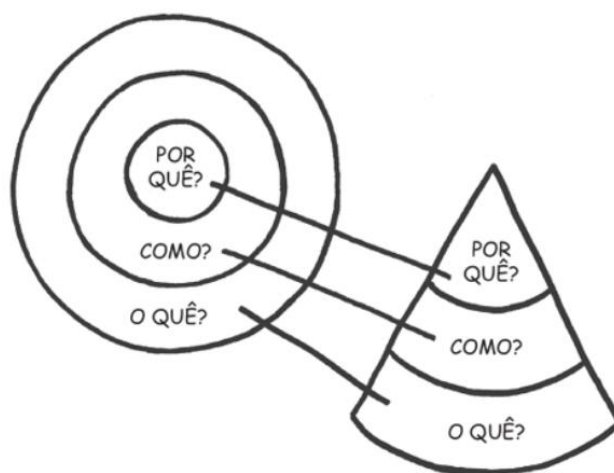
Whal (2019, p. 250) demonstra que estamos em uma fase de transição em que “a humanidade globalizada, porém fragmentada, baseada na narrativa da separação e da competição está se transformando em redes globalmente cooperativas de culturas localmente adaptadas compartilhando uma narrativa unificadora de interexistência”.

Com base no padrão que identificou nas estratégias de líderes bem-sucedidos tais como Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi e Nelson Mandela, que foram capazes de inspirar muitas pessoas e promover mudanças culturais em grande escala, de maneira não violenta, Simon Sinek (2018) relata que líderes inspiradores

começam primeiro pelo que acreditam, tornando sua visão de mundo e motivação explícitas. E explica que o padrão percebido consiste em primeiro articular suas visões com base no *porquê*, passando para o *como* e chegando finalmente ao *que* fazer.

Com base em suas descobertas o autor desenvolveu uma ferramenta apresentada em seu livro “Comece pelo porquê”, denominada círculo dourado (FIG. 22) que se tornou muito conhecida no mundo das *startups*. A ferramenta consiste na realização de uma reflexão com base no porquê nos propomos a fazer algo, o que é capaz de ajudar a definir os valores que guiarão o comportamento e definirão os sistemas e processos mais apropriados para se alcançar os objetivos que se desdobram no *como* e no *que*. O lucro, por exemplo, é resultado, não caberia na resposta do *porquê*, O *porquê* diz respeito ao propósito, à causa que leva a pessoa a fazer o que faz? Por que sua organização existe? Por que o indivíduo sai da cama de manhã?

Figura 22 - Círculo dourado



Fonte: Sinek (2018, p. 233).

O autor argumenta que o “por que” é uma crença, o sonho, a visão, o “como” são as ações que empreendemos para realizar essa crença e os “o ques” são os resultados dessas ações. Desse modo, ele justifica a necessidade de que os colaboradores e tomadores de decisões dentro da empresa estejam alinhados, “inspirados a tornar aquela visão uma realidade”(SINECK, 2018, 233). É possível que ao se fazer isso, os objetivos ficam mais claros e as decisões mais direcionadas.

É importante enfatizar, ainda, que assim como os seres humanos, as próprias crenças são passíveis de serem mudadas, o que torna possível que o propósito dos indivíduos vá se alterando com o tempo, a partir de suas mudanças estruturais e derivas naturais. Sendo assim, não necessariamente a pessoa terá um só propósito ao longo de sua vida.

#### **2.7.4 *Perspectiva histórica***

No curso da história, a humanidade por várias vezes reinventou a forma como as pessoas deveriam se reunir para trabalhar – sempre recriando um modelo organizacional superior ao predecessor. E mais, esta perspectiva histórica também aponta para um novo modelo organizacional que pode estar logo ali na esquina, esperando para emergir. A chave para essa perspectiva histórica, curiosamente, não vem do campo da história organizacional, mas de forma mais ampla, do campo da história humana e da psicologia do desenvolvimento. Acontece que, ao longo da história, os tipos de organizações que inventamos estavam associados à cosmovisão e à consciência predominantes. Cada vez que nós, como espécie, mudamos nossa forma de pensar sobre o mundo, acabamos criando tipos mais poderosos de organizações (LALOUX, 2017, p. 12).

Instigados por compreender como a humanidade evoluiu das primeiras formas de consciência humana até a complexa consciência dos tempos modernos, elevado número de historiadores, antropólogos, filósofos, místicos, psicólogos e neurocientistas se dedicou a trabalhos e pesquisas para responder essa fascinante questão à luz de suas bases de origem (LALOUX, 2017).

Abraham Maslow notoriamente investigou como as necessidades humanas evoluem ao longo da jornada humana, das necessidades fisiológicas mais básicas até as necessidades de autorrealização. Outros pesquisaram o desenvolvimento através das lentes das cosmovisões (Gebser, entre outros), capacidades cognitivas (Piaget e Vygotsky), valores (Graves), desenvolvimento moral (Kohlberg, Gilligan), identidade pessoal (Jane Loevinger), espiritualidade (Fowler), liderança (Suzanne Cook-Greuter, Robert Kegan, Bill Torbert) e por aí vai (LALOUX, 2017, p. 12).

Em comum entre essas pesquisas é a noção de que a humanidade evoluiu em etapas. “Nós não somos como árvores que crescem continuamente. Nós evoluímos a partir de transformações ocasionais, como uma lagarta se torna uma borboleta ou um girino se torna um sapo” (LALOUX, 2017, p. 12). Atualmente, o conhecimento sobre os estágios do desenvolvimento humano agora é mais robusto e é possível jogar luz a esse objeto a partir dessas diferentes áreas do saber. Ken Wilber e Jenny Wade

desenvolveram um trabalho que buscou comparar e contrastar todos os principais modelos em questão e descobriram uma forte convergência (LALOUX, 2017), apresentada nas palavras do autor:

Toda transição para um novo estágio de consciência conduziu uma nova era na história humana. A cada conjuntura, tudo mudava: a sociedade (de bandos familiares a tribos, impérios e Estado-nação); a economia (de exploração a horticultura, agricultura e industrialização); as estruturas de poder; o papel da religião. Um aspecto, contudo, ainda não recebeu muita atenção: para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar, trazendo com isso um novo modelo organizacional. As organizações como as que conhecemos hoje são simplesmente expressões da nossa visão de mundo atual, nosso estágio atual de desenvolvimento. Existiram outros modelos anteriormente e todas as evidências indicam que outros estão por vir (LALOUX, 2017, p. 13)

Com bases nos estudos de Wilber e Wade, Laloux (2017) fez uma síntese e descreveu alguns dos principais estágios do desenvolvimento da consciência humana e dos modelos organizacionais correspondentes, abordando brevemente as diferentes facetas de cada etapa, como a visão de mundo, as necessidades, o desenvolvimento cognitivo e o moral. Para isso, ele escolheu nomear cada estágio e seu modelo organizacional correspondente com uma cor, argumentando sobre as limitações que a escolha de uma palavra oferece, pois dificilmente consegue capturar toda a realidade complexa de uma etapa da consciência humana. Inspirado na Teoria Integral de Ken Wilber (2008), Laloux também usou cores para identificar cada estágio (APÊNDICE C).

Laloux (2017) destaca que um grupo de pesquisadores formado por Clare Graves, William Torbert, Susanne Cook-Greuter e Keit Eigel, entre outros nomes, estabeleceu empiricamente algumas considerações sobre a influência do estágio de consciência na gestão dos negócios. Rooke e Torbert (2005), por exemplo, demonstraram que líderes que operavam predominantemente no estágio evolutivo-*Teal* foram significativamente mais bem-sucedidos em suas intervenções corporativas.

Laloux (2017) apresenta também um estudo de Clare Graves que, por meio de uma estratégia diferente, também verificou esse fenômeno. Graves agrupou pessoas com base no paradigma com o qual mais operavam, deu a esses grupos tarefas complexas para desenvolver e identificou que os *teals* encontraram um número inacreditavelmente maior de soluções que todos os demais somados, além de apresentarem soluções qualitativamente superiores. Identificou ainda que o tempo

que o grupo *Teal* levou para chegar a uma solução foi significativamente menor do que o de qualquer um dos outros grupos. Tais resultados indicaram que quanto mais complexa é a visão de mundo e a cognição desses líderes, maior é a efetividade para lidar com os problemas que se apresentam.

Domar o ego pode ter repercussões profundas sobre como estruturamos e administramos organizações. Muitas das “doenças” corporativas atuais são eventualmente atribuídas a comportamentos que se originam de egos apavorados: politicagem, regras burocráticas e processos, reuniões sem fim, a paralisia da análise, proteção da informação, ideias ilusórias, subestimação dos problemas, falta de autenticidade, isolamento entre silos e rivalidade, tomadas de decisões concentradas no topo das organizações, e assim por diante. Nas organizações *Teal*, podemos esperar que algumas dessas “doenças” corporativas fiquem para trás (LALOUX, 2017, p. 51).

Da mesma maneira, quando a confiança substituir as relações de poder, é provável que a pirâmide hierárquica não seja a estrutura organizacional mais adequada, bem como regras e políticas, verbas detalhadas, metas e planos de ação tornem-se obsoletos, dando lugar a formas mais simples de gestão, orientadas pelo propósito da organização, alinhado com o dos colaboradores e por crenças que privilegiam a noção de complexidade, busca por evolução e a ética nas relações.

No momento em que as pessoas em estágio Evolutivo – *Teal* – estão ocupadas explorando o chamado de suas vidas, ficam mais inclinadas a se filiar apenas a organizações que tenham propósito claro e nobre para si mesmas. Podemos esperar **que propósito, mais que lucro, crescimento ou participação de mercado, será a diretriz da tomada de decisão organizacional**. Também é justo presumir que as Organizações *Teal* buscarão a integralidade e a comunidade, e serão ambientes que darão suporte aos desejos das pessoas em ser quem realmente são no trabalho, e ainda assim, profundamente envolvidas em relacionamentos nutritivos (LALOUX, 2017, p. 51).

Laloux (2017) apresenta em seu livro histórias de organizações que estão operando a partir desse paradigma. Examina as estruturas, práticas e cultura de 12 empresas pioneiras e proporciona detalhada descrição do que o modelo organizacional *Teal* pode ser na prática. Um gabarito para ser copiado, simulado e melhorado por pessoas que se sintam chamadas a ajudar, para que organizações mais gratificantes e significativas possam surgir.

Resumidamente, Laloux (2017) propõe que a humanidade experimentou quatro modelos organizacionais, com base em quatro visões de mundo diferentes: impulsivo-vermelho, conformista-âmbar, realizador laranja e pluralista-verde e que cada um

deles trouxe importantes avanços que nos permitiram lidar com problemas mais complexos e alcançar resultados em uma escala sem precedentes.

A metáfora relacionada às Organizações *Teal* é “Organismos” ou “Sistemas Vivos”, para trazer à tona a ideia de que a vida, com toda sua sabedoria evolutiva, organiza ecossistemas de uma maneira incrivelmente bela, evoluindo sempre em direção a integralidade, complexidade e consciência. Na natureza, as mudanças acontecem por todo lugar e a todo tempo, em impulsos auto-organizados vindos de cada célula e organismo, sem a necessidade de um comando central e de um controle para dar ordens ou puxar as alavancas (LALOUX, 2017, p. 56).

Os estudos de caso das organizações *Teal* pesquisadas por Laloux (2017) revelaram três importantes avanços: o primeiro deles é a autogestão como forma eficaz de operar, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relação entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso. O segundo é a integralidade, que diz respeito a um conjunto de práticas que convidam e encorajam as pessoas a serem quem são e a desenvolverem seus talentos, trazendo tudo o que são para dentro do ambiente de trabalho. O terceiro é o propósito evolutivo, que diz respeito a se enxergarem como organismos vivos, com vida e senso de direção próprios, que em vez de prever e controlar o futuro, busca escutar, perceber, compreender e abrir caminho para o futuro que quer emergir a partir desse contexto.

### **2.7.5 Sobre os estágios de desenvolvimento**

Não há nada inerentemente “melhor” em estar num nível mais alto de desenvolvimento, da mesma forma que um adolescente não é “melhor” do que uma criança pequena. Entretanto, a verdade é que um adolescente pode fazer mais porque ele ou ela podem pensar de forma mais sofisticada do que uma criança pequena. Qualquer nível de desenvolvimento está bom: a questão é se esse nível de desenvolvimento está adequado à tarefa que temos nas mãos (LALOUX, 2017, p. 37)

É preciso olhar para a categorização proposta por Laloux (2017) e compreender que não se pode aplica-la ao acaso, simplificando a realidade, tampouco rotular pessoas em diferentes “caixas”. É importante compreender que, apesar da consciência humana se desenvolver por etapas sucessivas que incluem e transcendem a anterior, não implica que algumas pessoas sejam melhores que outras e sim que compreendam o mundo de maneira mais complexa. Assim também uma

criança não é melhor que um adolescente, ou vice-versa, elas estão apenas em estágios diferentes de consciência e cognição.

Outra coisa que é preciso esclarecer é que as pessoas, como seres extremamente complexos, não podem ser reduzidas a um simples estágio que as faz operar precisamente dentro de um único paradigma. “Existem muitas dimensões no desenvolvimento humano - cognitivo, psicológico, social, espiritual, etc. - e não amadurecemos, necessariamente, no mesmo ritmo em todos”. Isso significa que as pessoas enxergam o mundo de maneiras diferentes, apesar de compartilharem certas características cognitivas, morais ou psicológicas de um estágio evolutivo (LALOUX, 2017, p. 38).

Todo paradigma inclui e transcende o paradigma anterior. Portanto, se aprendemos a funcionar, por exemplo, no realizador-laranja, ainda preservamos a habilidade de também responder, quando necessário, na lógica Conformista-Âmbar ou Impulsiva-Vermelha. Em certa medida, a situação oposta também pode ser possível: quando cercados por pessoas que operam num estágio posterior, por exemplo, pluralista-verde, podemos demonstrar certos comportamentos desse estágio, mesmo que ainda não tenhamos nos integrado a ele (LALOUX, 2017. p. 38).

Do mesmo jeito, esse raciocínio pode ser aplicado às organizações. Ao olhar para a estrutura da organização, suas práticas, seus elementos culturais, geralmente podemos discernir de que visão de mundo elas derivam, mas não se pode afirmar que todas as interações que acontecem nela ou que todas as pessoas que ali trabalham atuem a partir de uma perspectiva única. Não é viável resumir toda essa complexidade em uma categoria. O que Laloux (2017) propõe é que esse conjunto de práticas esteja agrupado em torno de um centro de gravidade que define a maioria das condutas da organização. Em grandes organizações, especialmente nas multinacionais, é possível até mesmo que certas unidades ou determinados locais tenham um centro de gravidade diferente do resto da companhia.

Desse modo, é preciso destacar que: os níveis não devem ser compreendidos como lineares, estáticos e únicos; a preponderância de determinado paradigma no tempo e no espaço não exclui a existência de pessoas que operam a partir de paradigmas anteriores ou sucessores; cada estágio evolutivo apresenta características saudáveis e outras não saudáveis e se adaptam melhor a determinadas configurações.

### 2.7.6 Liderança consciente e suas organizações

O que desencadeia a transição de uma pessoa para um estágio de consciência posterior e mais complexo? A pesquisa de Laloux (2017) apurou que o gatilho para o crescimento vertical sempre vem na forma de um grande desafio de vida, aquele que não pode ser resolvido a partir da visão de mundo atual, que impulsiona a uma nova, mais complexa.

Passar para um novo estágio é uma grande realização – de ordem cognitiva, psicológica e moral. Abrir mão de velhas certezas e experimentar uma nova visão de mundo exige coragem. [...] Também pode ser solitário porque, durante o processo, existe a possibilidade de perdermos relacionamentos íntimos com amigos e familiares que não se identificam mais conosco. Amadurecer para uma nova forma de consciência, mesmo com as melhores das intenções – uma verdade difícil para *coaches* e consultores, que desejariam ser capazes de ajudar os líderes organizacionais a adotar uma visão de mundo mais complexa pelo poder da convicção. O que pode ser feito é criar ambientes que sejam propícios a esse amadurecimento. Quando alguém está cercado de colegas que já veem o mundo sob uma perspectiva mais complexa, num contexto seguro o suficiente para explorar conflitos internos, as chances são maiores de que esta pessoa dará o salto em sua consciência (LALOUX, 2017, p. 40).

Há certa confusão no conceito de consciência que é importante esclarecer. Nossa linguagem comum é rica em expressões tais como “agir conscientemente” (com consciência crítica), “estar consciente” em vez de inconsciente (estar desperto, em plena posse de nossas faculdades cognitivas) ou mostrar “consciência social” (estar consciente dos problemas sociais). Nessas frases há uma mistura sutil de cognição (incluindo percepção, emoções e comportamento) e consciência no sentido de autopercepção (CAPRA; LUISI, 2014).

Além disso, o significado cotidiano de “consciência” está estreitamente ligado ao uso dessa palavra para indicar o sentido interno do que é certo ou errado nos motivos e condutas de uma pessoa. Há também a noção de que muitos atos de cognição são acompanhados por experiências conscientes subjetivas, bem como por pensamentos e reflexões sobre essas experiências, numa autopercepção (CAPRA; LUISI, 2014).

Muitos detalhes dessa ciência da mente e da consciência ainda precisam ser esclarecidos e integrados. Mas, segundo Capra e Luisi (2014), parece que há crescente consenso sobre dois pontos importantes. O primeiro é a distinção entre dois

tipos de consciência – em outras palavras, entre dois tipos de experiências cognitivas – que emergem em diferentes níveis de complexidade neural.

O primeiro tipo, conhecido como “consciência primária” ou “consciência nuclear”, surge quando processos cognitivos são acompanhados por experiências básicas perceptivas, sensoriais e emocionais, fornecendo ao organismo um sentido de “eu” em relação a um momento e um lugar: agora e aqui, respectivamente, que provavelmente é experimentado pela maioria dos mamíferos e talvez alguns pássaros e outros vertebrados (CAPRA; LUISI, 2014).

O segundo tipo de consciência, qualificado por nomes como “consciência de ordem superior”, “consciência expandida” ou “consciência reflexiva”, envolve uma autopercepção mais elaborada, um conceito de eu sustentado por um sujeito pensante e reflexivo. Essa **experiência expandida de autopercepção**, identidade e personalidade baseia-se em memórias do passado e antecipações do futuro e surgiu durante a evolução dos hominídeos, juntamente com a linguagem, o pensamento conceitual e todas as características que se desdobraram plenamente na consciência humana. Por causa do papel crítico da reflexão nessa experiência consciente expandida, o autor sugere que ela seja chamada de “consciência reflexiva”. A consciência reflexiva envolve um nível de abstração cognitiva que inclui a capacidade para manter imagens mentais e que permite formular valores, crenças, objetivos e estratégias. Estão também relacionadas às emoções e aos padrões de interpretação e associação com acontecimentos trazidos pela memória (CAPRA; LUISI, 2014, grifo meu).

A consciência, isto é, a experiência vivida de modo consciente, desdobrou-se em certos níveis de complexidade cognitiva que exigem um cérebro e um sistema nervoso superior. As raízes biológicas da consciência residem no protoeu inconsciente - um mapa neural do organismo em constante mudança, que é uma característica dos mamíferos e de outros vertebrados superiores. A consciência primária, ou consciência nuclear, emerge com a emergência de imagens mentais provenientes desses mapas neurais (CAPRA; LUISI, 2014, p. 340).

A consciência primária fornece ao organismo um sentido transitório de eu (o eu nuclear) no ato da percepção. O fluxo de consciência surge da geração constante de pulsos de consciência que correspondem ao processamento incessante de miríades de objetos, reais ou lembrados. Na história da evolução, gestos evoluíram na

linguagem falada quando o cérebro desenvolveu regiões motrizes que controlam movimentos precisos das mãos e movimentos precisos da língua. E, juntamente com a linguagem, a consciência reflexiva e o pensamento conceitual evoluíram nos primeiros seres humanos como parte de processos de comunicação cada vez mais complexos (CAPRA; LUISI, 2014, p. 340).

Enquanto a consciência primária está associada a uma experiência transitória do eu que é incessantemente repetida, a consciência reflexiva está associada a um sentido expandido do eu (CAPRA; LUISI, 2014, p. 340).

No nível da consciência reflexiva, o processo da cognição é o fluxo contínuo de imagens mentais que experimentamos como pensamento. A maior parte dessas imagens, portanto, a maior parte dos nossos processos de pensamento, permanece inconsciente. Esse inconsciente coletivo modela e estrutura todo o pensamento consciente (CAPRA; LUISI, 2014, p. 340).

A experiência consciente não está localizada em uma parte específica do cérebro e nem pode ser identificada com base em mecanismos neurais especiais. Ela é um fenômeno emergente de um processo cognitivo particular – a formação de aglomerados transitórios de neurônios, denominado por Varela de “conjuntos de células ressonantes” (CAPRA; LUISI, 2014, p. 324).

Damásio refere que a consciência serve para ampliar o alcance da mente do organismo e, com isso, melhorar a vida desse organismo cuja mente produz mais alcance. Capra e Luisi (2014) usam explicações de Damásio sobre as raízes profundas da consciência do ponto de vista das estruturas cerebrais, localizadas em vários níveis do sistema nervoso central, a partir da medula espinhal e do tronco encefálico até os córtices cerebrais. Estes são responsáveis por manter continuamente, e de maneira não consciente, o estado do corpo dentro da estreita faixa de valores de variáveis bioquímicas e biofísicas e de estabilidade relativa necessários para a sobrevivência – isso é a homeostase.

Para manter a homeostase do corpo, o cérebro mapeia continuamente o estado do corpo vivo em estruturas que regulam a vida do organismo; e na medida em que o estado do corpo muda, seu mapa neural também muda.

Segundo Capra e Luisi (2014), George Lakoff e Mark Jhonson apresentaram importantes contribuições para o campo das investigações sobre linguística cognitiva que consistem em três descobertas significativas: **o pensamento é, em sua maior**

**parte, inconsciente; a mente é inerentemente incorporada; e os conceitos abstratos são inerentemente metafóricos** (grifo meu).

A primeira descoberta indica que a maior parte do nosso pensamento opera em um nível que é inacessível à percepção comum, consciente. Esse “inconsciente cognitivo” inclui não apenas as nossas operações cognitivas automáticas, mas também o nosso pensamento tácito e nossas crenças e sem a nossa percepção, o inconsciente coletivo modela e estrutura todo o pensamento consciente (CAPRA; LUISI, 2014, p. X).

A noção de mente incorporada vai, portanto, muito além do fato óbvio de que precisamos de um cérebro para pensar. Mente e corpo não são entidades separadas, como Descartes acreditava, mas são dois aspectos complementares da vida: seu processo e sua estrutura (CAPRA; LUISI, 2014, p. 340).

Assim, é possível que tomar consciência de pensamentos automáticos, expandir a experiência de autopercepção, caminhando para uma maior percepção da mente incorporada e buscar metáforas para compreender conceitos abstratos podem constituir caminhos promissores aos decisores.

Damáσιο (2011, p. 18) comenta como é intrigante a integração processual entre mente, corpo e emoções:

O fato de que ninguém vê a mente dos outros, seja ela consciente ou não, é especialmente misterioso. Podemos observar o corpo e as ações das pessoas, o que elas dizem ou escrevem, e fazer suposições bem fundamentadas sobre o que elas pensam. Mas não podemos observar a mente delas, e só nós mesmos somos capazes de observar a nossa, de dentro, e por uma janela exígua. As propriedades da mente, sem falar nas da mente consciente, parecem ser tão radicalmente diferentes das propriedades da matéria viva visível que as pessoas dadas à reflexão se perguntam como é que um processo (a mente consciente em funcionamento) engrena com outro processo (células físicas vivendo juntas em agregados que chamamos de tecidos) (DAMÁSIO, 2011, p. 18).

Laloux (2017, p. 41) pondera que o que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona é o estágio por meio do qual sua liderança tende a olhar para o mundo. “Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo”. Assim, o autor coloca as crenças dos decisores como um aspecto central e determinante para o estágio de funcionamento da organização.

Isso significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento de seu líder. A prática de definir um conjunto de valores compartilhados e uma declaração de missão fornece uma boa ilustração. Como essa

é uma prática corrente, os líderes das organizações laranjas são obrigados a ter uma força-tarefa que crie alguns valores e uma declaração de missão. Mas, de acordo com Laloux (2017), olhar para valores e missão para tomar decisões só faz sentido a partir do paradigma pluralista-verde. Nas laranjas, o padrão para as decisões é o sucesso: *vamos em frente com a opção de entregar resultados financeiros mais lucrativos*. A liderança anuncia da boca para fora seus valores: quando a coisa fica difícil e os líderes precisam escolher entre lucros e valores, irão previsivelmente para o primeiro. Eles não podem defender uma prática e uma cultura (nesse caso, uma cultura orientada por valores) que decorrem de um estágio posterior de desenvolvimento.

Laloux (2017) discute em seu estudo 12 organizações pioneiras classificadas como *Teal*. São empresas de diferentes tamanhos, setores e localidades. Ele argumenta que a maioria das organizações que ele apresenta no livro como *Teal* inovou com práticas evolutivas-*Teal*, de forma consistente, mas em algumas áreas ainda trabalham com práticas tradicionais laranjas ou verdes, fazendo um processo de transição. Por isso, nesses casos, poderiam ser chamadas de organização verde-*Teal*. **Isso demonstra que cada um desses níveis de consciência não é fechado e que, ao fazer a transição entre níveis, existem fases intermediárias.**

Inspirados pela crença de que a qualidade de nossos líderes afeta a nossa vida e que todo bom líder dá contribuições, sejam elas grandes ou pequenas, para tornar o mundo melhor, a Pivot, uma importante consultoria especializada em desenvolvimento de lideranças, publicou como declaração de propósito: “Líderes melhores=mundo melhor”. Para Mackey e Sisódia (2018), entre os quatro princípios do capitalismo consciente, composto de: propósito maior, integração dos *stakeholders*, cultura e gestão consciente e liderança consciente, este último é, talvez, o elemento mais importante. Para os autores, sem ele, quase nada importa. Mesmo a mais escrupulosa corporação pode se desviar de seu propósito e até mesmo ser destruída, se passa a ter um líder errado.

Do ponto de vista histórico, as empresas foram moldadas por uma visão militarista, de onde herdaram a cultura de liderança baseada em comando e controle. As grandes organizações atraíam pessoas motivadas pelo exercício do poder e compreendiam o ambiente de negócios como uma praça de guerra. Com fortes líderes no comando, essas organizações passaram a ser administradas mais em benefício dos gestores do que dos acionistas, o que desencadeou um movimento que teve como

consequência a adoção da prática de compensar fortemente os *Chiefs executive officer* (CEO) que fizessem subir as cotações das empresas na bolsa de valores. Desse modo, passaram a receber salários exorbitantes e pagamentos em ações, com a justificativa de engajar os líderes, que passaram a se enriquecer à medida que os papéis valorizavam. Isso fez com que o viés outrora militar perdesse espaço para o modo orientado para o lucro, atribuído por Mackey e Sisódia (2018) como “mercenário”. Líderes alinhados a esse estilo baseiam sua gestão nos números, tendendo, muitas vezes, a enxergar o negócio como uma abstração. Focam no desempenho e quase sempre operam com horizontes de curto prazo, propensos a ignorar os interesses alheios aos dos acionistas, podendo adotar até mesmo medidas capazes de prejudicar a empresa em longo prazo. Sua abordagem de liderança está vinculada à submissão dos outros, identificada como ineficaz na geração de entusiasmo entre os membros da equipe.

**Líderes conscientes são, em sua maioria, motivados pela oportunidade de servir ao próprio negócio e a seus *stakeholders*, e não por poder e enriquecimento pessoal. Sabem desenvolver e inspirar, orientar e motivar seus liderados. Comandam pelo exemplo.** Estão mais para missionários do que para mercenários ou militares. Veem-se como guardiões focados em nutrir e preservar o planeta para as futuras gerações e não como obtenção de benefícios derivados de sua posição ou caçadores de ganhos de curto prazo para proveito próprio (MACKEY; SISÓDIA, 2018, grifo meu).

É preciso lembrar, de acordo com Wahl (2019), que muitos dos principais conceitos que deram suporte à construção do argumento central de Charles Darwin sobre sua teoria da evolução pela seleção natural baseiam-se na visão mecanicista, linear e que separa partes e todo, próprias de seu tempo e aplicadas também em teorias que o inspiraram, como as teorias econômicas de Adam Smith e do economista político Robert Malthus. Estas preconizavam “a ideia da escassez como força motriz da mudança social”.

Na FIG. 23 é possível observar que, para cada estágio de desenvolvimento são atribuídas uma visão e uma forma característica de comportamento a ela relacionada. Dividido em quatro quadrantes - individual interior (pensamento, sentimento e atitude), individual exterior (conhecimentos, capacidades e comportamentos), coletivo interior (valores culturais e relações) e coletivo exterior (produtos, processos e estruturas) -, o



direcionamento do chefe. As organizações realizadora-laranjas, apresentam como fator orientador do processo decisório os objetivos e estratégias da empresa e têm como valores inovação, responsabilização e meritocracia. Já as organizações pluralista-verdes, pautadas em uma cultura orientada por valores e dentro de uma perspectiva de *multistakeholders*, são focadas no empoderamento do colaborador. Desse modo, os valores da organização precisam ser compartilhados pelos colaboradores e a decisão é tomada com base nos valores da organização, de maneira mais distribuída ou colegiada. Já as organizações evolutiva-*teal* tomam decisões baseadas em seus propósitos evolutivos e de desenvolvimento coletivo, buscando a integralidade. Seus colaboradores tomam decisões de maneira autônoma, orientados por esse forte desejo de evolução planetária.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O que vemos não é a natureza, mas a natureza exposta ao nosso método de questionamento.

Werner Heisenberg (1971, *apud* Nogueira, 2017)

Quando o estranho diz: qual é o significado dessa cidade? Vocês se amontoam porque se amam? O que você vai responder? Todos moramos juntos para ganhar dinheiro uns dos outros? Ou “esta é uma vida em comunidade”? [...] Oh, minha alma, esteja preparada para a vinda do estranho. Esteja preparada para aquele que sabe fazer perguntas.

T.S. Eliot (1934, *apud* Whal, 2019).

O objetivo deste capítulo é apresentar os métodos e técnicas para viabilização da construção do trabalho, abrangendo, dessa forma, a classificação da pesquisa - quanto aos fins e aos meios; a modalidade de pesquisa; apresentação das unidades de análise e sujeitos de pesquisa; e, por fim, a técnica de coleta de dados e análise dos resultados.

O trabalho proposto se configura como uma pesquisa aplicada, de caráter explicativo, que procura identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos de maneira a aprofundar o conhecimento de determinada realidade (GIL, 2008, p. 42).

Como forma de abordagem do problema de pesquisa, é uma pesquisa qualitativa. Para Minayo (2001, p. 21-22), uma pesquisa com essa abordagem:

Preocupa-se, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Em pesquisas qualitativas o ambiente natural constitui fonte direta de dados, sendo o pesquisador um instrumento fundamental na busca de extrair o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (YIN, 2005). Silva e Menezes (2005) explicitam que se aplicam quando é preciso investigar uma interação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (entre os sujeitos e o sistema) e entre sujeitos e sujeitos. Assim, envolve a objetividade de maneira indissociável da subjetividade, que não pode ser traduzida em números. Minayo (2001, p. 22) reforça essa assertiva ao afirmar que a abordagem qualitativa “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e

relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Uma vez que os fatos de interesse do presente trabalho de pesquisa dizem respeito a crenças, muitas vezes subjetivas, suas interpretações não podem ficar reduzidas a quantificações frias e descontextualizadas da realidade, justificando-se a escolha dessa abordagem.

Para se atingir os objetivos desta pesquisa, sua realização se deu em três etapas: investigação empírica; análise e discussão dos resultados confrontados com a literatura; e elaboração das considerações finais.

Em relação à investigação empírica, foi adotado o método comparativo, por meio de estudos de caso múltiplos.

O método comparativo, conforme Fachin (2001), envolve a investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Permite a análise de dados concretos e a dedução de semelhanças e divergências dos elementos em questão, favorecendo também investigações de caráter indireto.

O estudo de caso define-se como:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e aplica-se a situações em que a questão de pesquisa consiste em compreender “como” e “por quê” (YIN, 2005, p. 32).

Yin (2005) considera os estudos de casos múltiplos e os estudos de caso único como sendo variantes dentro de uma mesma estrutura metodológica. E recomenda que haja mais confiabilidade nos estudos de casos múltiplos, devido às evidências resultantes serem mais convincentes e mais concretas, por serem analisadas em diferentes cenários. Sobre as fontes de evidência, o autor cita as seis mais comumente utilizadas em estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Considerou-se o estudo de casos múltiplos como um método pertinente ao trabalho, cujas condições contextuais a serem investigadas são impossíveis de serem separadas do objeto proposto, conjugando subjetividades com objetividades. Para isso, foram propostas as unidades de análise e fontes de evidência apresentadas a seguir.

### 3.1 Unidades de análise

Como unidades de análises foram adotados cinco empreendedores/gestores de unidades de negócios de impacto social brasileiros em estágios mais maduros<sup>8</sup> (tração, pré-escala e escala) da jornada empreendedora.

**Critérios para definição dos entrevistados:** A escolha dos entrevistados foi feita pela formação de uma amostra não probabilística e intencional constituída de empreendedores de NIS brasileiros que tivessem interesse em colaborar com a pesquisa e cuja empresa contemplasse alguns critérios preestabelecidos. No QUADRO 10 está descrito em que medida as empresas avaliadas cumprem os requisitos de interesse da pesquisa. Por meio dele é possível verificar que todas elas cumpriram todos os requisitos obrigatórios. Entre os requisitos desejáveis, apenas um não foi cumprido por todas elas – publicação de relatório de impacto. Esse é um critério que demonstra avançado grau de maturidade, cumprido apenas por uma das empresas, a empresa C. Os nomes das empresas e dos empreendedores foram omitidos com a sigla OPI\* (omitido para preservar a identidade).

Quadro 10 - Cumprimento dos requisitos de interesse da pesquisa

CRITÉRIOS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
Declararam-se como negócio de impacto social* (com sustentabilidade financeira)	✓	✓	✓	✓	✓
Organização que atua no Brasil*	✓	✓	✓	✓	✓
Estágio da jornada empreendedora (pré-escala ou escala)*	Escala	Escala	Escala	Escala	Escala
Tempo de existência (4 anos ou mais)*	5 anos	4 anos	10 anos	11 anos	8 anos
Entrevistado é decisor estratégico*	✓	✓	✓	✓	✓
Relevância do impacto	Inovação incremental que impacta muitas pessoas	Inovação incremental que impacta muitas pessoas	Inovação incremental que impacta muitas pessoas	Inovação incremental que impacta muitas pessoas	Inovação incremental que impacta um número razoável de pessoas
Publicou relatório de impacto	✗	✗	✓	✗	✗

\*critério eliminatório

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>8</sup> Conforme definições de Pipe Social (2017b), já apresentadas.

### **3.2 Unidades de observação**

Como unidades de observação foram considerados: pessoas, documentos e ambiente físico da organização.

### **3.3 Fontes de evidência**

Como fontes de evidência, os seguintes itens foram adotados:

- a) Documentos disponíveis nos sítios institucionais tais como relatórios de impacto, estrutura organizacional, etc.;
- b) entrevistas semiestruturada, presencial ou por videoconferência, com gravação de voz;
- c) informações, vídeos e fotografias disponíveis na internet e em redes sociais das empresas e dos empresários, entre outros que ofereçam informações, imagem dos espaços físicos da empresa, símbolos e signos que possam contribuir com o trabalho.

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

#### **3.4.1 *Entrevista semiestruturada***

Marconi e Lakatos (2003) ressaltam que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Entrevista semiestruturada, em geral, é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. “Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal estabelecido pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Com roteiro de questões apresentado no APÊNDICE B, foram propostos três blocos de assuntos, totalizando 30 perguntas. O primeiro deles diz respeito ao perfil

do empreendedor, com oito perguntas; o segundo, ao perfil da empresa, com 14 perguntas; e o perfil de gestão, com oito perguntas. Foi realizado um pré-teste para avaliar a adequação do roteiro de entrevistas e se a videoconferência se mostraria viável. O intuito foi avaliar se as questões cobrem os assuntos desejados, se são adequadas e suficientes para se obterem as respostas esperadas, e verificar se a sequência das questões e etapas estavam apropriadas, se seria viável a entrevista por videoconferência e se o planejamento do tempo foi adequado.

Os instrumentos se mostraram eficientes para responder as questões da pesquisa. As perguntas foram claras, o entrevistado não teve dúvidas e a entrevista fluiu muito bem. A videoconferência, realizada via sala de reunião no Programa Whereby, mostrou-se uma ferramenta viável, tendo o pesquisador e o entrevistado acesso às imagens e expressões fisionômicas. A quantidade de tempo estipulada foi ultrapassada, havendo necessidade de recalculá-la. Algumas questões foram substituídas e outras ajustadas para ficarem mais curtas ou mais precisas. Apesar do longo tempo de duração (uma hora e meia), o entrevistado não demonstrou sinais de fadiga ou pressa em encerrar, pelo contrário, embora cansado de um dia de trabalho, estava muito disposto a colaborar. Explicou seus pensamentos em detalhes, preocupou-se se estava sendo claro e relatou que foi muito boa a reflexão que a entrevista proporcionou. O número de perguntas não pareceu excessivo para ele e a sequência de questões programadas foi apropriada. O registro da conversa foi gravado em aplicativo eletrônico de *smartphone*.

### **3.5 Análise e interpretação dos dados**

Essa etapa buscou estabelecer relações entre os referenciais bibliográficos adotados e os dados coletados, apoiados pelo método da fenomenologia. Esse processo busca conceber a realidade, ultrapassando a percepção do fato isolado, puro, não desprezando as bases cognitivas do sujeito. Considera também seu processo histórico e seus valores culturais como parte do entendimento de sua realidade, em que é possível a coexistência de aspectos subjetivos e objetivos.

A fenomenologia permite um modo característico de conceber a realidade, ultrapassando a percepção do fato isolado, puro, não desprezando as bases cognitivas do sujeito, considerando também seu processo histórico e seus valores

culturais como parte do entendimento de sua realidade, em que é possível a coexistência de aspectos subjetivos (noesis) e objetivos (noema).

Noesis, que se refere ao aspecto subjetivo, é a atividade da consciência na experiência vivida e a atividade intelectual da interpretação e comunicação. Noema, que se relaciona aos aspectos objetivos, é o produto da vivência, não é o próprio objeto, mas o complexo de predicados dele. Assim, a descrição mais fiel possível da realidade percebida requer uma reflexão sobre o vivido, o realizado. Requer um movimento que parte do noema para o noesis, isto é, requer dar um passo atrás e olhar a experiência vivida, para perceber como e por que vimos o que vimos. Na busca da crítica do conhecimento, transcende-se a própria experiência que o possibilitou. Esse é o sentido de transcendência da fenomenologia. “Os objetos da fenomenologia são dados absolutos apreendidos em intuição pura, com o propósito de descobrir estruturas essenciais dos atos (noesis) e as entidades objetivas que correspondem a elas (noema)”. Noema significa a impossibilidade de acesso ao mundo tal qual ele é. Mas significa também a possibilidade de conhecer esse mundo de modo pessoal (COBRA, 2001, p. 1).

Após a transcrição dos depoimentos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, foi feita uma pré-análise e exploração do material, por entrevistado, buscando destacar com marca texto os trechos de interesse do trabalho. Em seguida, tais trechos foram organizados em quadros com duas colunas, uma delas com o texto selecionado e a outra com as palavras-chave ou frases curtas capazes de sintetizar a ideia central do trecho em questão. Buscou-se ainda vincular o trecho à pergunta relacionada, conforme o QUADRO 11.

Quadro 11 - Organização e síntese dos trechos selecionados

ENTREVISTADO A : Pergunta relacionada/ Objetivo específico	
Palavras-chaves/ Essência	Trecho

Fonte: elaborado pela autora

Nessa fase, as ideias iniciais começaram a se conectar e surgir possibilidades de classificação de categorias e subcategorias, conforme objetivo específico, pergunta relacionada ao trecho e às palavras chaves que mais apareceram ou se destacaram. Após análises comparativas e reduções, foram definidas as categorias conforme os

objetivos específicos e as subcategorias em consonância com as perguntas ou palavras chaves relacionadas às perguntas.

O processo de categorização foi realizado com base em Alves (1991, p. 60):

[...] um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Trata-se de um processo complexo e não linear que implica em um trabalho de redução, organização e interpretação de dados, e que se inicia na fase exploratória acompanhando toda investigação em uma relação interativa com os dados empíricos: à medida que os dados vão sendo coletados o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e revelações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que por sua vez o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos que testem suas interpretações num processo de “sintonia fina” que vai até a análise final.

A partir de então, foram feitas a identificação e a comparação de padrões entre o que havia em comum nas respostas e o que constituiu particularidade nos trechos selecionados, dentro de cada categoria ou subcategoria, conforme ilustra o QUADRO 12. Para cada trecho selecionado, buscou-se analisar a perspectiva do entrevistado sobre o contexto, crenças, valores, emoções e decisões e informações.

Quadro 12 - Análise comparativa dos trechos selecionados, por subcategoria

CATEGORIA		
PERGUNTA OU SUBCATEGORIA		
Palavras-chave	Trecho	Entrevistado
		Entrevistado A
		Entrevistado B
		Entrevistado C
		Entrevistado D
		Entrevistado E

Fonte: elaborado pela autora

A partir disso foram sendo estruturadas as interpretações, sistematizadas as informações com foco nos objetivos da pesquisa, amparadas pela literatura que aborda os princípios cognitivos, as crenças e os processos decisórios à luz da Biologia do Conhecer, articulando as contribuições de cada uma delas. Buscou-se também o amparo de representações visuais em lugares de modos exclusivamente narrativos

para ajudar na compreensão dos achados da pesquisa. Foram identificadas 4 categorias de análises e 30 subcategorias, conforme demonstrado no QUADRO 13.

Após estes processos, foi possível realizar as análises e discussões dos resultados apresentados a seguir.

Quadro 13 - Categorias e subcategorias de análises

<b>CATEGORIA 1</b>	<b>OS ENTREVISTADOS E SUAS EMPRESAS</b>
SUBCATEGORIAS	1.1) PERFIL SOCIOCULTURAL DO ENTREVISTADO
	1.2) DESCRIÇÃO DA EMPRESA
	1.3) DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO DO ENTREVISTADO NA EMPRESA
<b>CATEGORIA 2</b>	<b>CRENÇAS E A TRAJETÓRIA DOS EMPREENDEDORES EM DIREÇÃO AO NIS</b>
SUBCATEGORIAS	2.1) PERCEPÇÃO, QUESTIONAMENTO, REFLEXÃO E AÇÃO
	2.2) O TRABALHO TRADICIONAL E AS INCOERÊNCIAS ESTRUTURAIS
	2.3) RELAÇÕES ENTRE CRENÇAS E ACOPLAMENTO ESTRUTURAL
	2.4) HIATO ENTRE QUESTIONAMENTO E AÇÃO
	2.5) MOTIVAÇÕES PARA EMPREENDER
	2.6) MOTIVAÇÕES PARA CONTINUAR EMPREENDENDO
	2.7) PERCEPÇÃO SOBRE O QUE É SUCESSO
	2.8) PESSOAS INSPIRADORAS
	2.9) TRAJETÓRIA
<b>CATEGORIA 3</b>	<b>CRENÇAS E DECISÕES ESTRATÉGICAS</b>
SUBCATEGORIAS	3.1) EXPERIMENTAÇÃO COMO PROCESSO DE APRENDIZAGEM
	3.2) OTIMISMO, CONFIANÇA E CORAGEM
	3.3) RELAÇÕES COM OUTROS AGENTES DE MUDANÇA
	3.4) CRENÇAS SOBRE EMPREENDEDORES DE IMPACTO E EMPREENDEDORES TRADICIONAIS
	3.5) PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
	3.6) MOMENTOS DE MUITO TRABALHO (EXPERIÊNCIA DE ESTADO DE FLUXO)
	3.7) MOMENTOS DE DESCANSO, LAZER E RELAXAMENTO
	3.8) AUTOCONHECIMENTO E DECISÕES
	3.9) VALORES ALTRUÍSTAS
	3.10) PROCESSOS DE INOVAÇÃO
	3.11) PESSOAS MELHORES PARA O MUNDO = EMPRESAS MELHORES
	3.12) USO DA INTUIÇÃO NOS PROCESSOS DE DECISÃO
	3.13) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
<b>CATEGORIA 4</b>	<b>CRENÇAS E DECISÕES CRÍTICAS PARA A EMPRESA</b>
SUBCATEGORIAS	4.1) QUEM CONSULTA PARA TOMAR DECISÕES IMPORTANTES PARA A EMPRESA
	4.2) INCIDENTE CRÍTICO
	4.3) O QUE MAIS SE ORGULHA NO DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA
	4.4) DICAS PARA FUTUROS EMPREENDEDORES DE NIS

Fonte: elaborado pela autora

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Maturana (2014a, p. 26) chama atenção para o fato de que observar é um fenômeno biológico e explicar é uma operação distinta da experiência que se quer explicar - o explicar é sempre uma reformulação da experiência que se explica. Entretanto, é preciso que essas explicações sejam aceitas pelo leitor ou pelo observador. Portanto, a validade do meu explicar não depende de mim, mas do leitor aceitar como verdadeira ou coerente a minha explicação.

Como este é um trabalho científico, possui um modo particular de explicação para favorecer que os leitores possam aceitar as reformulações das experiências que estão sendo descritas, a partir dos critérios determinados pela ciência. Por esse motivo, mesmo sentindo a necessidade de ser coerente com essa abordagem, amparada pela literatura adotada, em usar a perspectiva da primeira pessoa (eu como observadora), foi feito um esforço para a elaboração do texto em terceira pessoa, com a intenção de que a forma de apresentação não constituísse uma barreira para a leitura por pesquisadores mais conservadores quanto à escrita para validação de explicações científicas, com vistas a favorecer o debate científico.

Entretanto, é preciso ressaltar que, no que refere à apresentação e à discussão dos resultados, esse explicar parte da minha biologia, das reformulações das experiências que vivi, com elementos da experiência que eu aceito a partir do meu repertório, crenças e visão de mundo, produtos da minha deriva ontogênica. Essa perspectiva não me coloca na condição de possuidora de um acesso privilegiado à realidade, mas de quem faz uma proposição explicativa a partir das minhas coerências operacionais como observadora, que podem não ser as mesmas de outra pessoa em um domínio de realidade diferente do meu, igualmente legítimas. Essa explicação parte do pressuposto de que aceito o observar e o conhecer como fenômenos biológicos e que viver é conhecer e conhecer é viver.

Ao adotar a perspectiva do ponto de vista cognitivo de Maturana e Varela (1995), busco explicar o conhecer explicando o conhecedor, tomando como ponto de partida a experiência do observador. Considerando que esse observador é, no caso, eu mesma, não posso distinguir, na experiência, entre ilusão e percepção, mas posso gerar explicações da experiência que são reformulações da experiência que vivi ao entrevistar os empreendedores e dedicar-me à literatura de suporte ao estudo.

É importante reafirmar que, do ponto de vista da Biologia do Conhecer, o conhecimento que um indivíduo tem de algo se confunde com as suas histórias de interações com o meio e que, por ser dinâmico, é passível de mudança a cada instante. A implicância disso no presente trabalho é que foram consideradas as perspectivas de cada entrevistado naquele determinado instante e contexto, de modo que se fossem feitas as mesmas perguntas em diferentes tempos e espaços, outras respostas poderiam ser obtidas.

## **4.1 Os entrevistados e suas empresas**

### **4.1.1 A Empresa A**

A Empresa A é considerada uma *startup social*. Considera-se um “*shopping do bem*”. Centraliza suas ações em uma plataforma na qual o consumidor pode transformar suas compras em doações para Organizações Não Governamentais (ONGs). A exemplo do que acontece com as transações envolvendo *cashback* (dinheiro de volta), em que o consumidor recebe de volta parte do dinheiro gasto em uma compra por meio de reembolso mediado por uma plataforma, a Empresa A propõe o sistema *cashforward* (dinheiro passado adiante). Nesse caso, o reembolso da compra não volta para o cliente, mas é destinado para uma das 177 ONGs cadastradas na plataforma, eleita pelo cliente no ato de realização da compra. Atualmente, a Empresa A é parceira das principais lojas do segmento *online* – denominadas de Lojas do Bem.

A Empresa A argumenta que muitas pessoas querem fazer caridade, mas não sabem o que fazer, a quem procurar, às vezes não têm tempo e/ou acreditam que o valor disponível para a doação é muito pequeno, e por isso acabam não doando. Desse modo, a Empresa A oferece ao consumidor a oportunidade de realizar doações para uma causa social sem que ele gaste nada além do que já iria gastar no ato compra. O que acontece é que, por redirecionar o usuário a um *site* parceiro, a empresa ganha uma comissão que é dividida com as ONGs cadastradas. Cada loja conveniada (chamada de lojas do bem, pela empresa) negocia um valor percentual diferente para a transação.

A partir do que foi exposto, o impacto social da Empresa A está relacionado a duas frentes: à facilitação da captação de recursos para ONGs; e à facilitação do processo de doação para aqueles indivíduos que desejam colaborar com uma causa de sua preferência.

Como os empresários da Empresa A são jovens e circulam no universo das *startups*, as vestimentas são despojadas, normalmente calça *jeans*, camiseta de malha ou camisa social. Mas usam também tênis, bermuda e, em dias como *halloween*, por exemplo, usam acessórios e fantasias. Buscam construir um ambiente de trabalho leve e pouco formal.

Informações gerais sobre a Empresa A são apresentadas no QUADRO 14.

Quadro 14 - Informações gerais sobre a Empresa A

<b>Número de Sócios:</b>	3
<b>Número de Funcionários:</b>	3 funcionários + 3 sócios com funções operacionais, táticas e gerenciais
<b>Local:</b>	Belo Horizonte (MG) - <i>Coworking</i>
<b>Início das atividades:</b>	Março de 2015

Fonte: elaborado pela autora

#### *Declaração de missão ou propósito da empresa*

A Empresa A não disponibiliza documentos e informações sobre ela em seu *site*, que funciona como uma plataforma de serviço. Por isso, não foi encontrado documento em que fosse possível identificar o propósito declarado da empresa.

Entretanto, em sua página no *LinkedIn* foi encontrada uma missão declarada: “Criar uma nova concepção de consumo, a compra social, transformando o ato de comprar em uma revolução social, prezando pela ética, respeito e transparência aos nossos clientes, instituições e parceiros comerciais.”

#### *A história da empresa A*

Fundada por três amigos, a ideia da Empresa A se confunde com a história do Entrevistado A. Ela surgiu após o agravamento de uma crise que ele teve em relação ao trabalho, como funcionário de uma empresa multinacional tradicional em Belo Horizonte, onde seu pai fez carreira e um caminho ainda mais promissor era vislumbrado para ele. Mas, o entrevistado argumentou que não se enquadrava na cultura da empresa e não via sentido no que fazia, até que isso se tornou algo insuportável. E após várias noites de insônia seguidas, em uma noite em que ele

conseguiu dormir um pouco, acordou com toda a ideia do negócio na cabeça, em níveis de detalhes. Foi quando procurou seus amigos para apresentar a ideia e convidá-los a apostar no negócio junto com ele.

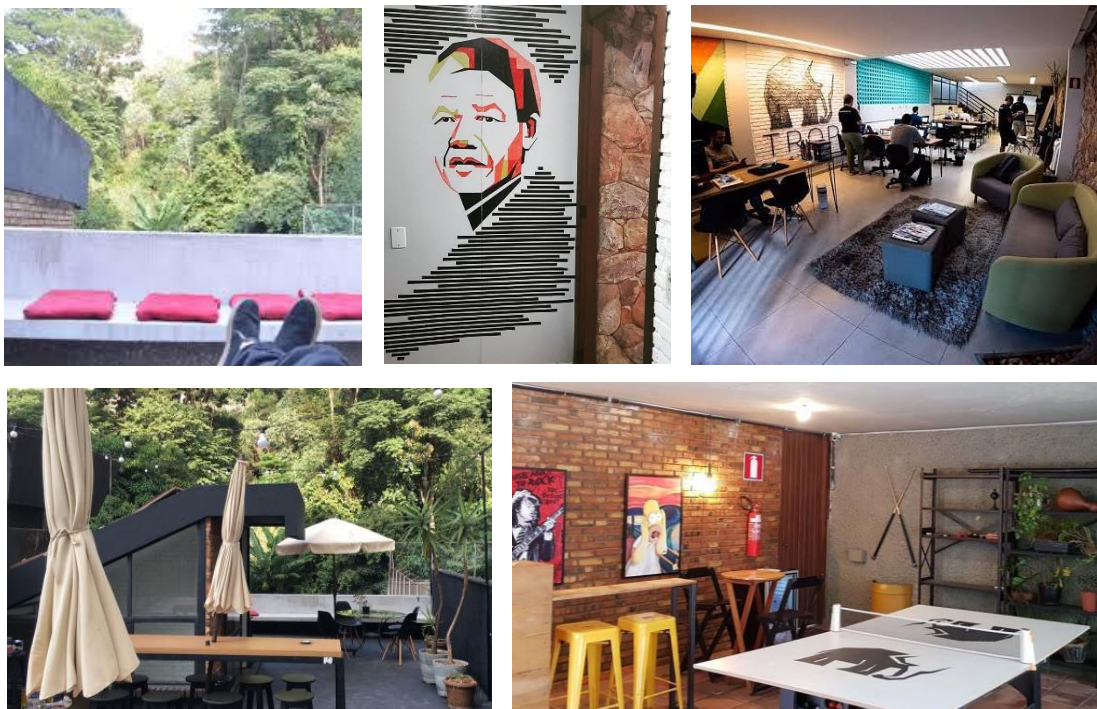
A partir daí, tiveram vários encontros para refinar a ideia e após um período de aproximadamente dois anos cada um dos sócios deixou o seu trabalho anterior para investir o tempo integralmente no desenvolvimento da Empresa A. Participaram de várias ações de pré-aceleração e aceleração, uma delas fora do país. Desde a fase de prototipação, a Empresa A já faturava, o que ajudou na validação da proposta de negócio.

Os aprendizados nas etapas de aceleração foram muito importantes para desenvolverem habilidades empreendedoras, pois o Entrevistado A relatou que nenhum dos seus sócios e nem mesmo ele haviam tido experiência em abrir um negócio anteriormente. Aprenderam várias ferramentas de gestão, modelagem de negócios e desenvolvimento de produtos e tiveram contatos com pessoas muito inspiradoras. Conseguiram visibilidade participando da maior campanha de doações existente no país, atraindo o interesse de personalidades ativistas das causas que eles apoiam. Atualmente, estão em fase de escalar o negócio, receberam investimento e solicitam apoio a mentores em demandas muito específicas.

#### *O espaço físico da Empresa A*

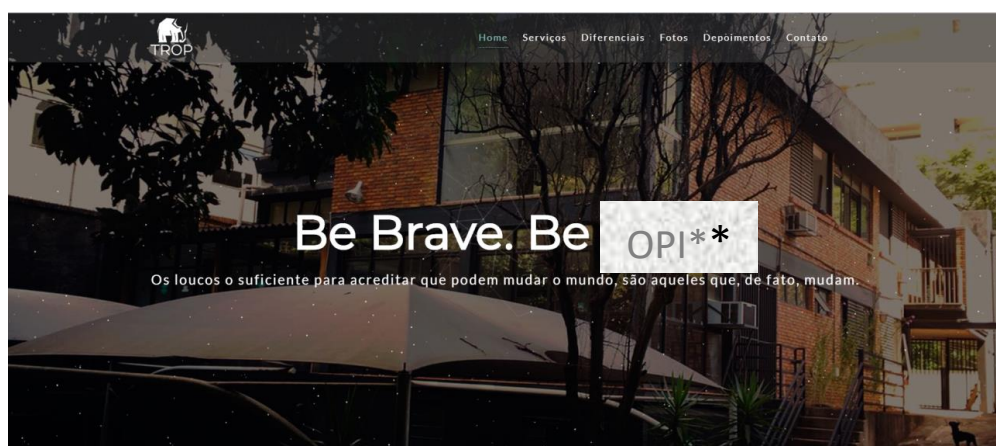
A sede da empresa funciona num *coworking* que proporciona um ambiente relativamente descontraído de trabalho, onde convivem diferentes empresas. Lá são realizados eventos tais como palestras, treinamentos e *workshops*, o que possibilita que participem quando possível. O *coworking* possui mesa de ping-pong, sinuca, *video game*, terraço com vista para uma mata preservada, bar e restaurante aberto ao público. Há também no espaço uma imagem plotada de Mandela e outra de Steve Jobs, fazendo uma referência simbólica e sutil relacionada à inspiração para a transformação da mentalidade social para um modelo mais justo e humano e a inovação radical, respectivamente (FIG. 24).

Figura 24 - Espaço físico da Empresa A



Fonte: sítio institucional do *coworking* usado como escritório pela Empresa A.

A FIG. 25 apresenta uma imagem da tela de abertura do sítio institucional do *coworking*, que vem com a seguinte descrição: “Os loucos suficiente para acreditar que podem mudar o mundo, são aqueles que, de fato, mudam”. Crenças e valores alinhados ao que acredita a Empresa A.

Figura 25 - Frase de apresentação do *coworking* de onde a Empresa A opera

Fonte: sítio institucional do *coworking* usado como escritório pela Empresa A

Outra coisa que chama a atenção em seu sítio é que declaram que **acreditam que a maior fonte de poder de uma empresa é a conexão com a comunidade**

**onde ela se encontra.** Defendem abertamente a postura individual e das empresas de auxiliar outros empreendedores ou agregar algo à comunidade sem esperarem algo em troca. Entendem a troca de experiências entre as empresas e as oportunidades criadas no espaço físico do *coworking* um mecanismo de abreviar o que eles chamam de “curva de aprendizado”, capaz de abreviar o tempo e potencializar o sucesso das empresas.

#### 4.1.1.1 Atuação do entrevistado na Empresa A

Atua na empresa ocupando o cargo de diretor financeiro e desempenha as funções de gestão estratégica e financeira, além de cuidar de assuntos relativos aos *stakeholders*: as instituições sociais/ONGs, lojas parceiras e clientes.

#### 4.1.1.2 Perfil sociocultural do Empreendedor A

Tem 34 anos, solteiro, não tem filhos. Teve experiência de realizar parte de seus estudos (*High school*) nos Estados Unidos, formou-se em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais e participou de diferentes cursos de suporte à aceleração de empresas, no Brasil e fora do país. Participa como membro de um importante grupo de gestores de *startups* da cidade de Belo Horizonte, o San Pedro Valley. Atua como voluntário em projetos sociais de uma organização que faz ações lúdicas em comunidades, creches, escolas e asilos, além de intervenções de melhoria urbana e mobilização comunitária para essas intervenções. Realizou imersões em desenvolvimento pessoal e autoconhecimento, facilitada por uma organização de fora do Brasil, que visa desenvolver lideranças do ponto de vista integral. Nos momentos de lazer, afirma não ter um padrão de preferência, mas demonstra preferência por um comportamento mais introspectivo.

#### **4.1.2 A Empresa B**

A Empresa B tem duas frentes de atuação: venda de produtos artesanais criativos e consultoria e desenvolvimento de habilidades empreendedoras desses produtores. Assim, ela busca apoiar esses pequenos negócios em diversas frentes,

desde o planejamento financeiro, passando pela criação de produtos, marcas, precificação, estratégias de vendas, entre outras coisas. Oferece um ponto de venda físico e outro *online*, que funcionam como ferramentas para testar no mercado os produtos e as marcas, além de vendê-los. Para o cliente final, a Empresa B oferece grande diversidade de produtos locais que abraçam o conceito do consumo consciente e da movimentação da economia criativa local. Os produtores pagam pela consultoria, os custos de manutenção do ponto de venda são divididos igualmente entre os produtores e o lucro vem do comércio de produtos. Ao participar desse processo, o produtor passa a fazer parte de uma rede colaborativa composta de todos os produtores que já passaram pela Empresa B, onde permutam serviços, produtos e indicações de fornecedores das mais diversas matérias-primas e serviços, compondo um cadastro dinâmico, retroalimentado por eles.

De acordo com o *site* da empresa, eles aceleraram aproximadamente 500 empreendedores criativos, venderam perto de 40 mil produtos artesanais e dedicaram aproximadamente três mil horas de mentorias e *workshops* de capacitação, movimentando mais ou menos dois milhões e meio de reais desde que iniciaram o negócio.

Informações gerais sobre a Empresa B são apresentadas no QUADRO 15.

Quadro 15 - Informações gerais sobre a Empresa B

<b>Número de Sócio(s):</b>	2
<b>Número de Funcionários:</b>	2 sócias com funções operacionais, táticas e gerenciais + 2 funcionários + parceiros colaboradores + conselho consultivo
<b>Local:</b>	Belo Horizonte (MG)
<b>Início das atividades:</b>	Outubro de 2015

Fonte: elaborada pela autora.

### *Declaração de propósito da Empresa B*

No sítio institucional da empresa foram encontradas as seguintes declarações de propósito e missão, respectivamente:

Ressignificar Belo Horizonte como uma cidade criativa e de engajar as pessoas através do propósito de empreender com criatividade e empoderar pequenos produtores, construindo uma nova forma de trabalho, produção e consumo para um novo mundo.

Nossa missão é materializar e construir o sucesso da criatividade local em todo o Brasil. Nós fazemos isso através de: colaboração; transparência; *slow*; local *lover*; *design* e inovação.

### *História da Empresa B*

A história da Empresa B também se confunde com a história da entrevistada, que declarou que a intenção de empreender seu negócio partiu de uma grande insatisfação pessoal relacionada ao trabalho. Relata que entrou em crise com sua profissão várias vezes, pois se sentia limitada criativamente e sem perspectivas de evolução em termos de aprendizado e de satisfação pessoal com o que fazia. Isso fez com que se sentisse pressionada a pensar em uma alternativa que pudesse trazer mais sentido à sua vida, em que ela pudesse ter a sua liberdade criativa de volta, além de obter retorno financeiro. Com isso, programou sua saída do mercado de atuação original – a publicidade –, fazendo uma reserva financeira.

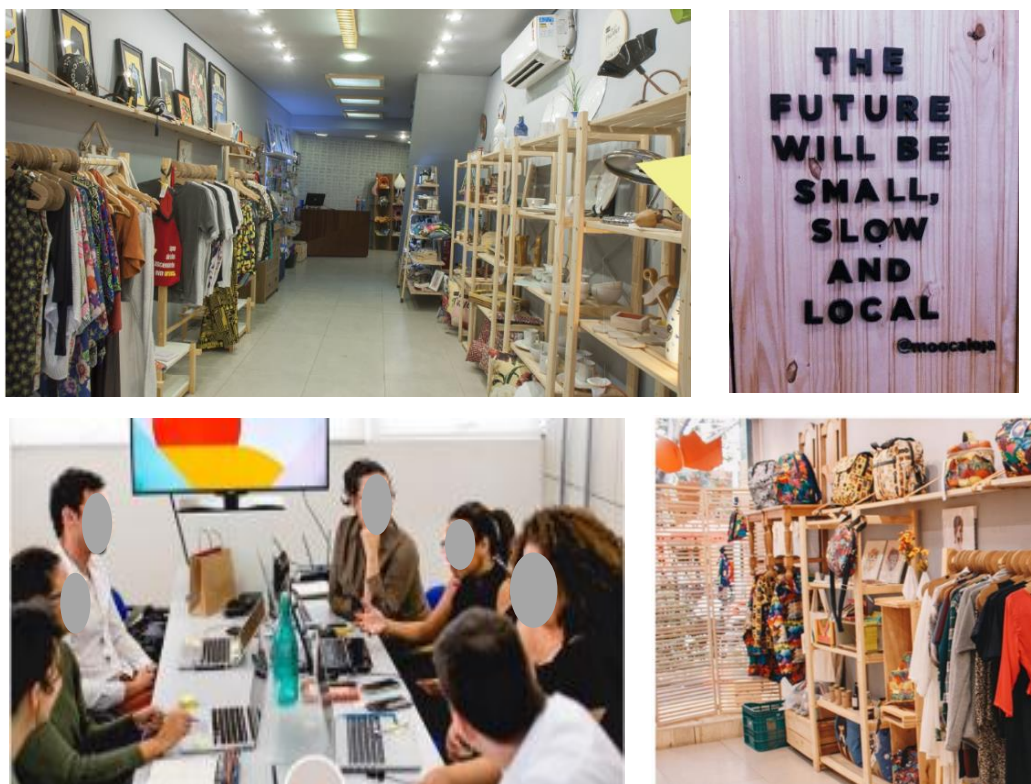
Participou sistematicamente de muitas atividades tais como *workshops*, feiras, encontros relacionados ao tema economia criativa e criatividade. Então, em uma viagem a São Paulo descobriu uma loja colaborativa que foi muito inspiradora para ela. Foi quando ela teve a ideia de um negócio que pudesse não somente vender os produtos de pessoas criativas, mas que pudesse também ajudá-las a viver dos produtos criativos, desenvolvendo negócios, marcas e produtos. Isso porque ela conhecia muitas pessoas da cena criativa de Belo Horizonte, sabia que eles desenvolviam produtos interessantes, mas que tinham muitas dificuldades para escoar seus produtos, sair da informalidade e desenvolver um negócio capaz de prosperar.

Assim, ela começou a participar de eventos de pré-aceleração e aceleração e resolveu rapidamente testar sua ideia de negócio, prototipando-o numa época de Natal, aproveitando que seu pai tinha um imóvel recém-desalugado na Savassi, uma região nobre para o comércio na cidade. Então, contatou pessoas para apoiar sua ideia, fez uma chamada aos criativos da cidade na rede social *FaceBook*, realizou eventos de capacitação gratuitos para eles, obtendo adesão gratuita dos palestrantes e facilitadores para a causa, que apoiaram os produtores no desenvolvimento de suas marcas e produtos. Após essa etapa, com sucesso de vendas dos produtos e pelo número de produtores interessados, ela oficializou a sociedade com uma das pessoas e esta a ajudou com a prototipagem do negócio. Realizaram ajustes a partir dos aprendizados obtidos e estruturaram-se melhor para abrir definitivamente a empresa.

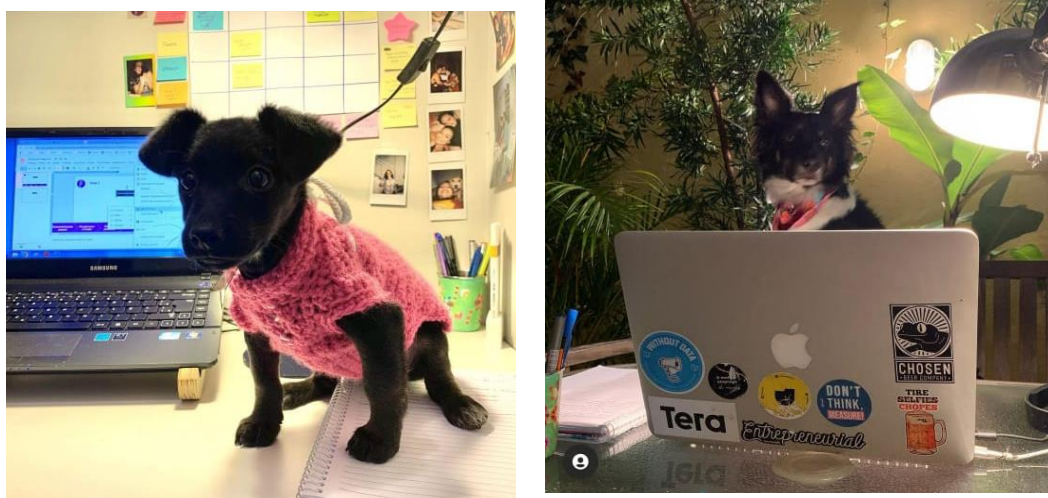
### O espaço físico da Empresa B

O espaço físico da empresa B (FIG. 26) é constituído pela loja, pelo mezanino, onde funcionam o estoque e o escritório e onde algumas operações administrativas são realizadas. Como esse espaço é pequeno, a Empresa B adota também o regime de *home office* (FIG. 27) para as suas sócias e parceiros. Muitos atendimentos aos produtores, treinamentos, entre outras atividades demandadas no dia a dia das atividades, são também realizados de outros locais, como *coworkings*. A empresa não usa apenas um único espaço compartilhado de trabalho, mas vários, escolhidos conforme as demandas, necessidades e conveniências. Usam, principalmente, aqueles localizados próximos da loja, para facilitar transitar entre um lugar e outro e otimizar o tempo. Quando trabalham no mezanino, todos trabalham no mesmo ambiente, muito proximamente, o que facilita a comunicação e o compartilhamento de informações.

Figura 26 - Espaço físico da Empresa B



Fonte: Redes sociais da Empresa B

Figura 27 - *Home Office* da Entrevistada B

Fonte: Redes sociais da Entrevistada B.

Nas imagens que mostram o trabalho *home office* (FIG. 27) é possível comprovar que a Entrevistada B mistura elementos do domínio do trabalho com elementos pessoais, como, por exemplo, paredes com *post its*, planejamentos, ferramentas, etc. e também elementos do domínio pessoal no trabalho, como o computador repleto de adesivos. Além disso, ela chama suas duas cachorrinhas de estagiárias e com frequência posta pequenos filmes ou fotos dos animais enquanto trabalha em uma rede social. É possível notar, ainda, que ela trabalha à noite em casa, pois em uma das imagens aparece uma luminária clareando a mesa de trabalho. Essas observações mostram como um domínio influencia e é inseparável do outro.

#### 4.1.2.1 Atuação da entrevistada na Empresa B

Atua na empresa ocupando o cargo de diretora executiva que denomina de *Chief Executive Officer* (CEO). Desempenha as funções de gestão estratégica e operacional das áreas administrativa, financeira, recursos humanos, comercial e de marketing. Atua, portanto, em frentes estratégicas, táticas e operacionais do seu negócio.

#### 4.1.2.2 Perfil sociocultural da Empreendedora B

Tem 32 anos, solteira, mora em Belo Horizonte, não tem filhos. Estudou em escola pública na primeira infância, e na adolescência em uma escola particular, onde se destacou socialmente por sua habilidade como dançarina, sendo demandada pelos colegas para coreografar e ensaiar suas apresentações para o festival de dança, passando a cobrar por isso, o que considera, hoje, um comportamento empreendedor.

Filha de empresário, cresceu vendo sua mãe se dividir entre o cuidado com as filhas e a colaboração pontual na empresa do pai, onde também já trabalhou quando terminou o ensino médio. Formou-se em Publicidade e Propaganda pela Universidade Fumec.

É uma pessoa muito independente, comunicativa e focada em autoconhecimento. Define-se como uma pessoa ambiciosa no sentido de estar querendo sempre novos desafios e evolução permanente. Não gosta de se sentir presa e aprecia fazer coisas significantes para a vida das pessoas. Afirma ser uma pessoa multitarefas e com múltiplas habilidades, em especial a paixão pela criatividade, pela comunicação. Considera-se uma pessoa realizadora, pois gosta de fazer as coisas acontecerem.

Passou por uma síndrome de Burnout em um momento em que a empresa crescia rapidamente, tendo relatado esse momento como um dos mais difíceis na trajetória da empresa. Nos momentos de lazer gosta de estar com as pessoas que ama, fazendo coisas simples como ver um filme, conversar e cozinhar. Relata que está gostando de fazer colagens e ouvir *pod casts* enquanto se ocupa desse *hobby*. Citou *pod cast* da “Mulheres que andam com lobos”, que fala sobre empoderamento feminino, uma área com a qual ela se identifica muito.

#### 4.1.3 A Empresa C

A Empresa C define-se como uma rede global de empreendedores de impacto. Atua apoiando NIS em três frentes: *coworking*; capacitação e consultoria; e realização de eventos como cursos, palestras e treinamentos com temas relacionados ao universo de impacto, inovação e empreendedorismo social. Considera-se uma

comunidade que inspira, conecta e capacita seus membros a desenvolverem suas ideias empreendedoras para um mundo mais sustentável.

Informações gerais sobre a Empresa C são apresentadas no QUADRO 16.

Quadro 16 - Informações gerais sobre a Empresa C

<b>Número de Sócio(s):</b>	2 em Belo Horizonte + 117 associados em nível internacional.
<b>Funcionários:</b>	10 colaboradores + 2 sócios que realizam tarefas operacionais, táticas e gerenciais + conselho consultivo nacional e internacional
<b>Sede:</b>	Belo Horizonte (MG)
<b>Início das atividades:</b>	Janeiro de 2010.

Fonte: elaborado pela autora.

Em seu *site* institucional apresenta-se como a maior comunidade de impacto social do mundo, tendo mais de 17.000 membros e aceleradores de mudanças, mais de 100 locais nos cinco continentes, em mais de 50 países (FIG. 28).

De Amsterdam a Joanesburgo, Singapura a São Francisco, Melbourne a Belo Horizonte, (OPI\*) evoluíram numa rápida expansão para uma diversa rede global. Cada comunidade possui um conjunto de programas inovadores, eventos e conteúdo de ponta. Entrar em qualquer um dos nossos espaços é mergulhar na experiência local de um movimento global (Referência OPI\*, s.p.)

Figura 28 - Distribuição dos escritórios da Empresa C no mundo



Fonte: site da empresa C.

### *Declaração de propósito da Empresa C*

Declaração encontrada no sítio institucional da empresa: “Desenvolver soluções e negócios de transformação social e impulsionar o setor de impacto, conectando pessoas a causas”.

Declaração dada pelo Empreendedor C durante a entrevista: “Globalmente: contribuir para um mundo que funcione para todos. Em BH: contribuir para um novo paradigma econômico, pessoas conscientes e negócios justos”.

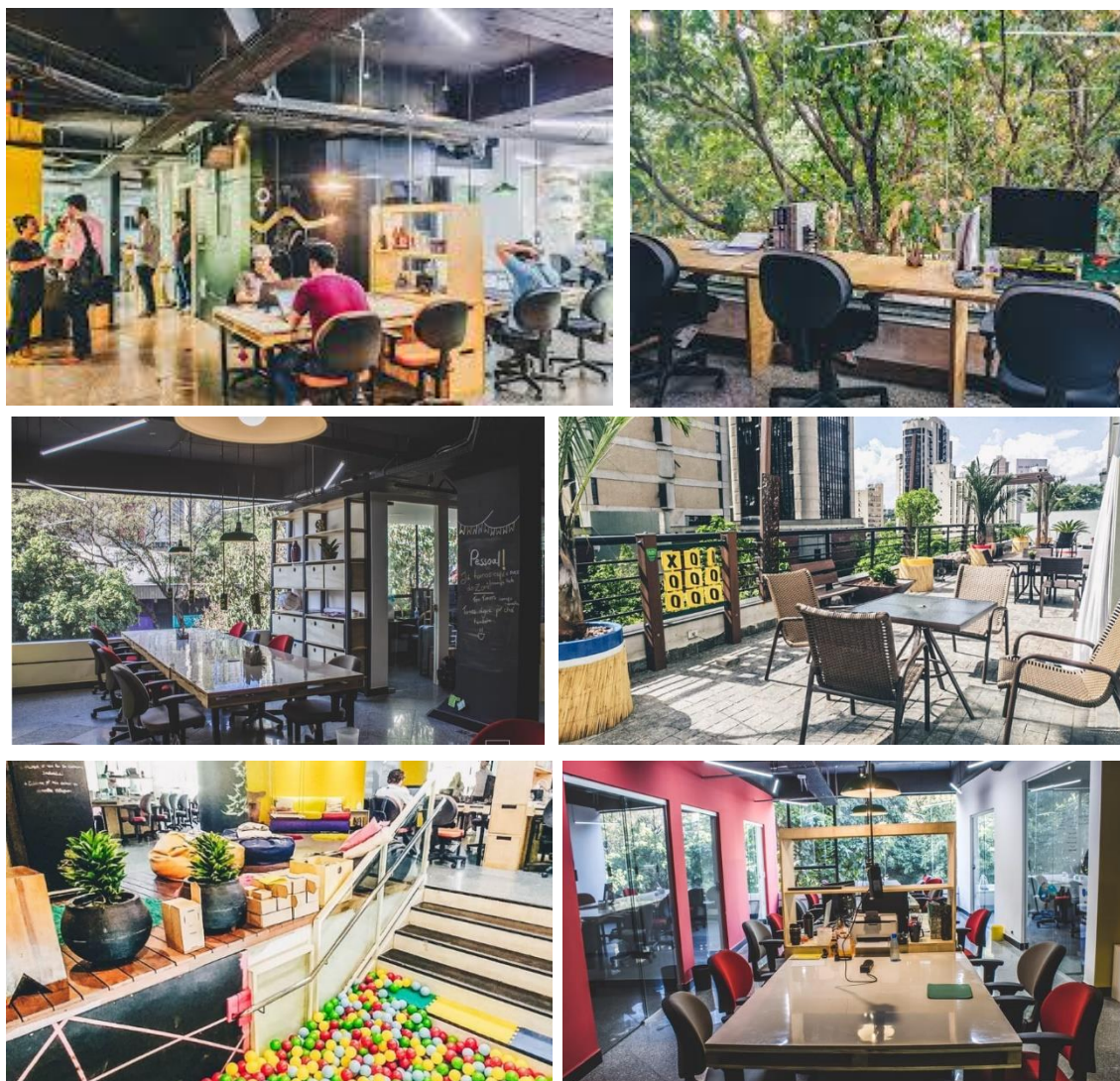
### *História da Empresa C*

Foi fundada em 2010 por três sócios que eram amigos e estavam interessados em viabilizar uma maneira de as pessoas migrarem suas carreiras para negócios com propósito. Então, iniciaram uma consultoria focada nesse objetivo e que também realizava eventos para atrair e inspirar pessoas. Pouco depois, descobriram e identificaram-se com a atuação de uma rede internacional para o Empreendedorismo de Impacto Social, que tinha a mesma missão, valores e visão, porém com mais experiência e práticas mais estruturadas. Então, decidiram se associar a ela, mudando, conseqüentemente, o nome da empresa, alinhando suas estratégias e ações, conectando-se aos líderes dessas empresas espalhados pelo mundo, trocando informação e conhecimento, refinando e potencializando ainda mais suas ações locais. A Empresa C foi a 18ª empresa a se associar à rede, hoje composta de 117 empresas distribuídas nos diferentes continentes, sendo seis delas no Brasil (São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Brasília e Manaus).

### *Espaço físico da Empresa C*

O espaço físico da Empresa C (FIG. 29) possibilita interação entre as várias empresas que são residentes no *coworking*. Há também uma sala para descanso e leitura, com vários livros que podem ser emprestados ou lidos no ambiente, com várias almofadas, tapete sofá e pufes. O ambiente é despojado e colorido. Há salas de reuniões de diferentes tamanhos, espaço conjugado ou reservado (salas fechadas) para empresas residentes. Há uma piscina de bolinhas usada como espaço de decompressão e reflexão, além de terraço com mesas, cadeiras, plantas que podem ser usados livremente para trabalho, reuniões, refeição, etc. Há também uma cozinha compartilhada, horta e separação de resíduos sólidos para reciclagem. Nota-se, portanto, coerência entre o discurso e a prática, na busca de constituir um lugar acolhedor como ambiente de trabalho.

Figura 29 - Espaço físico da Empresa C



Fonte: sítio institucional e diferentes reportagens sobre a Empresa C.

#### 4.1.3.1 Atuação do entrevistado na Empresa C

Ocupa o cargo de diretor de negócios. Cuida de gestão estratégica e de projetos, programas e consultorias para grandes organizações que não estão dentro do espaço físico da Empresa C, tais como universidades, empresas e governo, além de programas criados pela Empresa C. Atualmente está coordenando, em nível nacional, um programa criado junto com a ONU, para dar escala global a negócios que causam impacto, atingindo os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). O entrevistado se considera um especialista em facilitar a tomada de decisões em

situações de conflito e complexas, em criar engajamento em grupos com alta diversidade e em métodos colaborativos de inovação.

#### 4.1.3.2 Perfil sociocultural do Empreendedor C

Na época da entrevista, o entrevistado tinha 36 anos, casado, com uma filha pequena e outra em vias de nascer, morador de Belo Horizonte, formado em Publicidade e Propaganda. Aparenta ter muita energia vital, é muito bem articulado em sua fala, defende seus argumentos com firmeza. Afirma ser uma pessoa objetiva e racional, focada na ação. Tem rica experiência internacional, tendo morado em diferentes países e empreendido um negócio de impacto social na Índia. Teve infância e adolescência ligada à Igreja Católica, tendo realizado trabalhos sociais ligados a ela, mas hoje em dia diz ter outra relação com a espiritualidade. No Brasil, especialmente em Belo Horizonte, é reconhecido por seus pares como uma referência importante em empreendedorismo de impacto social e possui muita experiência em apoiar *startups* e microempreendedores em diferentes etapas da jornada, desde a ideia à escala, tendo atuado como mentor em programas de importantes programas de aceleração de *startups*, como Secretaria da Educação e do Esporte (SEED), BioStartupLab e *Impact Technology*. Desde 2018 coordena o Programa *Accelerate2030* no Brasil, coindicado pelo PNUD e pela Empresa C em Gênova para dimensionar empreendimentos orientados para os ODSs em todo o mundo.

#### 4.1.4 A Empresa D

A Empresa D oferece soluções socioambientais (desenvolvimento de projetos, soluções e tecnologias socioambientais, além de atividades voltadas para a educação e conscientização ambiental) que facilitam a adoção de práticas ecológicas cotidianas. Uma das principais frentes de atuação comercial da empresa diz respeito ao desenvolvimento de tecnologias para a produção de fraldas e absorventes femininos ecológicos, além de composteiras domésticas, soluções que favorecem diretamente a redução de resíduos sólidos urbanos.

No ramo da compostagem, além da produção de composteiras domésticas, a Empresa D desenvolve projetos de compostagem para grandes geradores, projetos

socioambientais para a disseminação da prática da compostagem doméstica em larga escala e articulações para implementações e melhorias de políticas e estratégias públicas relacionadas à gestão dos resíduos orgânicos. Dos trabalhos voltados para a educação e conscientização ambiental, a Empresa D desenvolve projetos e oferece cursos, oficinas, palestras e atividades nas áreas da sustentabilidade, permacultura, alimentação consciente, partos naturais, convivência comunitária e outros. Idealizou e executou em 2014 o projeto Composta São Paulo ([www.compostasaopaulo.eco.br](http://www.compostasaopaulo.eco.br)), que visa fomentar a elaboração de uma política pública para estimular os moradores da cidade a praticarem a compostagem doméstica.

Informações gerais sobre a Empresa D são apresentadas no QUADRO 17.

Quadro 17 - Informações gerais sobre a Empresa D

<b>Número de Sócio(s):</b>	2
<b>Funcionários:</b>	10 colaboradores + os 2 sócios que realizam tarefas operacionais, táticas e gerenciais.
<b>Local:</b>	São Paulo (SP)
<b>Início das atividades:</b>	Julho de 2009

Fonte: elaborado pela autora.

#### *Propósito declarado da empresa*

No sítio institucional da empresa encontram-se as seguintes descrições de propósito e missão:

**Propósito:** contribuir para o despertar de uma consciência natural e ecológica de cuidado consigo mesmo, com o próprio lar, escolas, ambientes de trabalho e com nosso planeta, estimulando a transformação de paradigmas atuais rumo à sustentabilidade planetária.

**Missão:** despertar o desenvolvimento integral do ser humano e proporcionar mudanças comportamentais na sociedade que amenizam os impactos causados ao meio ambiente, compartilhando e disponibilizando conhecimentos e soluções ambientais por via de produtos, serviços e projetos educativos e ecológicos.

#### *História da Empresa D*

O Empreendedor D conta que, após uma tragédia em sua vida pessoal, o incêndio do seu ônibus no qual ele morava e viajava com um grupo de amigos envolvidos com comunidades alternativas, ele se viu obrigado a voltar para sua casa em São Paulo, onde funcionava uma república, para procurar outra forma de subsistência. Numa dessas buscas ele participou de num programa de pré-aceleração

em uma das primeiras aceleradoras de projetos de impacto social do país, mas acabou saindo em uma determinada etapa e precisou viajar. Nessa ocasião, ele já era envolvido com a prática da compostagem e dava cursos de permacultura.

Nesse período em que viajava, uma das suas colegas do programa foi até a sua casa para aprender como ele fazia a compostagem. Os moradores da república a conheciam e permitiram sua entrada. Ela propôs, na aceleradora, a ideia de negócio envolvendo a compostagem que ele realizava. Quando ele retornou de viagem, com muita indignação tentou, em vão, fazer com que essa pessoa desistisse de levar adiante a proposta, que não havia sido levada por ele mesmo ao processo de aceleração porque não considerava certo se apropriar do desenvolvimento do processo que o seu fornecedor havia compartilhado e com quem estava em vias de negociação para o empreendimento dessa solução que ainda era bem rudimentar, o que acabou não se viabilizando. A partir dessa negativa e incentivado pelos números de vendas dessa colega, ele começou então a comercializar as composteiras, comprando apenas as minhocas do seu parceiro e dando início ao que hoje é a Empresa D.

Nesse mesmo período estava nascendo a primeira filha do casal, e como sua esposa fabricava as fraldas de pano para uso da filha, começaram também a desenvolver uma linha de fraldas ecológicas e conteúdos voltados para uma maternidade mais natural, parto natural, amamentação e esse se tornou um outro braço da empresa, que é cuidado principalmente por sua mulher e sócia.

### *Espaço físico da empresa D*

A empresa funciona na casa dos sócios, onde eles moram com os filhos. Nela cultivam horta e praticam o estilo de vida coerente com o que defendem. Para isso, a casa foi toda transformada para aproveitamento da água, uso de energia solar, são cultivadas plantas e árvores, uma delas vinda de uma experiência dos sócios na Amazônia, e criam abelhas polinizadoras (FIG. 30). Com a ideia de que a sustentabilidade se constrói por meio da educação e da experiência, a sede da empresa é praticamente um laboratório de permacultura urbana, aberto a visitantes, escolas, universidades e clientes. Durante muito tempo ofereceram comida vegana aos funcionários e contrataram uma *chef* de cozinha para preparar as refeições. Tudo

isso ilustra a busca pela coerência entre o discurso e a prática, entre os valores e crenças e as ações individuais e profissionais.

Figura 30 - Espaço físico da Empresa D



Fonte: *site* e redes sociais da Empresa D.

#### 4.1.4.1 Atuação do Entrevistado na Empresa D

Ocupa o cargo de diretor de negócios. Cuida da gestão estratégica e operacional da empresa (administrativa, financeira e comercial), além do desenvolvimento de novos produtos focados em compostagem.

#### 4.1.4.2 Perfil sociocultural do Empreendedor D

O entrevistado tem 44 anos, é casado com sua sócia, com quem tem dois filhos. Nascido em Brasília, mora desde a juventude em São Paulo. Diz que é difícil separar vida pessoal da vida profissional e que trabalha no mínimo 12 horas por dia. Filho temporão de um político e líder presbiteriano, o entrevistado demonstrou ser muito

questionador da sociedade desde a infância, o que o levou a muitos conflitos internos. Na juventude conheceu a permacultura e se juntou ao Movimento Alternativo, buscando a prática de ações que visassem à transformação da sociedade para um modelo sustentável. E isso implicava viver a vida em harmonia com seus valores. Para isso, participou e realizou muitas conferências em diversas localidades, dentro e fora do país, buscando vivenciar e divulgar as ideias da alimentação saudável, da sustentabilidade, da permacultura e da transformação social. Chegou a comprar um ônibus e partir com seus companheiros de ideologia para essas ações, mas em uma dessas viagens o ônibus pegou fogo, obrigando-o a voltar para São Paulo, o que deu início a um processo que culminou na abertura da Empresa D. Liderou os principais movimentos de compostagem doméstica na cidade de São Paulo, com desdobramentos em todo o Brasil, tendo desenvolvido um produto líder de mercado, premiado nacionalmente, que visa ao aumento da escala da prática da compostagem no Brasil. Formado em Artes Plásticas, gosta de passar o tempo de lazer com os filhos e esposa, assistir a filmes, viajar, oferecer experiências aos filhos, como, por exemplo, ir a uma aldeia indígena ou levá-los à Índia.

#### **4.1.5 A Empresa E**

A Empresa E se define como a que realiza uma conexão justa entre o pequeno produtor rural e os clientes dos grandes centros urbanos. De um lado, oferece aos consumidores urbanos o acesso a produtos culinários de base artesanal de alta qualidade gastronômica, de outro, oferece aos produtores preços considerados justos por suas produções, estabelecendo uma parceria sustentável para o negócio por preço também considerado justo para o consumidor. Assim, contribui para as duas pontas da cadeia, aproximando-as. Por isso, faz parte do processo transmitir ao cliente as histórias sobre o produto, sobre o lugar e sobre as pessoas que produzem, falar sobre a matéria-prima, sobre o território e a cultura envolvida, transmitindo esses valores ao cliente.

A empresa funciona como um empório, em que os clientes podem degustar produtos na loja, com o suporte de vendedores treinados para informar a procedência de cada um dos produtos da loja, oriundos das mais diferentes regiões do Brasil. Atualmente, funciona em parceria com outra empresa, que vende produtos orgânicos.

Essa parceria surgiu para viabilizar a continuidade do negócio, tendo em vista que a Entrevistada E se tornou mãe e estava com dificuldades de conciliar as suas demandas, visto que além de empreendedora é professora universitária. No *site* da empresa também é possível ver fotos dos produtores, saber o seu nome, sua região e os produtos que produzem. A Empresa E vende doces, queijos, cafés, biscoitos, embutidos, farinhas, cereais, bebidas, pimentas, frutas e legumes orgânicos, utensílios, entre outros produtos, em dois pontos comerciais, sendo um em Belo Horizonte e outro em Nova Lima, cidade da região metropolitana de Belo Horizonte.

Informações gerais sobre a Empresa E estão disponíveis no QUADRO 18.

Quadro 18 - Informações gerais sobre a Empresa E

<b>Número de Sócio(s):</b>	2
<b>Funcionários:</b>	2
<b>Local:</b>	Belo Horizonte (MG) e Nova Lima (MG)
<b>Início das atividades:</b>	2011

Fonte: Elaborado pela autora

#### *Propósito declarado da Empresa E*

Foi encontrada no sítio institucional da empresa a seguinte declaração de propósito: “Conectar o rural ao urbano por meio dos alimentos e suas histórias, valorizando os produtores e produtos de origem artesanal e promovendo mudança social”.

#### *História da Empresa E*

Formada em *Design* de Produtos, a Empreendedora E dedicou seu trabalho de conclusão de curso ao universo dos alimentos, desenvolvendo embalagens para que pescadores da região de Três Marias pudessem comercializar peixe defumado. Nessa ocasião, viajou para a localidade, conversou com eles, entendeu a demanda e percebeu que nada adiantava desenvolver a embalagem, a marca, entre outras coisas, se não houvesse um canal para escoar e vender a produção, o que a levou a querer se aprofundar nesse universo.

Dessa maneira, buscou atuar profissionalmente nessa linha, tendo desenvolvido seu tema de mestrado e doutorado voltado para o desenvolvimento do território por meio de produtos artesanais, uma temática relacionada às características

identitárias, culturais e geográficas dos alimentos. Nesse processo, foi se apaixonando tanto pelo seu trabalho, que passou a procurar uma forma justa de remunerar essas pessoas que produzem riqueza cultural fazendo produtos saborosos, com receitas tradicionais, mas que não conseguiam sobreviver de seus produtos. Ao mesmo tempo, tornar acessível esses produtos para pessoas nos grandes centros é uma maneira de fazer com que essa riqueza cultural chegue até pessoas que valorizam esse tipo de consumo. Desse modo, ela beneficia as duas pontas.

Assim, ela começou a participar de feiras, receber encomendas de pessoas na universidade, fez um curso para aprimorar seus conhecimentos sobre empreendedorismo social e abriu uma pequena loja dentro de uma galeria, mas a proposta teve tanta aceitação que a empresa cresceu rápido e hoje funciona num bairro comercial relevante de Belo Horizonte e em outro ponto comercial em Nova Lima.

#### *Espaço físico da Empresa E*

O espaço físico da loja é também o espaço de trabalho dos funcionários e da empresária (FIG. 31). Mas a empresária também trabalha visitando os produtores em suas localidades e em modelo de *home office*. A loja, segundo ela, tem detalhes de decoração que lembram “casa de vó”, dos quais ela cuida pessoalmente para deixar com esse aspecto. Há também uma imagem de São José, de quem ela é devota. Ela também expõe os produtos em modo de degustação para que os clientes possam experimentar antes de comprar, o que também deixa o processo de compra mais transparente e encoraja as pessoas a comprar produtos que ainda não conhecem.

Figura 31 - Espaço físico da Empresa E



Fonte: Fotografias extraídas de diferentes reportagens sobre a Empresa E

Em Belo Horizonte, as pessoas gostam de passar, conversar. Por isso, pensamos em um ponto de encontro onde pudéssemos ter os produtos para degustação, o que foi bem acertado. Em Minas todo mundo tem um parente que faz queijo, doce. Você só vai comprar a geleia do produtor que nunca ouviu falar se souber que é boa mesmo. Mineiro já nasce com o paladar apurado, sabe? (Entrevistada E)

#### 4.1.5.1 Atuação da entrevistada na Empresa E

Atuou diretamente na empresa em funções estratégicas, gerenciais e operacionais até o nascimento de sua primeira filha, em 2017. Após essa data precisou rever o modelo de negócio e atualmente cuida do que considera ser o coração da empresa, que é o processo de contato e curadoria com os produtores, prospecção, curadoria dos produtos, pedidos, *feedback* e melhorias de produtos. Cuida também de decisões estratégicas.

É parte da rotina da Empreendedora E treinar os funcionários para que se conscientizem da finalidade social da empresa, para que transmitam aos clientes esse

valor, para que contem a história de cada produto, de cada produtor e lembrem às pessoas de que produtos artesanais, feitos de fato à mão, dependem de pessoas, e não de máquinas, e que nem sempre é possível uma entrega regular ou uma produção em escala.

Aqui, a gente vende mais histórias do que produtos em si. Por exemplo, há um produtor de balas de coco que se recusa a usar o leite de coco industrial, então tem de fazer a extração manualmente. Se a dor no braço dele melhorar, ele prometeu que manda na semana que vem, quando ele tem dor, não tem bala (Entrevistada E).

Esse trecho da fala da empresária mostra por que é tão importante contar as histórias, comunicar a riqueza cultural e os detalhes da fabricação dos produtos. Dessa maneira, se o cliente chega para comprar esse produto e ele está em falta, é mais provável que compreendam os motivos, que voltem a procurá-lo depois e valorizem ainda mais o produto e o produtor.

#### 4.1.5.2 Perfil sociocultural da Empreendedora E

Filha, neta e bisneta de padeiros, a Empreendedora E afirma que sempre se sentiu conectada ao trabalho com os alimentos, pois há muitas gerações seus familiares empreendem no setor. Conta que seus pais não tiveram condições de estudar e colocaram o estudo como meta para ela e os seus dois irmãos. A Entrevistada E é também professora universitária com mestrado e doutorado, de onde tirou inspiração para começar o negócio. É, casada, tem dois filhos pequenos, sendo o mais novo um bebê recém-nascido à época da entrevista. Mais sucinta nas respostas devido aos cuidados para com o bebê, ela relata que gosta de estar com a família nas horas de lazer.

## 4.2 Crenças e a trajetória dos empreendedores em direção aos negócios de impacto social (NIS)

Ou se vive no bem-estar estético de uma convivência harmônica ou no sofrimento da exigência contínua de negação.

Maturana (2010).

Buscou-se aqui identificar crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, nos relatos de história de vida que possivelmente tenham relação com o processo que levou os empresários entrevistados à abertura do seu empreendimento. Para compor esta análise, além da história de vida, foram consideradas as respostas às perguntas sobre motivações para empreender e para continuar empreendendo, as características pessoais, a definição de sucesso para cada um e as pessoas em quem se inspiram.

Antes de apresentar as análises, é importante resgatar alguns pontos importantes abordados na revisão bibliográfica sobre os sistemas vivos. Lembrar ao leitor que, ao contrário das máquinas, os sistemas vivos como um corpo humano ou uma árvore criam-se a si mesmos. Uma vez que não são simples reuniões de peças, estão sempre crescendo e se modificando juntamente com os seus elementos. Assim, a parte é uma manifestação do todo e não apenas um componente dele. Um não existe sem o outro, de modo que a vida do sistema vivo constitui uma propriedade emergente das interações entre suas partes (CAPRA; LUIGI, 2014; MATURANA, 2014b). Para exemplificar esse raciocínio, Senge *et al.* (2007) evocam as ideias do inventor Buckminster Fuller:

O inventor Buckminster Fuller gostava de erguer a mão e perguntar às pessoas: Que é isto? A resposta invariável era: “uma mão”. Ele então observa que as células da mão estavam constantemente morrendo e se regenerando. O que parece tangível está sempre mudando: na verdade, uma mão é completamente recriada no prazo de um ano mais ou menos. Assim, quando vemos uma mão – ou um corpo inteiro, ou qualquer sistema vivo – como uma “coisa” estática, estamos cometendo um erro. “O que você vê não é uma mão”, dizia Fuller, “mas uma integridade padronizada”, a capacidade que o universo tem de criar mãos (SENGE *et al.* 2007, p. 18).

Essa perspectiva determina que a vida é um processo dinâmico desde o seu nível mais elementar até suas estruturas macro. Maturana (2014a) lembra que tudo que se faz no domínio do comportamento acontece como resultado da própria dinâmica estrutural biológica. As coerências do viver surgem como resultados de

mudanças estruturais que se vive ao viver acoplado ao meio. Isso equivale a dizer que uma história de interações recorrentes entre o organismo e o meio é uma história de desencadeamentos estruturais, de mudanças estruturais mútuas entre o meio e o ser vivo – o que conduz à aprendizagem e constitui sua ontogenia, o processo de desenvolvimento cognitivo e a formação de crenças.

Sendo assim, toda mudança estrutural de um sistema autopoietico, de um sistema vivo, é determinada pela estrutura prévia desse mesmo sistema. Isso requer aceitar que os organismos vivos irão responder às perturbações do meio de acordo com sua estrutura, de maneira que nada externo pode determinar o que lhe acontece, mas somente perturbá-lo. É importante frisar que embora sejamos determinados por nossa estrutura biológica, essa determinação estrutural não significa um reducionismo biológico, pois o meio interfere na maneira como se irá interagir com as próprias estruturas. Essa abordagem assume a realidade como construída pelo sujeito no seu curso de interação com o ambiente, colocando o indivíduo como parte ativa, tornando o conhecer e o ser processos inseparáveis (BORGES *et al.*, 2003; BORGES *et al.*, 2004; MATURANA; VARELA, 1995; VENÂNCIO; BORGES, 2008).

Alguns pesquisadores (DAMÁSIO, 1996; SPEZIO; ADOLPHS, 2009) registram as crenças como um estado. Para eles, o estado de crença consiste na integração entre o processamento emocional e os ajustes cognitivos necessários ao processo de interpretá-los, conferir sentido e modulá-los. Damásio (1996) manifesta-se que as emoções vêm primeiro e só depois são racionalizadas. Assim, as reações emocionais impregnam a avaliação cognitiva contínua do estímulo com um viés emocional, e a avaliação do estímulo atualiza continuamente a reação emocional.

Varela, Thompson e Rosh (1991) propõem que as ciências cognitivas precisam ser entendidas a partir de uma perspectiva que a compreenda como um movimento circular entre fenômenos e processos experienciais - entre aspectos biológicos (organismo como um todo) e ambiente (mundo). Há uma interação sistêmica bastante complexa entre corpo, mente e mundo, na qual os indivíduos experienciam e dão sentido à realidade vivida. É por meio de suas ações e percepções incorporadas que os indivíduos vão experienciando e dando sentido ao mundo e ao contexto em que se encontram.

Os autores lembram também que o próprio organismo intracelular mantém uma variedade de processos autopoieticos e homeostáticos, como uma regulação contínua

capaz de levar o indivíduo a agir, sentir, pensar, por exemplo. Isso indica que qualquer estudo que envolva cognição tem que levar em conta que tanto processos mentais quanto corporais ocorrem, intrinsecamente, por meio da relação sujeito-corpo/organismo-mundo - no entendimento de que a cognição é corporificada e situada, fruto da experiência decorrente de se ter um corpo com várias capacidades sensório-motoras embutidas em um contexto biológico, psicológico e cultural.

Ao se tomar a emoção e a cognição como fatores que contribuem para a formação das crenças, grosso modo, o papel da emoção seria “nos fazer acreditar em qualquer coisa em primeiro lugar” e o da cognição seria para conferir sentido, uma vez que ela estaria ligada ao conteúdo daquilo em que se acredita e sua representação. “Outra maneira de colocar isso seria dizer que a cognição fornece as razões ou justificativas para nossas crenças, enquanto a emoção nos faz agir em nossas crenças” (SPEZIO; ADOLPHS, 2009, p. 94).

Se a crença é um estado, é possível presumir que são passíveis de serem alteradas, modificadas, o que é objeto de trabalho dos pesquisadores e psicólogos comportamentais que atuam com terapia cognitiva comportamental.

Shermer (2012) compara o cérebro humano a uma máquina de crenças, afirmando que ele funciona como um avançado aparelho de reconhecimento de padrões que ligam os pontos e criam significados a partir de padrões que se acredita ver na natureza. E que o cérebro evoluiu de maneira a conectar os pontos de nosso mundo em padrões significativos, capazes de explicar por que as coisas acontecem. Esses padrões significativos se tornam crenças.

A partir do que propõem Spezio e Adolphs (2009) e Shermer (2012), a experiência desse processo é capaz de retroalimentar novos processos cognitivos, nos quais ocorre a tendência de haver uma busca por evidências que comprovem ou confirmem essa interpretação do mundo. Todo esse processo é capaz de influenciar a formação de novas crenças e a percepção de novos estímulos (perturbações) num ciclo de *feedback* contínuo.

Shermer (2012, p. 39) salienta ainda que, mesmo quando se está diante de um dilema, buscando usar a lógica e a razão para determinar que fatos ou informações são capazes de melhor subsidiar a decisão sobre uma ou outra opção, nossas decisões são influenciadas por nossas crenças e emoções. Isso acontece porque se tende a selecionar evidências que “confirmam aquilo em que já acreditamos e

ignoramos ou afastamos mediante uma racionalização aquelas que contradizem nossas crenças” (SHERMER, 2012, p. 39). Desse modo, uma vez que a pessoa estabeleceu o que ela julga ser a causa de um acontecimento que acaba de observar em um padrão de causa/consequência, ela continuará a reunir informações que comprovem essa ligação causal acima de outras possibilidades.

#### **4.2.1 Percepção, questionamento, reflexão e ação: a crença como justificativa**

Se não nós, quem?

Assumir um papel, a partir da nossa essência, capaz de contribuir para uma causa maior do que a nós mesmos é um tremendo passo para a realização pessoal e planetária.

Tavares (2019).

De modo geral, foi possível identificar que os entrevistados apresentam percepções negativas relacionadas aos valores e padrões de relações desenvolvimentistas<sup>9</sup> e suas consequências sociais, econômicas e ambientais, atribuindo à mentalidade de funcionamento das empresas tradicionais boa parte da responsabilidade pelos males que percebem no mundo.

Na linha de pensamento de Makey e Sisodia (2018), as empresas, em geral, têm significativo potencial para fazer o bem no mundo, por serem capazes de entregar produtos e serviços que as pessoas valorizam, além de criar postos de trabalhos em que há trocas voluntárias capazes de gerar prosperidade. Entretanto, teriam mais alcance caso suas atividades fossem feitas de maneira mais consciente, com propósito mais elevado e com criação de valor ótimo para todos os principais *stakeholders*, criando culturas que aprimoram o desenvolvimento humano. Para isso, precisaria de pessoas, especialmente os líderes, mais conscientes, focados em criar novos tipos de empreendimentos capazes de ajudar a resolver os problemas mais graves e elevar a humanidade para satisfazer seu potencial ilimitado como espécie.

Pelas respostas dos entrevistados é possível notar que são pessoas genuinamente questionadoras, que não desejam repetir irrefletidamente comportamentos e hábitos do passado. Por isso, tendem a explorar ideias complexas,

---

<sup>9</sup> Desenvolvimentismo, conforme apresentado, é a caracterização do desenvolvimento como abordagem economicista, identificando-o de forma direta e linear ao crescimento econômico, sem considerar outras variáveis importantes tais como bem-estar, qualidade de vida, saúde, grau de escolaridade, etc.

conectando-se com mais profundidade à sua essência por meio da reflexão. Ao questionar e refletir sobre a realidade, buscam esclarecimento e novas respostas e, ao se posicionarem nessa fronteira, passam a contemplar o âmbito de um ponto de vista diferente, sentem-se impulsionados a agir pela mudança, a propor uma ação inovadora visando uma ruptura ou descontinuidade do modelo que julgam ser destrutivo. Conforme Senge *et al.* (2007, p. 23):

Se a sua percepção nunca for além dos acontecimentos corriqueiros e das circunstâncias atuais, as ações serão meras reações. Se, por outro lado, penetrarmos em uma profundidade que nos permita ver os todos maiores que geram “o que é” a nossa própria ligação com essa totalidade, a fonte e eficácia de nossos atos pode alterar dramaticamente.

Whal (2019) descreve que, na medida em que os limites da perspectiva da separação se tornam mais evidentes e a pessoa encontra-se cercada de exemplos de colapso, desespero e sofrimento que esse domínio cultural causa, começa-se a procurar alternativas viáveis e formas diferentes de estar-no-mundo. Isso instiga a fazer perguntas mais profundas.

Além de questionadores, os entrevistados demonstram expressivo senso de justiça e empatia, ao se preocuparem genuinamente com causas que ultrapassam interesses egocêntricos, levando em consideração o bem coletivo. Muitos desses sentimentos e questionamentos começaram a aparecer ainda na infância, mas ganharam intensidade depois que iniciaram suas vidas profissionais. Parece também que esses questionamentos trazem consigo uma crença que funciona como uma espécie de impulso para a ação, relacionada à noção de corresponsabilidade na manutenção ou transformação daquilo com que não concordam. Essas questões aparecem nos depoimentos de todos os entrevistados.

Acho que no final das contas, desde sempre, dentro da minha essência mesmo eu sempre muito consciente de tudo ao meu redor. Muito pensativo a respeito disso e também questionador. Nunca dei a minha condição real como correta. Nunca dei que as coisas como elas eram ou são sejam como deveriam ser. Então, eu sempre questionei o porquê de ser assim, até onde devem continuar assim... enfim, desses questionamentos vieram bastante da minha conduta, às vezes, conscientemente, evitando ser mais um na multidão em outros casos, simplesmente naturalmente, entendendo que as vezes determinadas atitudes não condiziam com a maneira como eu me sentia bem. Ainda que eu não entendesse o porquê, eu fugia desses padrões (Empreendedor A).

E eu sempre fui muito questionadora... Dentro dos líderes, das pessoas com quem eu trabalhava, sempre fui muito de questionar muito as coisas.

Perguntava, por que tem de ser desse jeito, por que não pode ser de outro jeito? Vamos desenhar? Vamos fazer diferente? Vamos...sempre que me incomodava, eu falava (Empreendedor B).

Eu fiz publicidade e, quando eu decidi por isso, já foi com o viés da função social da publicidade. Eu pensava que a publicidade seria capaz de mudar comportamentos e moldar a sociedade... Na época eu era muito voltado para isso e tinha bastante embate com professores que viam só a questão capitalista, né? Lembro exatamente de uma briga com um professor, quando ele via Motoboy comprando uma calça da Zoomp, não sei se você vai lembrar dessa marca, que custava o salário dele inteiro. Ele falava: - Está vendo? É o valor do meu trabalho! Eu consegui criar uma marca que capaz disso! E eu me lembro de bater boca com ele dizendo que isso era falta de responsabilidade, como você fala isso em sala de aula pra um monte de gente? Enfim. Então, na faculdade, eu era um peixe fora d'água, assim (Empreendedor C).

Eu sempre questionava as coisas, eu tenho essa questão desde sempre. Tanto é, que nessa questão de infância, quando eu era evangélico, tinha que ir na igreja, tal, eu questionava desde pequeno. Eu lembro que quando eu tinha uns seis, sete anos, eu não queria ir para o céu porque os meus amigos da escola e os meus amigos do prédio onde eu morava não eram crentes. E segundo os meus pais, eles não iriam para o céu porque eles não aceitaram Jesus no coração. Aí já dentro desse meu senso de justiça não bateu. Assim, poxa, não quero ir para um lugar que os meus amigos não vão. [...] Comecei a entrar num processo interno de problemas. Não podia nem compartilhar esse sentimento, essa situação. Mas isso vem dessa questão da origem, de senso de justiça, né? (Empreendedor D).

E quando eu entrei na adolescência, entrei numa adolescência muito revoltado. Brasília naquela época era muito influenciada pelo movimento punk, [...], os adolescentes da minha turma tinham muito essa influência de serem muito revoltados, mas contra o sistema, né? Então tem isso, só que assim, veio a adolescência, veio a revolta, a inexperiência de vida, não tinha como fazer muita coisa naquele momento. [...] Quando eu fui fazer faculdade, eu não queria ser mais um parafuso do sistema, eu tinha uma coisa muito crítica da sociedade, como ela estava configurada, desde pequeno eu sempre fui muito crítico. [...] Aí quando eu vim pra cá (São Paulo) eu vi os problemas do ser humano, da sociedade, de acordo como está configurado, destruição do meio ambiente, poluição, muita densidade demográfica, barulho... E meus amigos daqui da escola já tinham uma influência que não era punk, eram do movimento hippie. Era uma pegada também questionadora, também não encaixando no sistema como ele é, mas, né... já partia um pouco mais para o movimento da contra cultura. Então em 6 meses eu mudei a minha visão de mundo. Saí dessa posição de revolta e fui para uma posição de buscar um novo mundo. [...] Então, num encontro de comunidades alternativas de 98, foi quando eu vi 600 pessoas fazendo comida junto, tomando decisão junto. Falei nossa!!!! E então isso foi um marco muito forte, que mudou o rumo da minha história. Então a partir dali tudo, de uma certa maneira, foi consequência desse momento (Empreendedor D).

Convivi naquele momento com pessoas muito pobres e simples, e como jovem aluna de uma universidade pública, entendi que tinha o dever de contribuir para que houvesse uma transformação positiva na vida daquelas pessoas. Passei, desde então, a questionar como o design poderia contribuir para estas pequenas produções artesanais, transformando a vida de pessoas com geração de renda, valorização de suas produções... Entendi com esta oportunidade que podemos todos ser agentes de mudança. Acredito que pequenas mudanças mudarão o mundo (Empreendedor E).

Do ponto de vista da Biologia do Conhecer, é possível que os entendimentos particulares de inadequação dos indivíduos a determinado meio, como os que podem ser identificados nos depoimentos, funcionem como uma indicação do organismo de que sua estrutura biológica não está totalmente correspondente àquele meio, cuja interpretação expõe a necessidade de mudança adaptativa. Em geral, esses entendimentos são percebidos pelo indivíduo por meio dos seus sentidos e de respostas de seu corpo (emoções conscientes ou inconscientes e suas sensações correspondentes), que só depois são interpretados racionalmente. Acredita-se que o mundo é de um jeito, e não de outro, porque, primariamente, suas emoções “informaram” isso. Essa é uma das relações primárias entre as crenças e as emoções.

Maturana (2014, p. 138) explica:

A emoção também constitui uma forma de conhecimento. Se queremos compreender qualquer atividade humana, devemos atentar para a emoção que define o domínio de ações no qual aquela atividade acontece e, no processo, aprender a ver quais ações são desejadas naquela emoção (MATURANA, 2014a, p. 138).

Assim como Maturana e Varela (1995), Knapp e Back (2008) defendem o entendimento de que a maneira como os indivíduos percebem e processam a realidade exerce influência sobre a maneira como eles se sentem e se comportam, e vice-versa. O evento em si não determina a ação, mas sim as emoções e os processos interpretativos a ele relacionados. Para a Biologia do Conhecer, todo domínio racional se funda em premissas básicas aceitas, *a priori*, a partir de bases emocionais. Considerando que o mundo é a representação daquilo que se percebe e sente pelos sentidos e emoções, e não algo objetivo fora de nós, como demonstrado na literatura, é possível que os sentimentos de incômodo, inconformismo e ausência de bem-estar que aparecem nos relatos dos entrevistados sejam emoções cujo padrão interpretativo revela a incongruência ocorrida. Essas observações estão em consonância com o que estabeleceram Maturana (2014b) e Damásio (1996) sobre o papel das emoções na constituição de informações sobre o meio e sobre as ações que essas emoções despertam no comportamento.

Assim como as emoções possuem papel de orientação cognitiva, é possível que as crenças também participem do processo de cognição, porque acabam influenciando a percepção dos indivíduos e, por consequência, suas interpretações, representações mentais e atribuições de significado. Juntos, percepções, emoções e

crenças constituem importantes elementos que atuam tanto na produção de sentido e construção dos desejos (gerando intenção), como no impulso à ação, passos que precedem a tomada de decisão.

Feio e Oliveira (2010, p. 236) corroboram esse pensamento: as “representações mentais do sujeito, as suas percepções, mediadas pelas suas crenças, determinam o seu comportamento”.

A partir do que foi exposto, nota-se que houve necessidade de os entrevistados buscarem coerência entre suas emoções, pensamentos, crenças, desejos, intenções e ações, na tentativa de estabelecer concordância estrutural com o meio. Seus incômodos em relação às consequências atribuídas ao sistema econômico, político, cultural e social vigente, juntamente com seu senso de justiça e conexão empática, levou-os a questionar o modelo, refletir sobre tais consequências e a buscar uma nova maneira de estar no mundo. Ao contrário de uma postura revoltada ou intimidada, descrente ou passiva, eles acreditam que a transformação é possível e buscam ser protagonistas dessa mudança a partir de suas ações individuais.

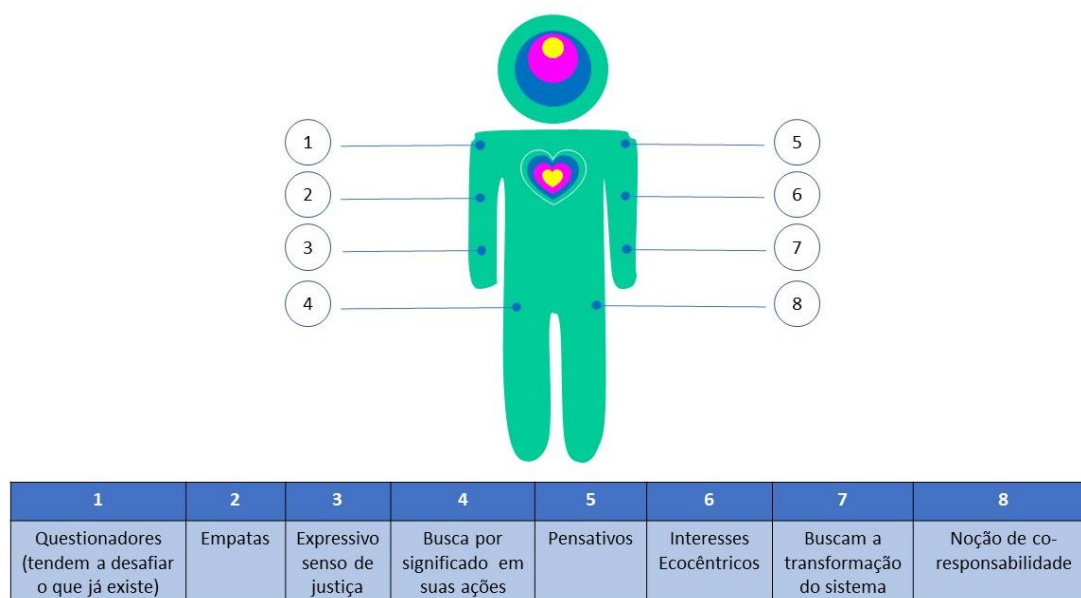
É possível que a trajetória dos empresários entrevistados em direção ao empreendedorismo de impacto social também tenha sido guiada pela percepção das consequências positivas que poderiam gerar tanto para si próprios (acoplamento estrutural), quanto para os outros (percepção e crença de falência de um sistema, percepção e crença na necessidade de emergência de outro sistema melhor para as pessoas e para o planeta, com o qual querem colaborar). Essas observações parecem confirmar a estreita relação existente entre a cognição, emoções, comportamento e acoplamento estrutural.

Antes de avançar para o próximo subitem, é relevante destacar o depoimento do Entrevistado D, que declara que ainda bem pequeno se sentiu incomodado e questionou, ainda que em silêncio, uma crença imposta por seus pais. Para ele, não fazia sentido pensar que seus amigos, aquelas pessoas das quais ele gostava, que brincavam como ele, que gostavam das mesmas coisas, moravam no mesmo lugar, que iam à mesma escola e que possivelmente faziam as mesmas travessuras, não teriam lugar no céu porque não eram da mesma religião. Essa passagem mostra o peso da estrutura biológica no processo de aceitação de uma perturbação, já que nem sua pouca idade nem a influência da família, importante celeiro de crenças, foram capazes de fazê-lo aceitar tal perturbação.

Não é objetivo deste trabalho determinar como e em que situações as crenças e questionamentos dos entrevistados foram se formando ao longo de sua deriva ontogênica. Mas, uma vez que os trechos apresentados surgiram nos relatos de histórias de vida de cada entrevistado, é possível que constituam percepções, emoções e crenças que façam parte de sua essência e que influenciaram suas trajetórias, a ponto de elegerem como passagens importantes em resposta à pergunta: desde a sua infância, o que o fez ser quem você é hoje?

A FIG. 32 destaca um conjunto de características em comum identificadas a partir dos depoimentos aqui consignados.

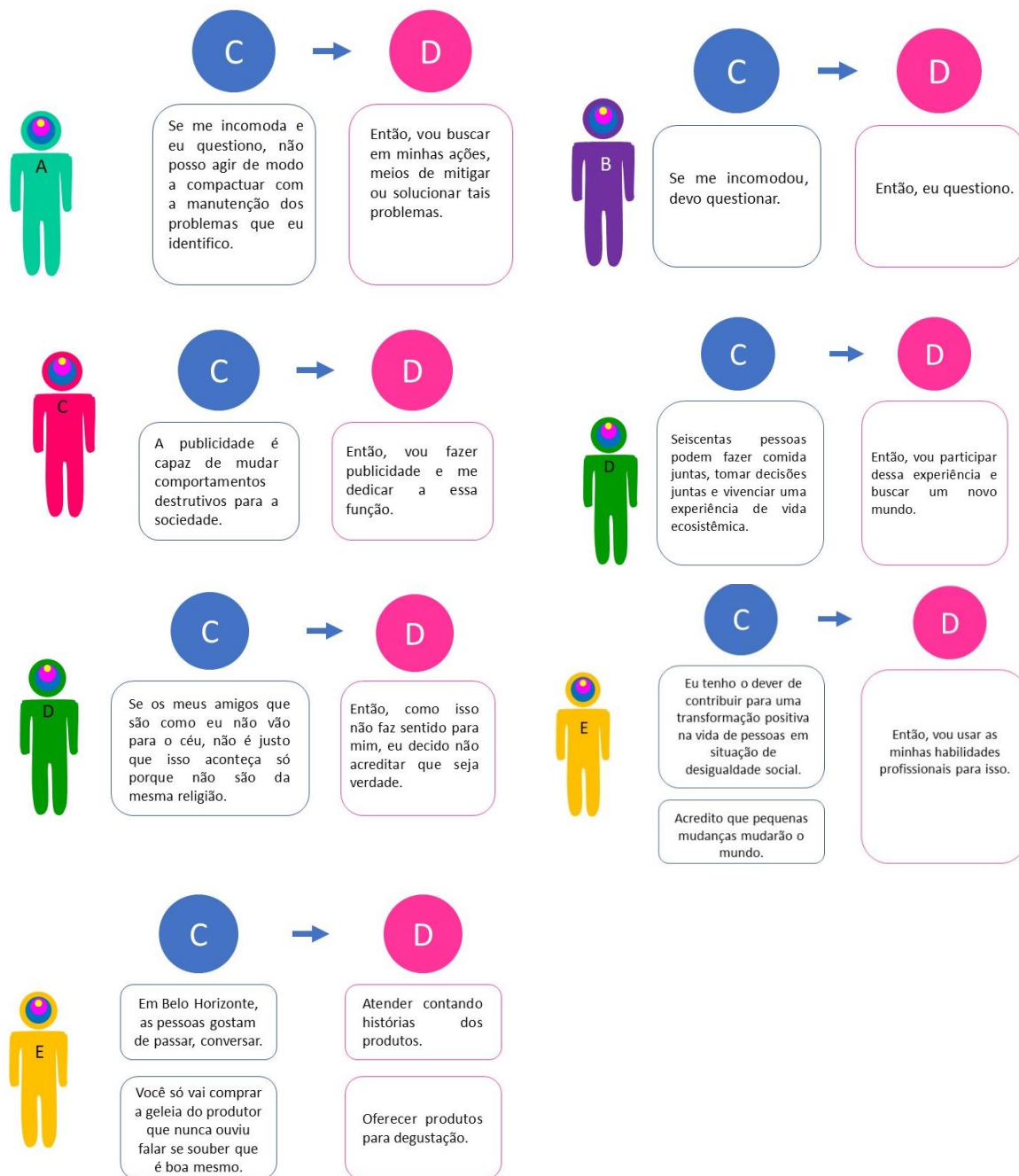
Figura 32 - Características em comum identificadas nos depoimentos



Fonte: elaborada pela autora.

A partir dos trechos correspondentes às falas dos entrevistados apresentadas anteriormente, foi possível identificar algumas crenças por meio das justificativas de suas ações. Essas justificativas revelaram como os entrevistados perceberam eventos, questionaram, refletiram e decidiram agir naquele cenário, tempo e espaço. Embora esse processo seja muito mais complexo do que indicam as ilustrações da FIG. 33, procurou-se provar que as decisões tomadas basearam-se em crenças. Não se trata de relações de causa e efeito, nem toda crença C terá como consequência a mesma decisão D.

Figura 33 - Crenças identificadas por meio de justificativas comportamentais



Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.2.2 O trabalho tradicional e as incoerências estruturais

Nós, seres humanos, somos dotados de uma capacidade ilimitada de criatividade e de imaginação. Tudo o que imaginamos, um dia vamos lá e criamos. O homem sonhou ir para a lua e anos depois estava lá, pisando nela. Só que temos produzido e imaginado muita ficção científica. Precisamos

começar a produzir ficção social. Imaginar o mundo que queremos socialmente no futuro e começar a construí-lo agora. Yunus (2015).

Nos trechos a seguir é possível perceber que quatro dos cinco empreendedores entrevistados (A, B, C e D) manifestaram emoções negativas em experiências de trabalho anteriores. Alegaram sentirem-se infelizes, frustrados e limitados.

Suas reflexões baseadas em suas percepções de como o mundo é, de suas crenças sobre como ele deveria ser, sua capacidade de empatia e desejos por justiça social os fizeram questionar o modelo e entrar em crises existenciais. A partir disso, passaram a buscar comportamentos compensatórios em consonância com a mudança que queriam ver na sociedade e nas organizações. É possível que esses sejam os fatores que precipitaram a intenção de empreenderem seu NIS, pois também parecem acreditar na força dos negócios para a construção de uma economia mais inclusiva e sustentável, na ideia de que todos podemos ser agentes de mudanças e que a responsabilidade para que essa mudança aconteça começa nas ações individuais, com o que se comprometem.

As falas dos entrevistados apresentadas a seguir ilustram como as emoções influenciaram suas trajetórias, impactaram a maneira de perceber o mundo, reforçaram crenças e foram determinantes em suas decisões, confirmando o que pensa Nassif (2019).

Mas a Empresa A só existe hoje porque alguns anos antes dela nascer, dois anos antes, três, eu tive uma epifania durante uma noite [...]. **Eu já tinha esses pensamentos de caráter de equidade, da construção de um mundo melhor, mas de maneira nenhuma estruturada, simplesmente pontuais dentro do meu dia a dia.** Eu tive uma série de noites mal dormidas, até porque eu não era feliz no meu emprego tradicional, numa multinacional, onde meu pai fez carreira, onde fez bastante da tranquilidade econômica dele, e eu tinha um caminho ainda mais promissor de trilhar lá dentro. **Mas aquilo não conversava comigo. Principalmente as relações pessoais ali de dentro não conversavam comigo, a cultura, a ideia de uma empresa muito rígida em padrões, e eu sou completamente ao avesso de padrões. Uma empresa muito tradicional, eu sou zero tradicional, uma empresa que se sustenta muito sob política, sobretudo políticas internas e eu não tenho muita energia pra dedicar meu tempo à construção de relações políticas nesse sentido. Não acredito nisso tudo. Então, eu acredito em coisas diferentes do que a empresa me proporcionava enquanto ambiente de trabalho e essa desconexão entre o lado pessoal e a exigência profissional se colocava lá** (Empreendedor A - grifo da autora).

Essa passagem do depoimento do Entrevistado A se aproxima dos achados de Laloux (2017, p. 4), que identificou que mesmo no topo das organizações a vida

frenética já não é mais tão gratificante e esconde, muitas vezes, um vazio interior e um sofrimento silencioso, muitas vezes associado a “jogos de poder, a política e lutas internas” e à percepção de falência desse modelo a todo tipo de organização, incluindo as governamentais, sem fins lucrativos e mesmo aquelas que demandam por profissionais vocacionados, como enfermeiros, médicos e professores.

Jeffrey Pfeffer (2018), em seu livro *“Dying for a Paycheck”*, procura demonstrar como o trabalho afeta profundamente a saúde humana e que algumas pessoas estão literalmente morrendo por um salário. Nossos ancestrais evolucionários enfrentavam ameaças à sobrevivência e, diante do agente de estresse, exibir frequência cardíaca elevada, mover o sangue e o oxigênio no corpo aumentavam a vantagem de sobrevivência, pois os impelia a agir para lutar ou fugir. No entanto, não é saudável o excesso contínuo de cortisol, o hormônio do estresse, no corpo, pois leva, com frequência, a uma inflamação sistêmica e à morte celular acelerada, entre outros problemas, afetando negativamente a saúde dos indivíduos sob essas condições. Essa explicação de Pfeffer parece estar coerente com o que Maturana (2014b) entende sobre a existência de um limiar de tolerância quanto às perturbações que os sistemas autopoieticos recebem do meio, de maneira que qualquer perturbação que ultrapasse esse limiar suportado por sua organização incorrerá em grande incongruência estrutural, capaz de levar a adoecimentos ou à própria desintegração da organização autopoietica.

Para Feio e Oliveira (2010, p. 236), elevados níveis de medo, ansiedade ou sentimento de culpa são capazes de desestruturar a unidade autopoietica. Essa desestruturação pode levar à flexibilização do padrão e à sua complexificação, nas quais, havendo aprendizagem, ou seja, mudança estrutural com conservação de organização, “o sujeito pode mudar as suas crenças e, por inerência, as suas percepções, o que se refletirá no seu comportamento”.

Pfeffer (2018) argumenta também que muito se avançou em relação à prevenção aos acidentes de trabalho e riscos ergonômicos, por exemplo, mas pouca atenção tem sido dada, por parte das empresas, aos problemas envolvendo o adoecimento por estresse e outras questões emocionais no ambiente de trabalho. O estresse tem sido considerado como algo inevitável, próprio do mundo contemporâneo, e o afastamento por doenças mentais como a depressão tem sido

cada vez maior em todo o mundo, afetando pessoas de diferentes ocupações, idades e níveis educacionais.

O autor lembra ainda que uma empresa é capaz de ser muito mais criativa, criar muito mais valor e oferecer um serviço muito melhor por intermédio de funcionários saudáveis e felizes. E que, ao agir constantemente sob a influência do medo ou da ansiedade, as pessoas tendem ao comportamento instintivo da programação de luta ou fuga e suas emoções e sensações correspondentes no corpo, podendo ocorrer alteração de percepção e interpretação distorcidas das situações, o que influencia diretamente a tomada de decisão.

Esse pensamento é corroborado por Norman (2004), para quem as emoções, como nós conhecemos, mudam o jeito da mente humana resolver problemas, mudam como o sistema cognitivo opera, julgando o que está acontecendo à sua volta e preparando o corpo de acordo com a sensação.

Na tentativa de ilustrar a influência do trabalho na saúde mental das pessoas, Pfeffer (2018 p. 13) cita uma frase atribuída a um colega que ressalta a importância de uma relação saudável e respeitosa com os superiores hierárquicos: “[...] a pessoa a quem você se reporta no trabalho é mais importante do que o seu médico da família”.

Uma vez que as emoções são componentes essenciais e que influenciam diretamente os processos de tomadas de decisões, é possível que funcionários estressados e infelizes também não se envolvam o quanto poderiam, duvidem de suas capacidades, sintam-se desenergizados e estejam mais propensos a acionar vieses e crenças disfuncionais em suas decisões, ocorrendo em maior probabilidade de erros. A fala do Empreendedor A ilustra parte desse argumento.

Ainda que em termos de competências, tudo poderia ter dado certo, isso me levou a ter anos de pouca dedicação a empresa, a não ser tão bom pra empresa. **Na verdade, ser muito bom pra empresa, mas muito menos bom do que eu poderia ser.** A partir de tudo isso, esse incômodo de estar no lugar errado foi ficando cada vez maior (Empreendedor A, grifo da autora).

Ainda sobre os incômodos e sentimentos de insatisfação em relação a esse tipo de ambiente de trabalho, o Empreendedor A continua:

**[...] esse incômodo frequente e cada vez maior me gerava um questionamento ainda maior de como eu estava levando a minha vida, já que eu não era feliz. Não era nenhum pouco feliz. Então, todo dia era um esforço ir trabalhar naquele lugar.** Então, tentando aí a começar a desvencilhar das amarras que a sociedade nos apresenta desde criança, que vai nos ensinando com o tempo, eu fui buscar alternativas. Começar a pensar

alternativas sobre o que eu poderia fazer, e também tem a coragem de você sair de uma empresa que te dá toda estrutura para sobreviver [...] e abrir mão disso para qualquer outra coisa, dado todas as exigências que a própria empresa te coloca, mas principalmente você se coloca, mas também a sua família e a sociedade te colocam não é simples. Então, até aquele momento eu tinha entendido que a única alternativa que eu tinha era trabalhar em algum lugar, fazer um pé de meia pra depois, talvez, no futuro, buscar meus sonhos. [...] **Mas numa dessas noites incômodas, veio essa epifania, e me veio, numa noite só, todo um desenho de uma empresa que era o meu sonho profissional, minha ambição de vida, sem dúvida nenhuma. [...] Essa ideia veio numa noite só, e ela veio completa.** Eu já tinha perdido umas sete noites por outros motivos, mas nessa noite veio tudo de uma vez só, em algumas horas eu já tinha a visão da empresa que eu queria criar e o nível de profundidade, inclusive, de processos, que era muito gigantesco, então, isso mexeu muito comigo e então desde essa noite eu já comecei a escrever alguma coisa a respeito (Empreendedor A - grifo da autora).

Passar noites seguidas em introspecção analisando a situação, refletindo sobre suas incompatibilidades, crenças, emoções e possíveis soluções para o seu problema levou o Empreendedor A um desfecho que se parece com o que Senge *et al.* (2007, p. 24) notaram em suas pesquisas e descreveram como “*presencing*” ou presença. Isso diz respeito a uma conexão integral entre o mundo interior e exterior ao indivíduo e a uma capacidade para a percepção daquilo que eles chamaram de “o futuro que quer emergir”. Para ilustrar esse processo, eles definem que “toda inovação cabal baseia-se numa jornada interior, numa viagem rumo a um lugar mais profundo a partir do qual o saber chega à superfície”, frase que atribui a W. Brian Arthur, do Instituto Santa Fé.

A jornada interior reside no âmago de toda criatividade, seja nas artes, nos negócios ou na ciência (SENGE *et al.*, 2007). Eles chegaram a essas conclusões após entrevistar mais de 150 cientistas, empresários e líderes sociais que realizaram contribuições relevantes em suas áreas de atuação, explorando como desenvolveram ideias novas com potencial de modificar paradigmas e visões estabelecidos sobre a separação da humanidade e a natureza, e descobriram que entre eles havia algo em comum, o que chamaram de presença.

Primeiro imaginamos a presença como estar plenamente consciente e atento no momento atual. Depois, passamos a considerá-la como o ato de ouvir com intensidade, de rejeitar os preconceitos e formas históricas de emprestar sentido às coisas. Logramos então reconhecer a importância de abandonar velhas identidades, a necessidade de controlar e, como disse Salk, fazer as escolhas que sirvam à evolução da vida. Por fim, constatamos que todos esses aspectos da presença conduziam a um estado de “abrir-se para receber”, de participação consciente num campo mais vasto de mudança. Quando tal acontece, o campo muda e as forças modeladoras de uma

situação deixam de recriar o passado para manifestar ou materializar o futuro (SENGE *et al.*, 2007, p. 24).

Ao falar de suas trajetórias em empregos anteriores, os demais entrevistados também mencionaram emoções que revelam incoerências estruturais e busca por coerência estrutural:

**Até que chegou um momento em que o modelo de negócio da publicidade não se encaixava mais no que eu acreditava [...]** e aí, no momento também ao redor, todo mundo falando dessa coisa de propósito, outras teorias. [...] E começou a plantar essa sementinha de tipo assim, uai, eu acho que acho que meu caminho é outro, completamente diferente, nem é dentro da publicidade mais. [...] **Eu já estava saturada em relação a publicidade e veio outra crise, né? O que que eu vou fazer? Um mês de questionamento. Aí fui analisar tudo da minha vida pra entender. [...] Não sabia o que eu queria fazer!!! [...] fiquei num processo superdeprimida, ia trabalhar chorando, foi um processo difícil. Descobri um centro de meditação que me ajudou muito, mas eu sabia que não podia ficar ali mais. Foi bem difícil tomar direção. [...] Era muito caminho que dava pra seguir na publicidade, mas eu não ia gastar mais 10 anos da minha vida fazendo o que eu não queria** (Empreendedor B - grifo da autora).

E eu queria ficar em Minas, não queria mudar pra São Paulo, morei em São Paulo 2 anos. A minha família precisava e eu fui trabalhar numa indústria. Foi o ano mais infeliz meu profissional. [...] O divisor de águas foi quando eu voltei para o Brasil e entrei para o trabalho tradicional, eu era coordenador de marketing dessa indústria. Emprego bacana, cuidava de exportação, eu estava criando o departamento de marketing de lá. Uma coisa que eu gosto é de criar coisas novas, mas, assim... **Quando eu falei para os meus pais que eu iria sair, minha mãe falou: nossa que bom, porque eu estou vendo o quanto você está infeliz! Falei pra mim mesmo, olha realmente, não cabe! Eu preciso viver esse tipo de trabalho que eu vivo, sem esse tipo de trabalho, eu não sou eu** (Empreendedor C - grifo da autora).

Aos poucos fui me desiludindo do mundo artístico, minhas exposições eram engajadas, socialmente engajadas, tinha uma crítica e tal, e as pessoas não entendiam muito bem. **Não fazia nenhuma diferença no mundo uma exposição artística de artes plásticas. Então caiu essa ficha. Falei: isso aqui não vai me levar a lugar nenhum! Por mais que eu seja o artista mais reconhecido do Brasil, a minha ação de transformação vai ser nula!** Então isso aconteceu quando eu ainda estava na faculdade. Entrei numa crise muito grande, na verdade. Fiquei meio perdido assim, naquela época. Porque eu já estava naquela influência da permacultura, movimentos de comunidades alternativas e tudo isso, né? Já não estava mais fazendo muito sentido as artes plásticas em si (Empreendedor D - grifo da autora).

[...] Depois que eu conheci a permacultura e o movimento alternativo eu **comecei a entrar num conflito porque eu via o quanto eu tinha que me evoluir ainda para eu estar de bem com a minha consciência.** Tanto na questão de alimentação, questões de cuidado com a Terra, várias coisas né, porque eu ainda tinha uma vida normal, naquela época (Empreendedor D - grifo da autora).

O empresário D deixa claro nesse trecho a sua intenção de relacionar sua atividade profissional a uma ação de transformação do sistema. Deixou claro também como as suas ações precisavam se direcionar a um comportamento mais adequado às suas crenças, ao mencionar a necessidade de evoluir, demonstrando um conflito de consciência gerado por esse descompasso.

De maneira geral, a questão principal citada pelos entrevistados nesses trechos dá ênfase à importância que um trabalho com um sentido mais amplo tem em suas vidas, e a insatisfação, crises e emoções negativas em função de experiências de trabalho incoerentes com seus valores e crenças, o que levou a uma desconexão entre seus sentimentos, pensamentos e ações nesse domínio de ação. Tudo isso parece ter provocado reflexões filosóficas sobre como estavam levando suas vidas, impulsionando-os a buscar alternativas capazes de lhes trazer mais congruência estrutural, deixando claro o papel das emoções na constituição de informações ao sistema nervoso sobre o meio externo e, conseqüentemente, como impulso para a ação.

Sobre o sistema interno de preferências e sua importância para manutenção da autopeiose, Damásio (1996, p. 75) acrescenta:

A base neural para o sistema interno de preferências consiste, sobretudo, em disposições reguladoras inatas com o fim de garantir a sobrevivência do organismo. Conseguir sobreviver coincide com conseguir reduzir os estados desagradáveis do corpo e atingir estados homeostáticos, isto é, estados biológicos funcionalmente equilibrados. O sistema interno de preferências encontra-se inerentemente predisposto a evitar a dor e procurar o prazer, e é provável que esteja pré-sintonizado para alcançar esses objetivos em situações sociais (DAMÁSIO, 1996, p. 75).

Já o conjunto de circunstâncias externas abrange os objetos, o meio ambiente físico e os acontecimentos em relação aos quais os indivíduos devem agir, as opções possíveis de ação, os possíveis resultados futuros dessas ações e o castigo ou a recompensa que acompanham uma opção, tanto de imediato como após determinado intervalo de tempo, à medida que as conseqüências da ação escolhida se desdobram (DAMÁSIO, 1996).

A partir disso, é possível que o acoplamento estrutural, como um fenômeno biológico, também se relacione ao processo decisório, na medida em que a interpretação de inadequação a determinado meio por um indivíduo depende do desencadeamento interno de emoções. Essas atribuições de sentido levam a

comportamentos consonantes com a manutenção do bem-estar e a preservação da integridade da organização do sistema vivo. Isso indica que agir para buscar o acoplamento estrutural ou a congruência operacional constitui uma demanda biológica pela manutenção da vida. É importante notar que a chave para o processo que leva à ação está na interpretação desse estado de incongruência, ao sentido atribuído a ele. Isso realça, por exemplo, a centralidade das crenças na conduta humana.

Essa observação está em acordo com o que propõem Maturana e Varela (1995) de que o significado que o observador atribui às condutas é que determina a coordenação comportamental, e não o acoplamento estrutural em si. Esse tema será retomado no próximo subitem, no qual será apresentada uma possível relação entre as crenças, o comportamento decisório e o acoplamento estrutural.

A Empreendedora E descreveu um caminho um pouco diferente daqueles percorridos pelos outros entrevistados, mas relacionou a essência da decisão de atuação na área para qual o seu negócio está voltado (produtores artesanais de alimentos) a uma tradição familiar com a qual ela se identifica e valoriza.

**Sou filha, neta e bisneta de padeiros e isso me faz ser quem eu sou. Meus pais não tiveram oportunidade de estudar, mas colocaram o estudo como meta para mim e meus irmãos.** Minha irmã mais velha é médica, o do meio engenheiro e atualmente dono de uma cervejaria e eu, Designer e empreendedora social. **O alimento sempre teve uma grande centralidade nas nossas vidas e no final da minha graduação quando fui trabalhar com *design* mais alimento decidi que não queria mais sair deste foco, que ali era o meu lugar, de onde eu vinha...** Desde o meu bisavô a maioria da família empreende no setor alimentício... é algo que vai sendo passado entre as gerações (Empreendedora E - grifo da autora).

Com base no depoimento dos empresários observa-se que a decisão de empreender um negócio de impacto social, ainda que possa ter sido um caminho árduo, permitiu com os entrevistados se sentissem mais conectados com sua verdade (crenças) e valores, que colocassem seus talentos a serviço de um trabalho com mais sentido, que tivessem mais liberdade para se comportar de maneira coerente com essas crenças, estabelecendo governanças coerentes com suas crenças e relações mais justas com fornecedores, funcionários e clientes. Além disso, há os sentimentos de satisfação por crerem que seus esforços são uma contribuição para o todo maior, um legado para a transformação do *status quo*.

Mattos (2017) faz uma diferenciação conceitual sobre propósito e legado. Propósito diz respeito à missão do indivíduo como ser humano e legado o que fica

dessa história. O propósito vem de uma reflexão, uma conexão profunda consigo mesmo e o legado diz respeito ao mundo exterior, às heranças que deixa para quem fica.

Borges (2002, p. 114) alerta para uma questão que ela considera importante sobre a cognição, principalmente no âmbito da Psicologia Construtivista. Trata-se da importância “de se levar em conta o dizer e o fazer do indivíduo, pois representa uma unidade funcionalmente inseparável”, o que corrobora as observações apresentadas anteriormente sobre os entrevistados a respeito das coerências estruturais.

Por meio de um olhar mais humano para os desafios em diversos setores, os empreendedores entrevistados, ao implementarem a ideia de suas empresas, uniram seus objetivos individuais a um senso de responsabilidade com a coletividade. Agir para viabilizar a realização e o crescimento de cada NIS investigado constitui, ao mesmo tempo, para cada um deles, uma busca por acoplamento estrutural e confirmação de suas crenças, tanto em relação ao seu propósito de trabalho, quanto à sua contribuição para a transformação sistêmica.

A tendência à confirmação de crenças é aquela que faz com que os indivíduos busquem, intuitivamente, ações e experiências capazes de confirmá-las e reforçá-las, ignorando aquelas que as contrariam. Isso está associado a estímulos de recompensa, atribuídos a neurotransmissores como a dopamina (SHERMER, 2012, p. 39).

As crenças parecem, então, ser responsáveis pela maneira como se percebe e interpreta os fatos, sistemas e processos. Elas parecem agir como “ideias organizadoras” que ajudam a estruturar o que se vê e no que se presta atenção. É possível que sejam responsáveis por preparar a experiência e conduzir as intenções e ações com base no que se aprendeu ou experimentou.

Como vemos o mundo influencia as necessidades reais ou identificadas que, por sua vez, influenciam nossas intenções. Se vejo o mundo como um lugar dominado pela competição acirrada por recursos limitados, lutarei contra os outros para que minhas próprias necessidades sejam atendidas. Vou viver uma vida diferente, interpretar as experiências de uma maneira diferente e projetar diferentes produtos, serviços e sistemas, se vejo o mundo como um lugar de abundância a ser compartilhado em solidariedade e colaboração dentro da família humana, e com profundo cuidado com as funções do ecossistemas, que são as base para essa abundância (WAHL, 2019, p. 168).

Antes de apresentar o próximo subitem, é interessante dar destaque a uma frase do Entrevistado C, a qual é reproduzida novamente, que evidencia a importância que esse tipo de trabalho tem em sua vida: “Eu preciso viver esse tipo de trabalho que eu vivo, sem esse tipo de trabalho eu não sou eu”.

Essa é uma crença que revela expressivo senso de identidade do entrevistado em relação ao seu trabalho, no qual ele se realiza como indivíduo, o que indica plena congruência estrutural nesse domínio de atuação.

#### **4.2.3 Relação entre crenças e acoplamento estrutural**

“Não é sinal de saúde estar bem adaptado a uma sociedade doente”.  
Fase atribuída a Jiddu Krishnamurti (s.d *apud* FARIA, 2016)

Se as emoções e os comportamentos não são influenciados por eventos, mas pela maneira como os eventos são percebidos e processados, que, por sua vez, remontam à história de experiências dos indivíduos no mundo, como propôs Nassif (2019), tanto a felicidade quanto os problemas dependem dos padrões de percepções e interpretações incorporadas ao longo das derivas ontogênicas de cada um, dependendo de suas crenças e do contexto em que acontecem.

Se a busca por comportamentos consonantes com a manutenção do bem-estar e a preservação da integridade da organização do sistema vivo os leva a agir para alcançar a congruência estrutural, é possível que procurar o prazer e evitar a dor sejam uma demanda biológica pela manutenção da vida.

Ao considerar a crença um estado, e como tal passível de ser mudado, é possível que as crenças tenham influência direta no acoplamento estrutural entre o indivíduo e o meio, e vice-versa, num ciclo de *feedback*.

Essa possibilidade se dá na medida em que, em não podendo distinguir entre ilusão e percepção, como acentuam Maturana e Varela (1995), basta ao indivíduo mudar a crença para que sua percepção, emoções, representações mentais e, conseqüentemente, sua conduta se modifiquem, tendo como efeito a diminuição ou o aumento de sua correspondência em relação ao meio. Assim, mesmo que não seja uma tarefa trivial a mudança de crenças, quando a estrutura do indivíduo permite que esse processo aconteça, como resultado têm-se mudanças de percepções, emoções

e condutas compatíveis com a crença ressignificada e, portanto, uma mudança na experiência do indivíduo de maior ou menor incongruência estrutural.

Então, se um empreendedor não crê ou deixa de crer nesses ideais de justiça, equidade, restauração do bioma terrestre e/ou na possibilidade de transformação do sistema socioeconômico-ambiental-cultural vigente, ele pode se sentir plenamente adaptado e não se importar se o seu negócio destrói o meio ambiente, se paga ou não salários justos, se seus funcionários sentem satisfação em trabalhar em sua empresa ou se sentem oprimidos, tomando decisões pensando somente em benefício próprio, de maneira egocentrada, desconectada do amor (na concepção de Maturana) e focado nas vantagens que pode obter.

Pode-se imaginar que indivíduos “capitalistas selvagens” podem passar a ver sentido em mudar seu comportamento empreendedor, o propósito e os valores de suas empresas, voltando-os para o interesse do todo. E que empreendedores sociais podem desistir de buscar relações mais saudáveis entre as pessoas e com o bioma planetário e empreender ou trabalhar para um negócio “capitalista selvagem” caso seja possível trocar de crenças pessoais entre eles. Então, tem-se, de um lado, o acoplamento estrutural influenciando o comportamento decisório balizado por crenças e as crenças balizando o acoplamento estrutural.

Uma fala da Empreendedora B também ressalta a importância das crenças na tomada de decisão em relação ao acoplamento estrutural:

Então, eu tenho uma crença muito forte que me minha mãe colocou em mim que é de ser independente, de ter seu próprio dinheiro e nunca depender, principalmente, de homem nenhum para te sustentar. E eu recentemente comecei a mapear todas as minhas decisões de vida, todas as minhas coisas que caminharam sempre estavam um pouco relacionadas a isso. Então eu sempre falei assim: **eu vou ter o meu dinheiro, vou ter a minha liberdade para fazer as minhas coisas. Liberdade é um valor muito importante pra mim.** Então todas vezes em que me vi num lugar que eu não estava me sentindo livre criativamente, livre para tomar as minhas decisões em relação a dinheiro, todas as vezes que eu me encontrava nessas situações eu estava mal (Empreendedora B, grifo da autora)

#### **4.2.4 Hiato entre questionamento e ação**

Todos participamos dos sistemas que nós ajudamos a cocriar (ou pelo menos consentimos silenciosamente em manter). Não vale a pena culpar os “outros”: a falta de liderança política; a ganância corporativa dos executivos, as leis e regulamentações inadequadas ou a falta de educação, já que todos contribuimos ou estamos contribuindo para que as coisas fiquem como estão.[...]

Todos nós, quando gastamos nosso dinheiro, fazemos nosso trabalho, educamos nossos filhos, elegemos nossos representantes políticos e participamos de nossas comunidades, fazemos de nós cúmplices do *status quo*, até que escolhemos agir conscientemente como “criativos culturais” por um futuro próspero para as gerações atuais e futuras. A mudança começa com a gente!

Ray Anderson (2000 *apud* WHAL, 2019, p. 35).

Sabe-se que muitas pessoas também sentem desconforto em relação ao modelo econômico e cultural vigente e consideram que as empresas têm responsabilidade nisso, mas não se envolvem em ações para mudança nesse sentido, seja mudando hábitos de consumo, sendo multiplicadores de ideias questionadoras do sistema ou agentes dessa transformação em sua área de atuação profissional, por exemplo. Essa observação leva a alguns questionamentos: será que o desconforto que sentem é para sua organização biológica algo ainda suportável que não os impulsiona à ação? Será que acreditam que suas ações isoladas não fariam diferença e por isso paralisaram? Será que esperam que as soluções venham dos outros? Será que não agem em consonância com isso porque ainda não identificaram o que fazer dentro de suas vocações ou habilidades? Será que não fazem porque acreditam que se prejudicariam, já que “os outros” não fazem? Por que permitimos a um sistema econômico que não atende mais à sobrevivência de longo prazo de nossa espécie e ao bem-estar de nossas comunidades ditar a maneira como fazemos negócios e nos relacionamos?

Muitas perguntas podem ser feitas nesse sentido, as quais este trabalho não se propõe a responder. Mas são questões que direcionaram a busca por identificar nas falas dos entrevistados algo que pudesse dar pistas sobre o que aconteceu entre a tomada de consciência do incômodo e as decisões sobre o que fazer a respeito. Foi observado um impulso à ação muito natural subsidiada por eventos de confirmações de suas crenças, o que parece ter sido crucial:

Acho que é bastante natural meu ter esses questionamentos. **A diferença é que entre você ter esses questionamentos e tomar atitudes, fazer escolhas, fazer algo a respeito disso numa escala maior é uma grande questão, um grande buraco.** E esse buraco só fui preencher ou descobrir uma maneira de preencher uma vez que eu encontrei os meus sócios e **através deles, ganhei essa força, essa energia, essa soma de capacidades** para dar *start* num projeto de impacto social (Empreendedor A - grifo da autora).

Francisco Varela foi um dos entrevistados do estudo de Senge *et al.* (2007, p. 52) e narrou um evento em comum com os outros entrevistados. Ele falou sobre a existência de um período de imersão profunda em um processo de introspecção que antecede a criação, o que eles chamaram de suspensão. Nesse processo, a partir de uma integração entre corpo, mente e mundo (entre corpo, mente e o problema contextualizado que ele examina), parece ocorrer uma espécie de *insight*, no qual emerge a solução. Defende que esse processo proporciona um redirecionamento das ações a partir de um ponto de vista diferente, no qual o resultado é algo novo. Nas palavras de Varela:

O engraçado na suspensão é que, quando muitas pessoas a fazem, quase nada acontece. Elas têm a impressão de que a introspecção não funciona porque nada acontece. Mas nada acontece de início porque é essencial que, após a suspensão, sejamos capazes de tolerar que nada esteja acontecendo. Suportar esse momento é a chave, **porque a suspensão então permite o redirecionamento**. Ela faz com que descortinemos novos eventos, conteúdos, padrões, seja lá o que for (SENGE *et al.*, 2007, p. 52).

O hiato, compreendido aqui como o período entre a suspensão/redirecionamento e a ação, parece ter tido fim a partir do apoio dos amigos que acreditaram e encamparam sua ideia de negócio, tornando-se sócios. São pessoas por quem ele declarou admiração por suas competências, habilidades e visão de mundo e uma grande relação de confiança. Possivelmente, isso se deu pela confirmação ou reforço de suas crenças por essas pessoas, cuja opinião é relevante ou inspira confiança.

Algo semelhante também apareceu no depoimento dos outros entrevistados, em que foi possível perceber a ocorrência de momentos de reflexão e introspecção, mas nada tão marcante quanto o processo do Empreendedor A. Foi possível identificar interações recorrentes na linguagem com pessoas específicas, capazes de confirmar suas crenças na viabilidade do empreendimento, o que parece ter sido um fator impulsionador. Seja como inspiração, rede apoiadora, validação da ideia ou da demanda, essas experiências foram capazes de despertar emoções de confiança e influenciar suas condutas. Em outras palavras, as mudanças estruturais ocorridas a partir dessas interações na linguagem e suas respectivas interpretações foram capazes de influenciar a decisão quanto à abertura da empresa, a partir da confirmação/reforço de suas crenças na viabilidade do negócio.

Uma vez eu fui lá e aí o OPI\* nessa conversa me falou o seguinte quando eu perguntei o que é empreender, o que é um empreendedor: Ah, tem várias definições, mas o melhor conceito é: **empreendedor é aquele que sonha, planeja e faz. E eu ouvi aquilo e falei, olha gente. Que mara. É isso... e pronto!**

[...]

Mas aí eu fiz um *workshop* do Charles Watson, meu muso maravilhoso, na *Cool How*. Eu já estava planejando muito, querendo realizar. Isso foi em agosto, beirando o fim do contrato lá do *free-la (freelancer)*. **Foi o gás que eu precisava.**

[...]

**Então, em 2015 eu fiz o Business Jam, fui no *workshop* do Charles Watson, bombou, falei, é isso! Vamos materializar! No dia seguinte eu tinha um texto de um manifesto** que eu ia fazer um post para contar a história para o mundo e ver o que ia acontecer e mapeei algumas pessoas para conversar e a OPI\* [sócia] era uma delas. E inclusive, nesse período do “vou dizer sim pra tudo”, eu estava tendo muitos insights e pedindo referências para muitas pessoas e a OPI\* [sócia] era uma dessas pessoas. [...] **Nesse um mês aí eu juntei uma outra rede, que era de gente, de pessoas, profissionais e mentores. Eu consegui tudo com rede.** Então a gente fez um fim de semana que era um *bootcamp* de atividades, aí eu consegui isso tudo assim, com rede. Eu tinha zero de dinheiro para mexer. Eu tinha zero... não tinha nada. Eu tinha um cartão de crédito com limite de R\$5.000,00. E um *freela* de cobertura de evento para a Casa Cor de mais 5 mil reais que ainda atrasou pra me pagar e eu estava contando com ele para comprar os trem na loja. **Então, tipo assim... não sei o que eu vou fazer. Mas, falei ah, vamos movimentando, tenho uma rede, temos muita gente, conseguimos um lugar, a casa atelier, fizemos no fim de semana, cheio de palestrante foda, comecei a movimentar todo mundo que queria topar a ideia. O legal é que todo mundo acreditava muito na ideia junto, sabe, no manifesto que a gente fez... então foi muito fácil conseguir apoio** (Empreendedora B - grifo da autora).

Antes de apresentar os trechos das falas de outros entrevistados, alguns apontamentos serão feitos em relação ao depoimento da Empreendedora B. Primeiramente, quanto à aceitação de uma perturbação relacionada à conceituação do termo empreendedor por um mentor experiente de que não basta sonhar, ter uma boa solução, mas é necessário colocá-la em prática, empreender a ideia. Essa crença foi reforçada no *workshop* de uma liderança criativa que ela também admira.

Outra coisa que chama muita atenção nesse depoimento é a capacidade da empreendedora de reunir muitas pessoas em torno da sua ideia, algumas colaborando com seus talentos para oferecer mentoria e capacitação gratuita para os produtores criativos, seja na etapa de planejamento do próprio negócio (mentores, amigos e conhecidos) e até mesmo na preparação da loja para exposição e venda dos produtos na fase de prototipagem/experimentação da ideia, destacando sua capacidade de agregação e liderança, além do espírito colaborativo da rede.

Além de sua capacidade de mobilização, é válido destacar ainda a elaboração do manifesto, uma forma de comunicação do propósito da empresa que parece tocar

a emoção das pessoas e trazer para perto aquelas que se identificam com as mesmas ideias. O manifesto pode ser interpretado aqui como a manifestação redigida da crença pela qual aquela ação está sendo feita.

Outra coisa que vale a pena sobressair é a maneira de encarar essa realização como um experimento, como algo provisório para testar sua viabilidade, ideia e demandas, avaliar o que deu certo e errado, aprimorar os processos e soluções, antes de investir muito tempo e recursos financeiros no negócio. Esse é um curso de aprendizagem e aprimoramento comum no universo das *startups* que é compreendido como prototipagem - “errar cedo para errar barato”. É um processo que se baseia em avaliação e *feedbacks* mais rápidos, favorecendo o aprimoramento das inovações de modo permanente, de modo que as coisas não são vistas como prontas ou permanentes, mas em aperfeiçoamento constante. As soluções passam a ser vistas como alvos em movimentos, e não estáticos.

Essa trajetória lembra as etapas do Modelo de Nomura e Kubota (2007) para o desenvolvimento de inovação social, referenciado na literatura, que envolve as etapas sensibilização, desenvolvimento de ideias, cocriação e realização.

Dando sequência à importância das interações na linguagem e confirmação de crenças como fatores impulsionadores do processo de abertura da empresa, são apresentados os trechos referentes às falas dos empreendedores C, D e E:

Lá eu abri o meu primeiro negócio, lá na Índia. Um negócio social, sem saber o que que era um negócio social [...] Então a Índia crescia a uma velocidade enorme, mas o nível de poluição, o nível do extrato social, o nível do estado do meio ambiente era inimaginável. [...] e os grupos de expatriados que a gente sempre estava, **em qualquer reunião nossa em determinado momento era pra gente ficar reclamando. Ah, porque o lixo, ah, porque o esgoto no meio da rua, ah, porque isso, porque aquilo. E aí, a gente se juntou. Um grupo de jovens assim, eu, a Raquel, que era portuguesa, o Curt, que era um Canadense e o Ricky, que era da Costa do Marfim. E a gente se juntou e falou, cara, vamos fazer alguma coisa? Tipo, vamos tentar ensinar práticas de sustentabilidade? E a gente criou o MyChoice, que é uma empresa que funciona até hoje.**

[...]

Fui para uma indústria metal mecânica. Assim, nada contra a indústria, mas, assim... não tinha nada a ver comigo. **E aí, foi tomando um café com duas amigas minhas da época da Instituição OPI\*, e elas falaram assim: enquanto você estava lá na Índia a gente começou a organizar alguns eventos aqui em BH sobre carreira, propósito, esse tipo de provocação. E a gente vê que as pessoas ficam supermotivadas em querer fazer algo diferente, algo de mais valor com o talento delas, mas não fazem. Tipo elas saem do evento dizendo que vão colocar a ideia em prática, mas não vão pra frente. [...] E a gente estava afim de criar alguma coisa para ajudar essas pessoas pra que deem continuidade a isso, vamos? Éramos os 3 essas pessoas, que queríamos fazer alguma coisa, não**

sabíamos como, e aí criamos a Empresa (OPI)\*, que era uma consultoria focada em negócios sociais, nessa época a gente já sabia desse conceito, a gente fez vários cursos em São Paulo, e em outros lugares, desenvolvendo essa ideia. E a gente começou a funcionar aqui, continuando com essa linha de eventos para atrair pessoas e inspirar pessoas (Empreendedor C - grifo da autora).

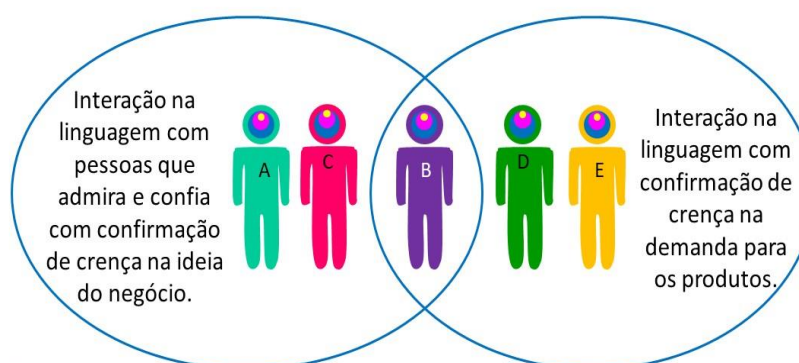
Tem uma situação que foi importante, que foi crucial para a gente abrir a empresa. No final de 2008 que eu participei dessa jornada da Aceleradora (OPI)\*, foi uma das primeiras jornadas assim de empreendedores, eles chamavam de empreendedores sociais, só que naquela época, o ambiental não era considerado social. O apelo socioambiental não estava muito consolidado e a própria aceleradora (OPI)\* mesmo na época, não enxergava impacto ambiental como impacto social. Então, de uma certa maneira a gente não se encaixava tanto naquele conceito lá que eles estavam colocando. (...) Só que durante o processo de aceleração, fizeram aqueles exercícios de que agora vocês vão se juntar e montar uma empresa fictícia, vender um produto, sabe isso? Aí fizeram isso com as pessoas que estavam no processo e algumas pessoas eram conhecidas nossas. [...] **E vieram aqui, pegaram os minhocários que a gente usava para o nosso uso, para compostar os nossos resíduos, viram como é que fazia, viram a minhoca e começaram a vender minhocário. (...) Fizeram isso sem autorização, sem a gente estar sabendo. E quando a gente chegou de férias, viu aquilo, que loucura, o que que é isso? E uma das meninas vendeu 50 minhocários em 2 semanas**, e uma das meninas estava assim superempolgada com a história do minhocário e queria até mudar o empreendimento dela na jornada de aceleração, sabe? Parar de fazer o que ela fazia para fazer minhocário. [...] Aí eles chamaram advogados pra fazer resolução de conflitos, pra botar eu e a menina para conversar, aí ela falou não... eu vou fazer de qualquer jeito. **Mesmo se a Aceleradora (OPI)\* não topa eu vou fazer, porque é um negócio que vale. E ela foi firme de fazer! Então eu fiquei nessa situação, e quando ela falou que iria fazer de qualquer jeito, eu falei: Cara, não vou deixar o bonde andando, olhar o bonde andando. Vou pegar esse bonde! E aí isso me impulsionou muito abrir a empresa** (Empreendedor D - grifo da autora).

A Empresa E\* surgiu do meu mestrado, da ideia de que eu podia ser uma intermediária do bem, né entre pequenos produtores e consumidores. Isso foi em 2010, 2011. E aí eu comecei. **Como eu não tinha dinheiro pra investir na época, eu resolvi prototipar a ideia**. Isso 2011, 2012. Então comecei a desenvolver uma marca, um conceito, né? O que seria a ideia, proposta de valor da empresa e comecei a participar de feiras, de eventos e vender sob encomenda. **As pessoas me encomendavam e eu ia entregar. E aí eu comecei a entender que realmente tinha público para aquela ideia, para aquilo que eu estava fazendo e aí em 2012 eu ganhei um curso na Fundação Dom Cabral, um curso para negócios sociais e aí a partir desse curso, que era um curso de gestão para negócios sociais** aí que eu fui realmente fazer o plano de negócios da Empresa E\*, o modelo de negócio, oficializar, criar um CNPJ e tudo. E aí a “Empresa E” abre mesmo o seu primeiro ponto em novembro de 2012 (Empreendedor E - grifo da autora).

Como mostra FIG. 34, todos os entrevistados, em algum momento da jornada que antecedeu a abertura do empreendimento, participaram de interações com outros indivíduos, confirmaram suas crenças na viabilidade do negócio, o que o Empreendedor A chamou de energia ativadora. Ele então ganhou essa energia ativadora por meio da aprovação e adesão dos amigos à suas ideias; a

Empreendedora B, por meio das interações com o universo colaborativo que acontecia na cidade, em especial de um *workshop* de uma liderança criativa que ela admira e pela validação de seus públicos-alvo e demandas por meio da prototipação do negócio; o Empreendedor C mediante conversas com amigos que tinham os mesmos ideais; o Empreendedor D destacou a validação de demanda ainda que dentro de um contexto ético delicado, por parte de uma pessoa que copiou seu produto; e a Empreendedora E enfatizou a validação da demanda por meio de encomendas e vendas em feiras, juntamente com um curso referência em gestão de negócios como marcos importantes que a impulsionaram a abrir seu negócio.

Figura 34 - Confirmações de crenças por meio de interações na linguagem que incentivaram a abertura da empresa



Fonte: elaborada pela autora.

É possível que os empresários entrevistados tenham tido interações recorrentes na linguagem com pessoas cujo posicionamento pudesse ser contra suas crenças na viabilidade do empreendimento, mas não foram sequer mencionadas nos depoimentos, o que leva ao entendimento de que não tiveram o mesmo peso ou importância daquelas que reforçaram ou confirmaram suas crenças favoráveis a ele. Isso confirma os dizeres de Shermer (2012, p. 99) de que, uma vez formadas as crenças, o cérebro começa a procurar evidências que as confirmem e a desprezar as que as desmentem. Ao confirmá-las, aumenta-se a confiança emocional, reforçando essa crença. “Assim, o processo continua em um ciclo de reforço e confirmação das crenças”.

Essa tendência confirmatória promove uma recompensa positiva para o organismo e, com isso, o cérebro tende a procurar repeti-la. Esse processo é explicado por Shermer (2012, p. 104):

O reforço é, por definição, compensador para o organismo; isso é o mesmo que dizer que ele faz o cérebro levar o corpo a repetir o comportamento para obter outra recompensa positiva. Vejamos como funciona. No tronco encefálico – uma das partes do cérebro mais antigas evolucionariamente, partilhada por todos os vertebrados – existem vesículas com cerca de 15 mil a 25 mil neurônios produtores de dopamina de cada lado, que se projetam ao longo dos axônios, conectando-se com outras partes do cérebro. Esses neurônios estimulam a liberação de dopamina sempre que uma recompensa esperada é recebida, o que faz o indivíduo repetir o comportamento. A liberação de dopamina é uma espécie de informação, uma mensagem que diz ao organismo: “Faça isso de novo”. A dopamina produz a sensação de prazer que acompanha a realização de uma tarefa ou a de um objetivo, o que faz o organismo querer repetir o comportamento, seja ele empurrar uma barra, bicar uma chave ou puxar a alavanca de uma máquina. Você recebe um reforço e seu cérebro recebe uma dose de dopamina. Comportamento-reforço-comportamento: a sequência se repete.

Sobre a importância das interações recorrentes na linguagem, Maturana (2014a, p. 247), explica que é por meio do nosso linguajar e do emocionar no curso das conversações que nos afetamos mutuamente. Essa perspectiva realça a importância das conversações tanto para o desenvolvimento dos indivíduos, quanto para o desenvolvimento das organizações compostas por eles. O autor acrescenta:

Nós seres humanos, participamos em nossa vida cotidiana de muitos sistemas sociais diferentes que, apesar de independentes enquanto domínio de conversações, afetam uns aos outros na medida em que suas realizações se entrecruzam em nossas corporalidades. Portanto, cada interação social da qual participamos tem consequências para nossas corporalidades, e tudo o que fazemos em nossa corporalidade tem consequências para as interações sociais das quais participamos (MATURANA, 2014b, p. 364).

#### **4.2.5 Motivações para empreender**

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos, e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.

Fernando Birri, cineasta argentino (*apud* GALEANO, 2011).

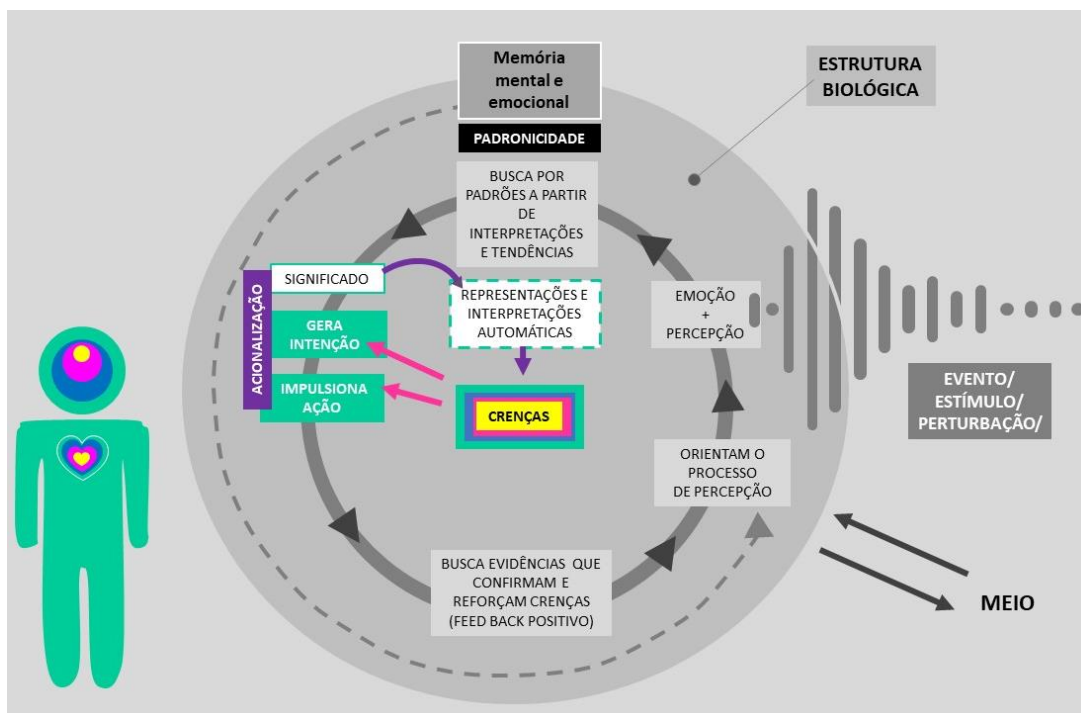
A palavra motivação “deriva do latim *motivos*, *movere*, que significa mover”. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano

é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMIANO, 2000, p. 347). A partir de tudo que foi exposto até aqui, é possível que a motivação implique um processo complexo que acontece no corpo, no qual atuam padrões de interpretação capazes de estabelecer uma relação causal na qual “uma ação X poderá levar a um resultado Y”, o que constitui uma crença. Essa crença, então, gera uma intenção que impulsiona a ação (etapa de acionalização), conforme demonstrado na FIG. 35. Por isso, é comum a interpretação de que a motivação se refere a um motivo que leva à ação.

Uma vez que obedecem aos padrões de interpretação e produção de sentido do que um indivíduo observa no mundo, como mostra a FIG. 35, infere-se que as crenças funcionam ainda como mecanismos capazes de despertar, influenciar, balizar ou guiar a motivação. Ajzen e Fishbein (1980) corroboram essas proposições, ao acrescentar a ideia de que as intenções e atitudes são aspectos determinados pelas crenças. Nota-se que a FIG. 35 destaca o processo de acionalização apresentado na FIG. 16.

Segundo Locke e Latham (2004, p. 388), a motivação pode afetar direta ou indiretamente três aspectos da ação: “direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência)”. Citam também estudos de Beck sobre a influência de crenças disfuncionais em processos de decisão, argumentando que elas são capazes de fazer com que as pessoas percebam e avaliem as informações inadequadamente, levando-as a estados emocionais negativos, confirmando a importância de decisores tomarem consciência e desafiarem pensamentos disfuncionais para favorecer a tomada de decisão.

Figura 35 - Indicação da relação entre as crenças e o processo de acionalização



Fonte: elaborada pela autora com base nas obras de Shermer (2012), Knapp e Beck (2008), Beck (1997), Bez (2013) e Maturana e Varela (1995).

Whal (2019, p. 96) adverte que a prática constante de observação e questionamento são um caminho para a mitigação de tais problemas. E que “ser capaz de questionar suas próprias suposições e prestar atenção em como nós pensamos e interpretamos situações é uma habilidade crucial para qualquer pessoa em uma posição de liderança”. O autor argumenta que essa prática proporciona que nos tornemos mais conscientes tanto em relação às nossas próprias perspectivas quando às dos outros. E com base na Escada da Inferência de Chris Argyris, ele sugere um ciclo reflexivo envolvendo questões para serem respondidas (FIG. 36).

Figura 36 - Escada da inferência: como nossas crenças, suposições e condicionamento cultural afetam aquilo que nós vemos



Fonte: elaborada pela autora reproduzindo ilustração de Whal (2019).

Whal (2019) recomenda ainda que ao chegar ao degrau que trará a reflexão sobre que crenças adotar sobre o mundo, vale buscar relações com os dados que foram selecionados no início do processo, já que as crenças funcionam como um filtro, uma lente através da qual enxergamos o mundo. Então ele sugere as perguntas:

- Quais crenças dão base à minha perspectiva e como essas crenças influenciaram o que eu observei e os dados que eu escolhi?
- Por que eu estou propondo seguir essa linha de ação e que alternativas ou ações complementares eu deveria ou poderia considerar?
- Quais são as suposições e crenças básicas que orientam a forma como definimos o problema?
- Em que acredito?
- Que fatos estamos interpretando para alcançar nossas conclusões e por quê?

Em relação à segunda pergunta, Whal (2019) menciona que há vantagens de se pensar em múltiplas perspectivas, pois elas ajudam a formar um entendimento mais sistêmico do problema e favorecem a ação com mais sabedoria sempre que se deparar com o desconhecido ou com a incerteza. E aconselha ainda à observação da

relação entre as crenças adotadas no presente e os dados que serão selecionados no futuro. Nesse processo é possível identificar e avaliar possíveis tendências confirmatórias.

Ao examinar os depoimentos dos entrevistados em resposta à pergunta “quais são as suas motivações empreender o seu NIS”, é possível apreender essa relação.

**Empreender por empreender, muito provavelmente a gente teria escolhido outras alternativas de negócios muito mais simples e muito mais rentáveis, pelo menos nos primeiros estágios, né? A gente foi de fato por propósito, por convicções em busca de fazer efeito, de ser bem sucedido na construção de algo novo que pudesse ter um efeito muito além de nós.** Acho que isso é uma coisa muito da minha geração, busca de legado. Às vezes até sem perceber, na busca de valorizar isso, acabamos começando (Empreendedor A - grifo da autora).

[...] **Mas no fundo, pra mim é a minha missão, meu propósito,** que tem a ver com a criatividade, então eu estava buscando isso. Conviver com pessoas criativas, conseguir empoderá-las é um sonho meu, uma visão de que o Brasil seja reconhecido como economia criativa, e reconhecido no mundo! (Empreendedor B - grifo da autora).

**Eu quero ajudar que esse mundo funcione para todo mundo. Sei lá. A gente tem uma frase que é: um mundo só! Um mundo que funcione para todo mundo. E funcionar é muito abrangente. Não precisa ser igual pra todo mundo. Precisa é que funcione.** Eu acho que aqui na Empresa C\* seja o melhor canal que eu encontrei para fazer isso. Tem outros, né? Não é o único. A gente não está nessa sozinho (Empreendedor C - grifo da autora).

Então, **o que me motiva, de uma certa maneira é deixar um legado. Deixar um caminho mais facilitado para essa mudança acontecer** (Empreendedor D - grifo da autora).

**Acredito que há quem empreenda por necessidade, o que é muito comum no Brasil, quem o faça pela oportunidade e outros que como eu empreendem por um sonho. No meu caso o sonho de transformar o mundo em lugar melhor para vivermos, sendo mais justos e humanos ao consumirmos.** [...] Buscamos ser reconhecidos como um negócio social! Uma empresa que mais do que ter bons produtos, promove mudança social (Empreendedora E - grifo da autora).

A partir desses depoimentos, é possível perceber que os entrevistados mencionaram a existência de um propósito e vincularam a ele sua motivação para empreender. De forma geral, esse propósito está relacionado à vontade de colocarem seus talentos a serviço de algo com mais sentido, no caso, redução de problemas sociais e a conseqüente melhoria da qualidade de vida das pessoas, contribuindo para a construção de um mundo melhor. O sentimento de incongruência estrutural

observado anteriormente também foi observado como motivação para a abertura da empresa.

As principais crenças identificadas ao longo das entrevistas capazes de terem influenciado a abertura do empreendimento são destacadas a seguir:

- a) O *mindset* economicista e desenvolvimentista baseado em práticas capitalistas egocentradas pauta as ações das empresas e ambos são responsáveis por boa parte dos problemas socioeconômico-ambientais e culturais que o mundo enfrenta;
- b) os negócios são poderosas instituições no mundo atual e podem desempenhar um papel-chave nessa transformação sistêmica;
- c) interesses ecocentrados sobrepõem-se aos interesses egocentrados;
- d) a transformação sistêmica é possível;
- e) essa transformação começa em nós e por meio de pequenas ações transformadoras, dentro ou fora do empreendedorismo de impacto social;
- f) devo usar meus talentos e habilidades a favor de algo com mais sentido do que competir e acumular;
- g) o erro é uma oportunidade de aprendizado;
- h) é possível a viabilização de um modelo organizacional empresarial baseado no interesse do bem coletivo, na cooperação mútua, no entendimento de que para alguém ganhar ninguém precisa perder, com relações pessoais pautadas na confiança, autonomia, justiça, empatia, colaboração e respeito ao longo de toda a rede produtiva, promovendo impacto socioambiental-cultural positivo (NIS);
- i) NIS são modelos organizacionais viáveis de se sustentarem financeiramente de modo autônomo e oferecem retorno financeiro e relações mais saudáveis aos que dele participam.

É possível perceber que são crenças relacionadas ao desejo de construir uma convivência diferente, um mundo melhor, o que eles buscam por meio de seus NIS e de sua fibra ética. Sobre isso, Maturana (2014b) refere:

Os problemas sociais são sempre problemas culturais porque têm a ver com os mundos que construímos na convivência. Por isso, a solução de qualquer

problema social sempre pertence ao domínio da ética, isto é, ao domínio da seriedade na ação frente a cada circunstância que parte da aceitação da legitimidade de todo ser humano, de todo outro, em suas semelhanças e diferenças. É a conduta dos seres humanos, cegos ante si mesmo e ao mundo na defesa da negação do outro, o que tem feito do presente humano o que ele é. A saída, entretanto, está sempre a mão porque, apesar da nossa decadência, todos sabemos que vivemos no mundo em que vivemos, porque socialmente não queremos viver outro (MATURANA, 2014b, p. 249).

#### 4.2.6 *Motivação para continuar empreendendo*

O inferno dos vivos não é algo que será; se existe, é aquele que já está aqui, o inferno no qual vivemos todos os dias, que formamos estando juntos. Existem duas maneiras de não sofrer. A primeira é fácil para a maioria das pessoas: aceitar o inferno e tornar-se parte deste até o ponto de deixar de percebê-lo. A segunda é arriscada e exige atenção e aprendizagem contínuas: tentar saber reconhecer quem e o que, no meio do inferno, não é inferno, e preservá-lo, e abrir espaço.

Calvino (2003, p. 158).

Após compreender as motivações para empreender, interessou a esta pesquisa buscar compreender o que os faz não desistir, apesar de todas as dificuldades. De modo geral, os entrevistados reforçaram as respostas dadas à pergunta anterior (sobre motivação), o que mostra coerência. Mas, foram além, evidenciando o impacto positivo que operaram por meio de suas empresas. Então, infere-se que o que os mantém nesse caminho é a verificação de que estão realmente alcançando os objetivos da empresa e operando mudanças positivas na vida das pessoas.

A minha visão de futuro. Ter essa economia criativa forte. E eu quero estar junto, eu quero estar junto com essa galera e ajudá-los a existir em 10 anos. [...] Eu acho que a economia criativa tem o poder de transformar muita coisa, porque a criatividade é um ativo intangível que gera muito valor e é inesgotável. Então eu não estou extraindo minério que vai acabar, é com o meu ativo intangível que eu gero valor. E esse ativo intangível pode mudar cadeia de consumo, mudar modelo de gestão de negócio, pode mudar tudo! Mas no real, não no utópico. [...] **Então assim... quando um produtor me dá um *feed back* que foi muito legal eu fico muito feliz, sabe? É um motivador muito grande meu.** Eu tenho essa busca por significância (Empreendedora B - grifo da autora)

Parece uma coisa juvenil, muito sonhador, mas eu acho que a gente consegue mudar muito o mundo. **E quando eu falo, olha, são 117 localidades, todos alinhados. 21 mil empreendedores, cada empreendedor desse impactando centenas, milhares de outras pessoas, cara, realmente, tem potencial de mudança, sabe!** (Empreendedor C - grifo da autora).

De uma certa maneira, a gente tem uma situação de ser visionário. **Na época a gente estava enxergando um mundo que não existia mesmo, estava por ser construído. E aí a gente participou dessa construção.** Se a pessoa não sabe quem é a Empresa D, some no meio, porque já tem várias empresas, vozes, falando isso que a gente falava já não sei quantos anos atrás. **Então tem essa questão do visionário, do acreditar, do confiar e do fazer. Ninguém está enxergando aquilo, mas vc sabe que aquilo é o mais coerente, e vai! Hoje não tem nenhum cenário favorável a isso, mas não vou fazer outra coisa porque eu acredito nisso.** Eu tenho uma característica muito assim, desde o início de tudo. Tem certos momentos que a gente precisa tomar certas decisões, e olhar pra frente de uma maneira que assim, por mais que eu tenha a equipe da Empresa D, por exemplo, já teve situações em que ninguém estava enxergando o que eu estava enxergando (Empreendedora D - grifo da autora)

Atualmente meu foco tem sido buscar novos produtores. **Minha maior motivação são os depoimentos que recebo de produtores relatando a diferença que nossa parceria fez em suas vidas, e o *feedback* positivo dos consumidores, afinal esse é o objetivo da Empresa E** (Empreendedora E - grifo da autora)

Nota-se também que as empresárias B e E (mulheres) citaram os depoimentos das pessoas como algo que as motiva de modo especial. É possível que esses testemunhos alcancem uma resposta emocional que os relatórios e números nas planilhas não conseguem. Parece que os depoimentos despertam emoções capazes de tangibilizar melhor o impacto positivo alcançado pela empresa na vida das pessoas, funcionando como um *feedback* positivo, uma recompensa emocional pelo esforço empenhado, produzindo satisfação e conexão emocional com seus objetivos. Para Shermer (2012), a nossa compreensão da realidade é determinada não só pelas crenças como também pelas emoções que experimentamos no instante de presenciá-las.

De maneira geral, as evidências de impacto positivo que os entrevistados citam também podem ser consideradas tendências confirmatórias de suas crenças, levando-os a reforçar suas convicções de que estão fazendo exatamente aquilo que deveriam, promovendo impacto positivo, trabalhando pela transformação sistêmica e mantendo-se em congruência estrutural com sua escolha profissional.

É importante destacar que, apesar do retorno financeiro ser condição para a viabilidade de seus negócios, para a ampliação do impacto alcançado, para sua sobrevivência e de suas famílias, a questão financeira não foi mencionada pelos entrevistados como fatores motivadores, o que mostra que mesmo sendo essencial, não é a motivação mais representativa.

Esses achados estão de acordo com Martin e Osberg (2007, p. 8), para quem os empreendedores sociais são motivados por altruísmo:

A verdade é que os empreendedores raramente são motivados pela perspectiva de ganho financeiro, porque as probabilidades de ganhar muito dinheiro estão claramente contra eles. Em vez disso, tanto o empreendedor quanto o empreendedor social são fortemente motivados pela oportunidade que identificam, perseguindo aquela visão implacavelmente, e obtendo considerável recompensa psíquica desde o processo de realização de suas ideias. Independentemente de eles operarem em um contexto de mercado ou sem fins lucrativos, a maioria dos empreendedores sociais nunca são totalmente compensados pelo tempo, risco, esforço e capital que eles colocam em seu empreendimento.

É preciso chamar a atenção para a fala da Empreendedora B e do Empreendedor D por motivos diferentes. A Empreendedora B afirma querer estar junto das pessoas criativas, ajudá-las a sobreviver e, com isso, participar do movimento de transformação. Essa fala remete ao sentimento de pertença apresentado por Sineck (2018) como um sentimento que nutrimos pelas pessoas à nossa volta que compartilham dos nossos valores e crenças, considerado como uma necessidade humana básica e um critério para a predisposição à colaboração (LENCASTRE, 2010). Tanto pertencer a um grupo de empreendedores NIS pioneiros, quanto pertencer ao grupo que apoia empreendedores criativos são fatores motivadores para essa respondente.

O que sobressaiu na fala do Empreendedor D foi ele ter mencionado como fator motivador a confirmação de uma crença relacionada à sua capacidade de percepção daquilo que está emergindo, o que ele chamou de “ser visionário”. Perceber o que o mercado está demandando antes que essa demanda se torne latente fez com que ele ganhasse confiança em suas percepções sobre o processo de emergência, o que, além de motivá-lo, impacta nas suas decisões de investimento em um novo produto. Isso pode ser mais bem compreendido com a continuidade do seu depoimento, a seguir. Senge *et al.* (2007) identificaram essa mesma capacidade em seus entrevistados que eram empresários.

**Quando eu fui desenvolver o OPI\* [o seu principal produto], a maior parte da equipe não acreditava, falava que era viagem, besteira, não sei o quê, que era antipermacultural, um monte de coisas. E é um investimento caro, um desenvolvimento caro, e tem que ter coragem para tomar a frente e fazer, mesmo com poucos acreditando.** Hoje eu estou vivendo a mesma coisa. Estou desenvolvendo uma composteira para grandes geradores, e também tem um pouco disso. **Não é tão forte quanto antes, mas ainda**

**tenho que lidar com visões do contra, de que é muito investimento, de que não precisa tanto, essas coisas assim** (Empreendedor D - grifo da autora).

Essa passagem também ilustra a tendência confirmatória de autojustificação, que “é aquela em que buscamos racionalizar decisões depois do fato para nos convenceremos de que o que fizemos era a melhor coisa que poderíamos ter feito”.

Outra interpretação pode ser dada. Scharmer (2010), um dos pesquisadores que atuaram em Senge *et al.* (2007), elaborou um modelo denominado Teoria U, a partir dessa experiência de pesquisa e de outras que se desdobraram dela. Nesse modelo ela apresenta o *presencing*, que é a combinação da palavra presença (*presence*) e do verbo sentir (*sensing*) em inglês, que resumidamente “significa sentir, sintonizar-se e agir”, que tem relação com o processo de suspensão citado anteriormente neste trabalho. Assim como na suspensão, nesse processo os indivíduos saem da superficialidade e da recuperação de padrões comportamentais para mergulhar em si mesmos e no mundo ao seu redor. Atingem, com isso, o ponto mais profundo do *presencing* e, a partir dali, conectados com a fonte autêntica do seu eu, eles emergem ao mundo com planos, ações e soluções inovadoras (SCHARMER, 2010, p. 7).

O autor apresenta quatro “lugares” a partir dos quais podem se originar a atenção e a intenção (chamados de estruturas de atenção) necessárias ao processo:

- a) Eu em mim: o que percebo a partir dos meus hábitos e padrões;
- b) eu no objeto; o que percebo com meus sentidos e minha mente aberta;
- c) eu em você: com que eu me sintonizo e o que sinto com meu coração aberto;
- d) eu no agora: o que entendo do fundo do meu ser e do que participo com minha vontade aberta.

Mente aberta, coração aberto e vontade aberta podem significar estar atento aos processos cognitivos em curso para perceber as conexões sistêmicas e o que está emergindo, tendo como produto um processo criativo autêntico. É uma espécie de atitude aberta, dirigida simultaneamente aos sinais externos (ambiente) e internos (do organismo), integrando-os.

Senge *et al.* (2007) defendem que, no atual ambiente empresarial, tomar decisões com base nos hábitos da antiga experiência (mecanicismo) já não é viável

nem sensato. Para eles, não se devem usar recursos obsoletos para enfrentar realidades novas, restando usar as habilidades para concentrar a atenção no que acontece, suspender, silenciar e redirecionar a partir da percepção de um sentimento interior que vai fazendo sentido à medida que avança, posicionando-se de acordo com a visão aguçada daquilo que está por vir.

Quando o Empreendedor D fala que estava enxergando um mundo que não existia, que estava por ser construído, em que ele se referia a uma tendência de comportamento e demanda de mercado que ele sentia que eram coerentes, possivelmente ele falava de sua capacidade de perceber o que está emergindo. Então, ele acreditou em sua percepção, confiou que daria certo, mesmo que ninguém estivesse enxergando aquele cenário ou acreditando. No caso, ele estava falando do desenvolvimento de um produto que hoje é líder de mercado e ganhador de um importante prêmio de *Design*.

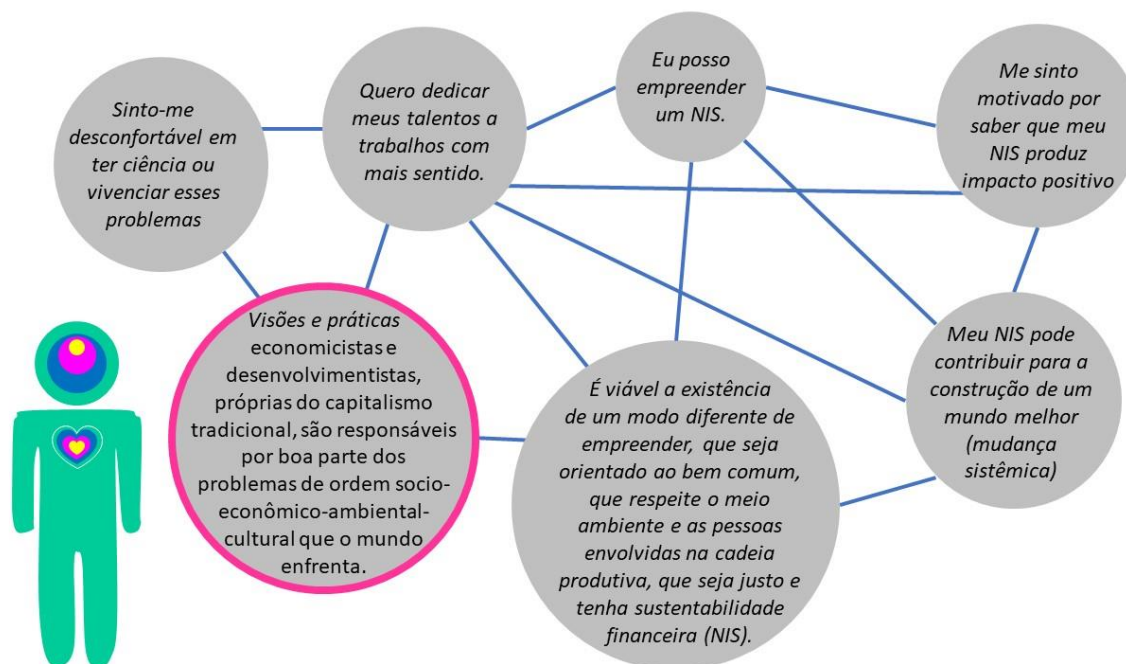
De forma geral, os relatos indicam que a decisão de empreender um NIS não se baseou primordialmente em análise de oportunidade de lucro, de relatórios de tendências de negócios para o futuro ou de indicações de áreas promissoras elaboradas pelos principais meios de análise de cenário, mas surgiu de um conjunto de crenças e suposições intrinsecamente relacionado à história de vida de cada um. Para Mattos (2017, p. 117), os empreendedores com propósito social que buscam a transformação do mundo “partem de uma premissa simples: não faz o menor sentido você ter uma empresa que não ajude o mundo a ser um lugar melhor”.

Fazer sentido nesse contexto quer dizer estar em congruência com suas emoções, padrões de interpretação, produção de significado e pensamento. Então, é possível que quando alguém lhe pergunta se algo faz sentido para você, é como se estivesse lhe perguntando: sua estrutura aceita essa perturbação? Essa explicação é congruente com suas emoções, padrões de interpretação, produção de significado e pensamentos?

Os entrevistados relataram uma espécie de predisposição à experimentação de um novo modelo de negócio, no qual seria possível estabelecer uma conexão entre suas coerências individuais, o seu talento e o que o eles acreditam que o mundo precisa. Assim, alinham crenças, pensamentos e ações para a transformação e descontinuidade do sistema com o qual não concordam.

A FIG. 37 traz um conjunto de crenças observadas ao longo da trajetória dos entrevistados, antecessoras a abertura dos NIS.

Figura 37 - Principais crenças observadas ao longo da trajetória que antecedeu a abertura do NIS.



Fonte: elaborada pela autora.

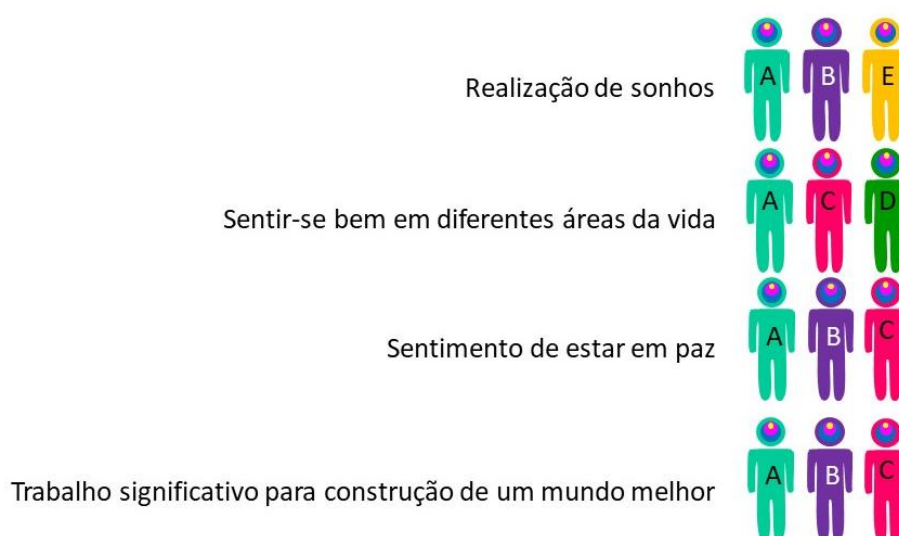
#### 4.2.7 Sucesso

Em relação à pergunta: o que é ser bem-sucedido para você? Observou-se que, de modo geral, os empresários entrevistados relacionam o sucesso a três principais referências: realização de sonhos; de se sentirem bem em diferentes áreas da vida; e ao sentimento de estar em paz. Alguns mencionaram também que se sentiriam bem-sucedidos se conseguissem realizar trabalhos significativos para a construção de um mundo melhor, demonstrando que seus desejos de realizações ultrapassam interesses individuais e autocentrados, partindo para uma preocupação com o coletivo, chegando a considerá-los como seu propósito de vida e variável de medida de sucesso (FIG. 38).

As definições de sucesso apresentaram-se como conceito muito pessoal, diretamente relacionado ao que cada um sonha e realiza para si e para os outros, e

também como aquilo que considera necessário para se sentir em paz. Sendo assim, a concepção de sucesso de cada um diz respeito aos seus valores, sentimentos e crenças, parâmetros que acabam por orientar seus objetivos de vida e suas decisões não somente em uma perspectiva profissional, mas também pessoal.

Figura 38 - Crenças relacionadas à concepção de sucesso: o que é ser bem-sucedido na perspectiva dos entrevistados



Fonte: elaborada pela autora.

A obtenção de emoções positivas que levam ao bem-estar, trazidas pela realização dos sonhos e/ou pela paz como ausência de conflitos, escassez ou conturbações de qualquer natureza, constitui parâmetro importante para a percepção de sucesso dos entrevistados. Por esse motivo, atenta-se para as falas dos Empreendedores A, B e C, em que esse tema aparece mais nitidamente.

O Empreendedor A faz uma associação direta entre sucesso e felicidade e apresenta também uma perspectiva de paz relacionada a uma autoavaliação ou um exame de consciência no qual examina se cumpre ou não aquilo que considera o seu propósito de vida. Por outro lado, afirma que também só dedicar a esse propósito sem poder usufruir das outras coisas que lhe trazem felicidade não seria o suficiente para ele se considerar bem-sucedido.

Então se eu conseguir as coisas que me dão felicidade, vou estar muito bem sucedido. Mas, se eu tiver financeiramente saudável, com a família estruturada, mas não tiver conseguido atingir a meta pela qual **eu acho que eu vim para esse mundo, eu vou estar em algum nível arrependido ou**

**repensando o meu passado, aonde eu deixei de fazer o suficiente. Não ter esse sentimento pra mim, é talvez o meu foco, tanto quanto a busca de felicidade** e aí também serve para os outros âmbitos pessoais. **O contrário também é verdadeiro** (Empreendedor A - grifo da autora).

O Empreendedor C é direto e assertivo em trazer sua noção de sucesso relacionada à paz:

Pra mim é ter paz! E pra ter paz vc precisa de muita coisa. (risos) Você precisa **estar bem** financeiramente, bem de saúde, **bem no amor, bem com o sentimento de que você está fazendo algo que importa, sabe?** Eu só consigo ter paz se eu tiver essas quatro coisas (Empreendedor C - grifo da autora).

A fala do Empreendedor C mostra que as emoções positivas originadas de uma avaliação favorável quanto à saúde, ao amor, ao dinheiro e a estar satisfeito com suas ações para transformação do mundo em um lugar melhor para se viver são parâmetros importantes para que ele possa se sentir em paz. E mostra suas preocupações e valores ligados aos campos que mencionou. É importante notar que o entrevistado também associa o sucesso à sensação de estar cumprindo bem um trabalho com o propósito de transformação social. Isso mostra que uma conquista coletiva é para ele uma conquista pessoal e dedica suas habilidades e competências a ações alinhadas com esse objetivo.

Já a Empreendedora B relaciona a paz à tranquilidade para trabalhar, à ausência de conflitos, ao alinhamento com os parceiros, sem que haja conturbações que a desviem ou distraiam do objetivo principal da empresa e do entendimento sobre a situação e o contexto para que ela tenha clareza ao tomar suas decisões. Ela associa o sucesso à realização de algo que não seja apenas para ela, mas para as pessoas, para o time e para a cultura ao redor, ampliando também os seus interesses para além de si própria ou da própria empresa, como pode ser comprovado em sua fala:

Sucesso hoje pra mim seria criar um ambiente de trabalho onde eu consiga potencializar todas as coisas que eu valorizo, que eu prezo e que me estimulam que é criatividade e “num sei o quê” e eu conseguir fazer isso para as pessoas, pro time e para a cultura ao meu redor. Pra mim esse é o sucesso nesse momento. **Com paz, com tranquilidade. O que eu mais quero é paz e clareza [...] é ter parceiros ao meu redor que somam, que complementam e que potencializam essa vontade desse ambiente de trabalho inovador e criativo e que respeita as pessoas** (Empreendedora B - grifo da autora).

A preocupação com recursos financeiros ficou mais nítida entre os entrevistados do sexo masculino (A, C e D), que mencionaram também a questão familiar, o que pode indicar uma crença em sua responsabilidade como provedores principais da família. O Empreendedor D, por exemplo, atrela diretamente o sucesso à sua intensidade de preocupação com recursos financeiros e cita também como parâmetro, entre outras coisas, ter mais tempo para a família e para questões relacionadas à espiritualidade.

Pra ser sincero, **ser bem-sucedido é você não ter de preocupar tanto com dinheiro quanto eu me preocupo hoje.** Eu não me vejo ainda bem sucedido, financeiramente falando. Pra mim essa questão tem que estar junto também sabe, só o bem-sucedido, sei lá, em ser reconhecido, nananá, não é suficiente. Eu não me considero bem-sucedido, eu tenho ainda um déficit aí nessa parte financeira, que eu enxergo que ainda precisa melhorar, trabalho muito ainda para melhorar isso tudo. É o equilíbrio. O tripezinho básico do social-econômico-ambiental e tem também o pessoal, **o familiar, ser o pai, ser o marido, poder dar essa dedicação que às vezes a gente não consegue enquanto empreendedor, porque às vezes, né?** Dá, mas não é o quanto poderia, deveria ou gostaria. Tem a parte espiritual, então tem tudo isso que eu acho que é um conjunto, né? (Empreendedor D - grifo da autora).

O Empreendedor A, que relaciona felicidade ao sucesso, destaca a importância de não se sentir limitado em suas realizações por causa de questões financeiras. E reforça, mais uma vez, a importância de impactar positivamente a sociedade tanto na atuação profissional, quanto pessoal, já que ele também faz trabalhos voluntários nas ONGs.

[...] eu relaciono felicidade com sucesso. O único problema que na minha geração a gente não tem essa linha tão clara. Felicidade não está tão ligada a um ponto claro no futuro onde eu tenho um cargo tal, um emprego legal em tal lugar, uma família bem construída, nem uma esposa, um cônjuge ideal e sim a ideia de conquistar ou não um sonho, né? Então eu acho que sucesso pra mim está muito relacionado ao alcance dos objetivos, que são vários, [...] então o sucesso seria atingir esses objetivos que eu desenhei pra mim, como eu já me enxerguei lá na frente. **Mas eles estão relacionados a alguns sonhos, acho que mais de preenchimento pessoal e no meu caso seria estar bastante saudável financeiramente, pra que eu não esteja limitado por limitações econômicas, mas ao mesmo tempo em ter atingido esse impacto que eu busco causar na vida dos nichos em que eu acabo atuando, tanto profissionalmente, quanto pessoalmente** (Empreendedor A - grifo da autora).

Por meio da fala do Empreendedor A também é possível perceber seus valores (dedicar-se a algo que modifique positivamente determinada realidade, estar “financeiramente saudável” e com a “família estruturada”), crenças (“atingir a meta

pela qual eu acho que vim para esse mundo”) e emoções. A conquista parcial desses parâmetros de sucesso pode fazer com que ele não se sinta bem-sucedido. Isso também pode ser comprovado pela sua fala sobre as motivações para empreender um negócio de impacto social, em que inicia abordando sua insatisfação em trabalhar em uma empresa tradicional, onde teria grandes perspectivas de crescimento e retorno financeiro, mas não sentia felicidade nem conexão com o ambiente de trabalho.

Entre as entrevistadas do sexo feminino ficou mais nítida a relação com a realização de sonhos. Mas a questão financeira acabou aparecendo na fala da Empreendedora B. Ela menciona o faturamento da empresa como um marcador de sucesso presente no senso comum, bem como o grau de popularidade do empreendedor em mídias e palcos. Faz também um alerta sobre narrativas de sucesso apresentadas por empreendedores nesses locais e defende sua relatividade.

**A primeira coisa que a gente tem que entender é que sucesso é relativo. Sucesso parte do princípio de uma visão de futuro, em ter um sonho envolvido, do sonho que a pessoa tem e onde que ela está naquele momento da vida dela. Onde que eu estou e para onde que eu vou. [...]** Então não tem como a gente comparar sucesso! Principalmente essas histórias de sucesso que a gente vê, você não sabe a jornada... Não te contam como chegou, vc só vê o resultado. Isso é uma narrativa muito perigosa que está na cabeça da gente e está no *feed* da rede social, e isso está muito perigoso. [...] Porque as pessoas acham que sucesso é palco. Tem uma frase ótima que é: nunca compare os seus bastidores com o palco de alguém. E é isso que as redes sociais fazem o tempo inteiro, mostram só o palco (Empreendedora B - grifo da autora).

Em fala subsequente da Empreendedora B é possível identificar a crença de que só obtém êxito quem se dedica e tem estratégia, e que o retorno financeiro será proporcional ao tempo de dedicação e ao recurso financeiro para investir no início do empreendimento.

Eu vejo muito produtor [...], achando que vai começar a empreender e igual a Betina e em dois meses vai ter um milhão, né? Não é assim. Sabe? **O sucesso vem para quem dedica e tem estratégia e coisas assim, só que você tem de saber que vai ser proporcional ao seu tempo de dedicação, ao dinheiro que você tem pra investir no começo, sim. E o seu modelo de negócio, o timing... é uma complexidade de fatores para responder essa pergunta.** Está todo mundo com a expectativa de crescer rápido e fácil. [...] e principalmente porque olha a história dos empreendedores de palco lá bombando no Vale do Silício, achando que começou fácil. Mas você vai ver, a família inteira é empreendedora, tem muita grana, tem não sei o quê. Não tem nenhum problema com isso, sabe? Pode começar a empreender de onde você estiver, mas não vá pra mídia contar **que você tem um negócio e que**

**de um dia pra noite você faturou um milhão de reais, começando do zero. É mentira. [...] Tem que ter preparo, tem muita coisa que envolve** (Empreendedora B - grifo da autora).

Talvez essa crença, juntamente com uma conexão emocional grande em relação ao trabalho, tenha levado a Empreendedora B a ter alto grau de exigência consigo mesma e a se dedicar em sobremedida ao seu negócio, trabalhando em longas jornadas. Isso a levou a desenvolver em 2018 a síndrome de burnout, uma síndrome ocupacional relacionada a um esgotamento "resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso", segundo a OPAS/OMS - (2019). A empreendedora B relata:

Eu trabalhava sem parar, sem desligar a cabeça. [...] E a gente tem que entender que o mundo tem coisas intangíveis e tangíveis. Tudo que é intangível pode ser escalado e exponencial (criatividade, cultura, conhecimento). Então assim, a minha criatividade, quanto mais eu dou, mais ela vem, mais ela vai. Se eu deixar, ela me leva infinitamente para um monte de lugar e eu vou nela. [...] Meu *flow* é infinito. Então o intangível é exponencial e é infinito e está lá, é a fonte. **Quando eu conectei a Empresa B como o meu propósito de vida e com esse trabalho, a minha conexão é infinita e ela só me alimenta. Por outro lado, meu corpo é tangível e escasso, não é escalável e ele não acompanha o *flow* infinito. Porque o *flow* se vc deixar, você esquece de comer, vai só criando, pensando *forever, forever, forever*.** E eu tinha enxaqueca toda semana, estava me alimentando supermal, eu até fazia *crossfit*, que é até muito bom realmente, mas não era aquilo que eu tinha que fazer no momento, um exercício de alta intensidade, para uma pessoa ansiosa, sabe? E aí... Burnout total (Empreendedor B - grifo da autora).

Boa parte de sua resiliência como empreendedores pode vir dessas crenças e medidas de sucesso. É interessante notar ainda que, mesmo entre os empreendedores que citaram a preocupação com a questão financeira ao longo das falas durante as entrevistas, o sucesso financeiro não é visto como prioridade, as ambições de impacto social e ambiental parecem ocupar esse lugar.

#### **4.2.8 Pessoas inspiradoras**

O mundo precisa de gente singular, de pessoas insubstituíveis, de pessoas que tenham voz e que se importam com uma causa maior do que a si mesmas.

Tavares (2019. p.13).

A proposta de identificar quem são as pessoas nas quais os empreendedores se inspiram se deu com base na intenção de identificar crenças e valores pelos quais elas são admiradas, e possivelmente traçar uma relação entre as condutas dessas pessoas e as crenças dos empreendedores entrevistados. Em resposta à pergunta “em quem você se inspira para empreender”, foram apresentadas as seguintes respostas:

Em muitas pessoas. **Atualmente eu estou muito inspirada na minha mãe... porque ela tem um poder de cura e de cuidado.** De pegar na planta e fazer ela brotar 5 vezes o que eu estou tentando fazer há um ano. Mas, um problema que eu vejo nela é que ela cuida muito dos outros, mas não cuida nada dela. Ela tem me inspirado muito em ter esse cuidado com as pessoas. [...] **E aí tem vários empreendedores, Charles Watson, meu muso maravilhoso. No instagram eu comecei a seguir mulheres que são CEO,** A Sheryl Sandberg que é a CEO do *FaceBook*. Tem uma mulher que a história dela é muito legal, esqueci o nome dela, mas ela foi uma das primeiras engenheiras do *Google*, foi contratada pelo *Yahoo* para ser CEO, e em 5 anos no *Yahoo* ela quintuplicou o valor da empresa com o trabalho que ela fez. Muito foda... Tem a Gilnet Patrow, a atriz, que tem uma empresa foda também. Tem a Rihanna, adoro a Rihanna também, que é superempreendedora, tem uma das marcas mais valiosas de cosméticos e lingerie e agora é a primeira mulher negra a ter uma marca de luxo, num ramo de luxo no mundo. Deixa eu ver quem mais? **Tem muitas pessoas localmente também. Tem o Rigotto. Rigotto é assim, mestre. Ana Julia Girelo, estou tendo o prazer de trabalhar com ela.** Estou fazendo com ela um programa da ABBELHA (aceleradora de negócios sociais localizada no rio de janeiro), elas estão fazendo aceleração com a gente. Ana Julia é maravilhosa, a visão dela é muito legal. Deixa eu ver quem mais? (Empreendedora B - grifo da autora).

Ao apresentar sua mãe como uma pessoa em quem se inspira, a Empreendedora B manifestou que valoriza como ela cura e cuida das pessoas, uma característica muito valorizada no empreendedorismo de impacto social.

De acordo com Mackey e Sisódia (2018, p. 192/193), durante milênios a maioria das comunidades humanas e instituições sociais funcionou segundo características masculinas tais como agressividade, ambição, competição, dominação, lógica analítica, características exigidas dos líderes bem-sucedidos da política e dos negócios. Agora, porém, assiste-se a um reconhecimento de valores tidos como femininos, tais como cuidado, carinho, compaixão, cooperação e qualidades associadas ao intuitivo, a empatia e visão sistêmica, “anunciando uma mescla harmoniosa dessas características humanas em nosso trabalho e em nossa vida”.

Se no passado as mulheres em posição de liderança buscavam impor-se por meio de características masculinas, Mackey e Sisódia (2018, p. 192/193) apresentam que:

As lideranças femininas atuais parecem mais confortáveis com sua feminilidade, reconhecendo a importância da sabedoria inerente à abordagem de cuidado e carinho adotada nas organizações que dirigem. Anne Mulcahy, da Xerox, Indra Nooyi, da PepsiCo, Terri Kelly, da W.L. Gore & Associates, e Sally Jewell, da REI, comprovam essa mudança com seus estilos de liderança.

Para os autores, atualmente muitos homens também começam a exibir mais de suas qualidades femininas na maneira como lideram e se relacionam com as pessoas. Isso pode ser mais bem percebido na medida em que envelhecem. E a explicação dos autores é dada em relação tanto a alterações hormonais, provavelmente menos testosterona, e em parte com amadurecimento que reflete a experiência de vida (MACKEY; SISÓDIA, 2018).

Os autores ponderam ainda que empresas conscientes devem incorporar ambas as perspectivas, sejam elas lideradas por homens ou mulheres. Isso mostra que ambas as características são necessárias, complementares e que a diversidade pode ser uma aliada na ampliação da visão para uma visão sistêmica, ao contemplar diferentes olhares.

Maturana e Verden-Zöller (2004) acenam com a perspectiva da emergência de um novo rumo – o “neomatristico”, voltado para um redesenho das relações do humano com o ambiente natural e na formulação de uma condição mais humanizada para a comunidade humana. Os autores pensam a cultura patriarcal europeia como caracterizada por pensamento linear, conflitos, competição e busca por resultados, produzindo sofrimento, perda de respeito e de sensibilidade. Isso se deu como modificação no emocional devido às invasões de povos que já praticavam a cultura do patriarcado, trazendo à tona a necessidade de defesa, o sentido de enfrentamento, controle e delimitação de espaços. E no período fundacional da comunidade humana, as relações se caracterizavam pelo consenso e pela coexistência, fundamentada na busca pelo acordo e por um projeto comum de convivência, o que eles chamaram de cultura matrística. Entretanto, eles não recomendam que haja uma cisão conflituosa entre esses modos culturais, já que isso seria parte do pensamento patriarcal. Eles aconselham a reflexão como caminho e deixam clara a sua convicção de que se pode

passar de uma cultura patriarcal para uma “neomatrística” como resultado de uma tomada de responsabilidade tanto pela racionalidade quanto pelos desejos, modificando o emocional nas redes de coordenações consensuais de ações.

Outra coisa que chama a atenção na fala da Empreendedora B é o fato de que ela começou a se interessar pela vida de mulheres empreendedoras, como Sheryl Sandberg, que é a chefe de operações (*Chief Operating Officer - COO*) do *FaceBook*, Gwyneth Patrow, que é atriz e empreendedora, e a cantora e empreendedora Rihanna. São mulheres que destacaram na construção de empresas fortes no mercado e mostraram uma veia empreendedora potente dentro do segmento que escolheram atuar. Todas elas são bem reconhecidas por sua competência no âmbito do trabalho, pelos aspectos afirmativos relacionados ao feminismo e pelo sucesso de seus empreendimentos, fatores com os quais a Empreendedora possivelmente se identifica e quer reproduzir dentro do setor de impacto. Em geral, sua resposta indica que a Empreendedora A tem como crenças a noção de que mulheres podem ser competentes, bem-sucedidas, ocupar lugares de destaque e militar contra o patriarcado, inspirando outras mulheres a terem as mesmas crenças e ações. Além disso, ela reconhece o valor de quem está perto, ajudando a sua empresa a tomar boas decisões ao citar alguns mentores da empresa.

O Empreendedor C apresenta como pessoas inspiradoras:

Vários... durante a vida eu fui trocando de heróis mais por quem eu estava lendo a biografia no momento, quem eu estava estudando no momento, quem eu tive contato. **Então na infância, adolescência, tinha o Mandela, sempre foi uma grande fonte de inspiração, depois passou a ser o Yunus, aí depois Gandhi. Mais aqueles que criam coisas coletivas, pra transformar. E que são cheios de falhas, são humanos pra caramba. Na família, a minha mãe.** Se aposentou como professora em escola municipal aqui em BH. Teve todas as oportunidades de ser diretora de escola privada, mesmo diretora de escola municipal. Mas não quis porque era ali, a criança, **ela era fiel ao que era feliz ali fazendo. Atualmente, eu gosto do Elon Musk, novo Steve Jobs, tão egocêntrico quanto, mas pensando em coisas maiores do que ele mesmo. Eu gosto muito do Richard Branson da Virgin, eu acho ele um cara visionário para caramba e tem essa pegada da preocupação com o mundo.** Durante muito tempo eu admirei muito o Lula aqui no Brasil. Assim, antes do segundo turno dele. Aí depois, uma decepção danada. Quem mais? Tem outros, né? **Tem Jesus** (Empreendedor C - grifo da autora).

O depoimento do Empreendedor C aborda crenças de que pessoas comuns, cheias de falhas, podem ser capazes de impactar positivamente muitas pessoas e até mesmo promover mudanças sociais. Além disso, ele destaca a admiração por sua

mãe, descrevendo como ela se abdicou de oportunidades de trabalhar com outras coisas, até mais promissoras do ponto de vista financeiro. Mas ela se recusou, mantendo-se fiel ao trabalho que lhe trazia felicidade, o que pode tê-lo influenciado a fazer o mesmo, visto que ele também considera que se manteve fiel ao que lhe traz felicidade. Isso pode explicar ou confirmar a sua crença de que é melhor dedicar-se a algo que traga sentido e felicidade para sua vida, ainda que traga menos retorno financeiro.

O Empreendedor C cita ainda a admiração por Jesus, uma liderança transformadora pacífica, altamente empática, defensora do amor e de ideais que ele admira. Além disso, lembra alguns empresários icônicos, reconhecidos internacionalmente por serem visionários e por inaugurarem inovações radicais que mudaram paradigmas sociais e de mercado, tais como Elon Musk, Steve Jobs e Richard Branson. Isso mostra como ele se serve de ideias de pessoas visionárias e que tiveram a capacidade de liderar grandes transformações, motivos pelos quais ele se sente inspirado.

O Empreendedor D, por sua vez, apresenta como inspiração as seguintes pessoas:

Prem Baba, depois deu problemas, né? Mas de uma certa maneira me influenciou bastante. Hoje tomo Daime com uma pessoa muito querida que chama Sergio Negri, meu padrinho de onde tomo Daime. Meu pai assim de uma certa maneira, porque eu sempre fui muito rebelde com ele, então assim eu só me toquei depois de velho, assim né, que eu vi o quanto eu fui influenciado por ele, mas não foi uma coisa assim tão óbvia pra mim. Eu nem sei se chega assim que ele me inspirou, porque durante muito tempo ele sempre me inspirou ao contrário. Depois que eu fui pai que eu fui entender umas coisas. O próprio Markito, é um cara muito inspirador também (Empreendedor D).

A liderança espiritual que o Empreendedor D cita, Prem Baba, é reconhecido por defender a transformação coletiva para o despertar global do amor. Menciona também seu padrinho espiritual, líder da comunidade, com quem ele pratica o ritual com a bebida à base da planta ayahuasca. Nesse ritual os seguidores acreditam ter o poder de ampliar a força de sua consciência e acessar uma visão mais clara dos mistérios do Universo. Com isso, o empreendedor D demonstra forte ligação com o domínio espiritual e com os valores universais da paz, do amor e também da família e da comunidade. Faz alusão ao seu pai com uma inspiração controversa, mas de quem ele reconhece a influência, a importância e o valor. E cita um amigo, "Markito",

segundo ele uma importante referência para a compostagem no Brasil e seu companheiro de luta por essa causa, e Flávio Passos, um empreendedor muito conhecido no ramo da alimentação natural. Assim, por meio das pessoas que ele admira é possível inferir algumas crenças, como a crença no amor, na paz, na colaboração, na espiritualidade, na alimentação saudável e no aproveitamento dos resíduos orgânicos – todos eles muito alinhados com os valores das comunidades alternativas.

**Meus pais, exemplos de perseverança, humildade e sabedoria. Acredito que pela educação que tive segui pelo caminho do negócio social. [...]** Os empreendedores do **Instituto Chão** em São Paulo que tem uma proposta muito ousada para a nossa realidade (Empreendedora E - grifo da autora).

Já a Empreendedora E fala diretamente dos seus pais como inspiração, deixando clara a crença de que foi a educação que recebeu a responsável por ela ter despertado para esse caminho e de empreender um NIS. Ela conta sobre uma instituição que inovou radicalmente o comércio de produtos orgânicos, vendendo diretamente do produtor para o consumidor, sem qualquer margem de lucro, pelo preço que o próprio produtor atribui aos seus produtos.

A partir das respostas obtidas foi possível identificar que os traços daquilo que eles admiram nas pessoas correspondem a ações e valores relacionados às suas próprias crenças individuais, podendo essas pessoas ter influenciado tanto a formação de suas crenças quando os seus ciclos de confirmação, direcionando o seu olhar para aquilo que elas admiram e querem reproduzir. Em geral, os entrevistados apresentaram pessoas dedicadas a causas maiores que elas mesmas e que cumpriram uma missão transformadora na sociedade, defendendo os mesmos ideais de colaboração, justiça, empatia, equidade, amor e respeito.

#### **4.2.9 Trajetória em direção ao NIS**

Como me relaciono com muita gente, sempre aparece alguém me perguntando qual a minha 'formação'. Ora... a esta altura da vida posso dizer que estou mais focado nas minhas deformações, pois foram elas que fizeram de mim o que sou (ou estou sendo neste momento) e que farão de mim o que serei. Não as formações (ou formatações).

Augusto de Franco (2020).

A trajetória que os entrevistados A, B, C e D seguiram parece ter obedecido a um padrão inicial que consiste em: percepção de incongruência estrutural em relação ao domínio do trabalho por meio de sentimentos e emoções negativas, interpretações automáticas com base em suas crenças sobre como as coisas são e como deveriam ser, gerando um impulso para a ação (empreendimento de impacto social), visando resgatar o equilíbrio estrutural, e conseqüente busca de evidências capazes de reforçar suas crenças de que suas empresas são capazes de gerar impacto social e de contribuir para a mudança cultural.

Apesar de a Entrevistada E não ter demonstrado sentimentos e percepções negativos no domínio do trabalho, ela manifesta sentimentos e percepções positivas quando pôde experimentar, pela primeira vez, o potencial de transformação social que sua atividade profissional como *designer* poderia alcançar, o que trouxe uma perspectiva de trabalho com mais sentido para ela.

É interessante notar que essa trajetória está associada ao surgimento de NIS em países emergentes apresentado na revisão bibliográfica, em que os problemas relacionados a desigualdade social, subempregos e degradação ambiental são mais nítidos – e, portanto, têm potencial para sensibilizar mais pessoas a agir em direção a mitigá-los. Já nos Estados Unidos e Europa, por exemplo, o contexto está relacionado à mobilização coletiva para manutenção do bem-estar social e apoio governamental. Esses achados confirmam também a centralidade da figura do empreendedor social como liderança ou multiplicador dos ideais do empreendedorismo de impacto social dentro e fora do ambiente de sua empresa.

Registra-se que todos os empreendedores entrevistados, apesar de terem sócios, foram as pessoas que tiveram a ideia do negócio. Em comum entre a pessoa que teve a ideia do negócio e as outras que se conectaram com a ideia e passaram a trabalhar para aquele sonho dar certo está a intencionalidade, que é quando indivíduos que se identificam com uma intenção ou propósito e interagem socialmente para viabilizá-lo como um objetivo compartilhado. Isso se volta também para a capacidade de liderança e convencimento desses empreendedores. Sineck (2018) apresenta que grandes líderes dão a todas as pessoas algo para acreditarem, e não simplesmente algo para fazerem.

Dessa maneira, empreendedores que ocupam esse papel de liderança acabam sendo articuladores de redes de valores compartilhados, estabelecendo novas

conexões capazes de potencializar suas ações, gerar inovação e impulsionar a transformação do sistema, inspirando mais pessoas, dentro ou fora de seu empreendimento.

Mackey e Sisódia (2018, p. 193) asseguram que liderança e gestão não são sinônimos. Para os autores:

Liderança tem a ver, principalmente, com mudança e transformação; gestão com eficiência e implementação. Líderes são arquitetos de alto nível, construtores e reformadores do sistema, enquanto gestores se encarregam de garantir que o sistema funcione direito, aplicando ações corretivas quando necessário (MACKEY; SISÓDIA, 2018, p. 193)..

Propõe-se agora a compreensão de que as mudanças ocorridas nos padrões de pensamento e comportamento de NIS, em comparação a negócios tradicionais, podem ser consideradas como mudanças estruturais da organização empresarial, como uma espécie de deriva natural organizacional.

### **4.3 Crenças e as decisões estratégicas**

Este item busca apresentar e discutir as crenças pessoais identificadas, manifestas ou subjetivas, envolvendo processos decisórios relacionados à trajetória de desenvolvimento da empresa.

#### ***4.3.1 Experimentação como processo de aprendizado: “errar cedo para errar barato”***

Existe uma rachadura, uma rachadura em tudo. E é assim que a luz consegue entrar.

Leonard Cohen (2021).

A pequena empresa acaba tendo forte influência do perfil de administração de seu proprietário, uma vez que as decisões estratégicas são sua principal responsabilidade. Assim, elas acabam refletindo a sua própria visão de mundo, carregada de subjetividades relacionadas às suas experiências individuais. Isso pode ficar mais diluído em grandes organizações, uma vez que acabam tendo diferentes setores, diferentes decisores, em diferentes níveis hierárquicos.

A experimentação como processo de aprendizado é um aspecto que parece fazer parte da trajetória de todos os empreendedores entrevistados. Segundo eles, suas empresas, de modo formal ou informal, passaram por período de prototipagem para validação de sua proposta de valor e de seu modelo de negócio e continuam adotando esse processo ao longo do desenvolvimento de seu negócio.

A maior parte delas (E, B, D e E) contou com o apoio de organizações intermediárias em fase inicial, por meio de participação em programas de aceleração ou educação empreendedora, visando à capacitação empreendedora, à identificação da viabilidade e sustentabilidade financeira, bem como à modelagem do negócio, como demonstra o QUADRO 19.

A Empresa C não participou de processo de aceleração, mas experimentou uma atuação local com outro nome e depois se juntou como sócia a uma empresa internacional que tinha a mesma proposta de valor e missão, processo que demandou também atualização, amadurecendo o seu modelo de negócios, governança e gestão.

Quadro 19 - Comparativo da participação das empresas em processos de capacitação para empreendedorismo

<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa D</b>	<b>Empresa E</b>
<b>Pré-aceleração:</b> Baanko Challenge	<b>Pré-aceleração:</b> Business Jam	<b>Pré-aceleração:</b> Artemisia	<b>Capacitação Empreendedora:</b> Fundação Dom Cabral
<b>Aceleração:</b> - Start-Up Brasil - SEED (2x) - Lemonade - Social Good Brasil - Start-Up Chile - Tropos Lab - Ginga	<b>Aceleração:</b> - Baanko Magnuss - Bem-Te-Vi	<b>Aceleração:</b> - Yunus Negócios Sociais Brasil - Baanko Magnuss - Braskem Labs Scale - Agora Partnerships - Acellerate 2030	

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre a experiência em processo de aceleração, o Entrevistado A deixa claro como ele contribuiu positivamente para o desenvolvimento inicial da empresa. Nessas ocasiões contaram com o suporte de mentores e continuam contando mesmo no momento atual de escalada do negócio. Deixou claro também que ele e os sócios, e consequentemente os funcionários, se posicionam como aprendizes do próprio processo. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 77) citam Shön (1983) para explicitar os benefícios dessa postura analítica e observadora: “quando alguém reflete enquanto

age, torna-se um pesquisador no contexto prático. Não é dependente das categorias da teoria e da técnica estabelecidas, mas constrói uma teoria de caso único”.

Só que a OPI\* já nasceu faturando. No primeiro dia já faturava, surpreendentemente, mas entrava muito pouco e a gente não sabia escalar o negócio, não sabia nada. **E aí, esses processos (de aceleração) ajudaram a gente a modelar melhor o nosso produto, a entender que a gente tinha que olhar pra cliente, entender que existia um tal de CANVAS, pra entender que existia uma série de metodologias e pessoas, negócios sociais de tudo quanto é tipo.** E durante as viagens para Florianópolis a gente teve a grata notícia do *Startup Chile*. Então fomos para o Chile, eu morei lá, a equipe ficou aqui, e **durante esse período a gente teve o nosso primeiro aporte financeiro que ajudou a empresa a ter fôlego para seguir com as pessoas todas fulltime, porque desde o início, todo mundo era fulltime. Durante o Startup Chile a gente aprendeu muita coisa, evoluiu muita coisa. Teve uma GINGA no meio, da Tropus, que ajudou a modelar um produto superessencial para o negócio hoje que é o OPI\*. Então, a gente passou por muita aceleração.** O último que a gente passou foi o SEED, na volta do *Startup Chile*. Então, mais um investimento financeiro que suportou a operação da empresa, a partir daí a própria empresa se sustentou durante os anos que seguiram. Em 2018 fomos aceitos e aceitamos uma proposta da *Startup Brasil*, e aí já entramos com um parceiro no negócio, que adquiriu uma pequena parte da empresa. Desde então a gente está com o apoio deles, que existe uma mentoria. Como um negócio mais maduro, a gente recorre a eles nos pontos que são necessários e eles nos ajudam, estão de prontidão, então tem sido bastante interessante a relação (Empreendedor A - grifo da autora).

Essa predisposição à experimentação pode ser compreendida por crenças de que o erro faz parte do processo de desenvolvimento, de modo que é preciso errar cedo para que as consequências sejam menores e menos recursos financeiros tenham sido investidos. É uma crença comum no meio das *startups*. Encarar as decisões como possibilidades de aprendizado parece fazer parte da perspectiva de todos os entrevistados. Pensa-se ser um processo que gera a segurança necessária para dar o próximo passo em direção a uma decisão que envolva mais investimentos ou lançamento de um produto.

E aí recentemente também, eu fiz um processo de *coaching* para descobrir minhas forças, um processo também muito legal de fazer. E aí realização é uma. E isso eu já sabia, porque eu sou muito de pegar e fazer. Eu não sou de ficar esperando, vai dar medo, ficar planejando, planejando... Não. **Eu pego, planejo a mínima coisa e vamos rodar e vamos fazer. Vou aprendendo no caminho.** Sou muito assim. Comunicação muito forte e estratégia. Então assim, eu tenho visão estratégica muito dentro da minha força e pra quem é muito plural isso é essencial. **Estratégia é você ligar os pontos de uma complexidade enorme de coisa.** Então assim, foi muito legal ver isso, sabe, e hoje eu consigo fazer essa apropriação de falar: sou estratégica, sempre fui, mas olho e vejo que eu consigo e tal. Porque eu tomei consciência disso (Empreendedora A - grifo da autora).

E tem uma coisa chata que é, muito de mim também, que é chega de ficar na teoria, vamos empreender. **Quero fazer modelagem, não sei o quê, mara! Mas tem uma hora que você tem que ir pro mercado, porque você vai ver que você vai com um tanto de achismo, um tanto de coisa. Mas é na cara do mercado que ele vai te dar uma porrada e você fala, nossa, tudo que eu achei é nesse caminho aqui. Então vamos pra cá. Porque senão você investe um tempo e uma grana numa coisa muito enorme, dá errado, e aí? Vamos validando a medida que vai fazendo. Vamos fazendo e validando** (Empreendedor B - grifo da autora).

A empreendedora B relata o seu processo de prototipagem da empresa, no qual se verifica que ela deixa clara a intenção de encarar a experimentação como primeiro passo para o desenvolvimento do negócio e o constante processo de observação, análise e aprendizado das atividades da empresa como processos orientadores da inovação, mesmo depois de a empresa ter passado de sua fase inicial:

Aí foi o momento que eu sabia que tinha de fechar porque tinha muita coisa que foi no improviso de teste mesmo. E Jesus amado, não dava para operar daquele jeito não. E então... o que que vai fazer com isso? Fechamos no natal. E aí, entramos nessa revisão. Deu certo, a gente tinha validado dois públicos, dois mercados que a gente ia trabalhar, o dos *makers* e criadores e o público que queria consumir, porque a gente lotou o quarteirão no dia da inauguração e vendeu superlegal. [...] Passamos por uma imersão para ver tudo que tinha dado errado e o que não deu, e aí, repensar tudo. Nessa caminhada alguns dos parceiros saíram e ficou só eu e a OPI\* [sócia] de pé. E falei, vamos ou não vamos? Vamos! E aí em maio, reinaugurei, voltamos, reinaugurei para o dia das mães.

[...]

Depois a gente foi vendo que isso não era legal pro mercado, em termos de desenvolvimento. Por quê? Porque muitos produtores chegavam ainda muito crus pro mercado. Então não tinha processo produtivo estável por conta da demanda, e aí estava começando a atrapalhar nossas vendas. Mas a gente também queria mantê-los porque era um teste legal de mercado para eles. Mas, então, a gente tem de aceitar outras marcas mais maduras só na loja. **Então a gente evoluiu.** Tem um modelo que é só loja, e você pode estar só na loja ou só na aceleração. Na loja a gente também tem entrega de valor, relatório de *performance*, acompanhamento. Tem os materiais dos empreendedores que a gente manda, tem a rede, então a gente continua tendo *feed back*, *testing pricing* (Empreendedora B - grifo da autora).

A Empresária E enfatiza a importância da prototipagem nos processos de sua empresa. Em sequência, ela fala com naturalidade sobre mudança de modelo operacional, mostrando flexibilidade e foco na proposta de valor social para tomar decisões: “Toda a OPI\* e seus processos foram criados com metodologias e ferramentas de *design*, pensando sempre em prototipar rápido as ideias para testar e já adequar ao mercado” (Empreendedora E).

De uma forma geral, nota-se que os empreendedores começaram seus negócios mesmo sem se sentirem 100% prontos. Permitiram-se experimentar, errar,

acertar e aprender ao longo da jornada empreendedora. No caminho, revisaram, analisaram, mudaram rumos, planos, traçaram novos caminhos e se tornaram mais atentos às dinâmicas que ocorrem e lidaram bem com as incertezas e com o medo de errar, porque parecem considerar tudo isso um processo de aprendizagem e não algo do que eles devam envergonhar-se. São estratégias que parecem efetivas para lidar bem com o ambiente complexo, incerto e volátil.

Se viver é conhecer e conhecer é viver, todo erro já é um aprendizado. O fato de o indivíduo perceber um erro, seja individual ou alheio, já indica que sua estrutura aceitou aquela perturbação como tal e se transformou, o que configura o aprendizado. A questão é: qual a dimensão da transformação estrutural que ocorreu? Quais emoções participaram do processo e com que intensidade? Que crenças foram criadas ou reforçadas? As respostas a essas perguntas irão incidir sobre o grau de aprendizado conquistado. Se as consequências desse aprendizado irão influenciar a incorrência do mesmo erro não se sabe, visto que uma série de outras questões podem atuar nesse processo, entre elas as próprias crenças e suas tendências confirmatórias.

Mas, se os erros são vistos nessa perspectiva, não devem ser condenados (em nós e nos outros), mas valorizados e apreciados como uma oportunidade de crescimento e mudança ou de indicação do caminho capaz de levar ao acerto. Assim, é possível encará-los com mais naturalidade, assumir para nós e para os outros que não estamos prontos, porque viver é conhecer e conhecer é viver. É preciso introjetar a noção de que vivemos continuamente em versão beta (para usar um termo de *startups*), em contínuo processo de aprendizado, e por que não, em um contínuo compromisso de aperfeiçoamento e aprimoramento por meio da observação, avaliação e reflexão na linguagem, naquilo que toca a nós mesmos e ao meio.

#### **4.3.2 Otimismo, confiança e coragem**

Precisamos discutir sobre a visão de mundo e sistema de valores que precisamos para redesenhar nossos negócios, economias e tecnologias, na verdade, toda nossa cultura, a fim de torna-los regenerativos, ao invés de destrutivos”.

Capra e Luisi (2014).

Geralmente, empreendedores possuem recursos limitados e sentem dúvidas quanto à melhor maneira de aplicá-los. Mas, curiosamente, aparentam ter menos

medo de perdê-lo. É uma mistura de otimismo, confiança e um pouco de falta de noção (MATTOS, 2007). Otimismo pode ser compreendido aqui como a crença de que as coisas vão dar certo no futuro e a confiança de que se tudo der errado eles têm o aprendizado e a capacidade de começar de novo. Já a falta de noção, no bom sentido, diz respeito a uma atitude de coragem, de alguém que tem iniciativa, que desbrava um novo campo, que é pioneiro e se arrisca, que vibra com as emoções, descobertas e aprendizados do caminho, o que remete novamente ao otimismo e à confiança mencionados (FIG.39).

Figura 39 - Crenças de otimismo, confiança e coragem



Fonte: elaborada pela autora.

Essa postura otimista, confiante e corajosa foi observada também no comportamento dos empreendedores B, C e D, para além da atividade empreendedora. Tais observações podem ser comprovadas nos trechos a seguir:

E eu sempre quis viajar, rodar o mundo e queria ter grana pra isso. [...] Fui na raça. E gostava dessas coisas aventureiras, tipo assim, sozinha, mulher sozinha na África. Doidona! Na época eu estava fazendo aula de francês, eu conseguia falar um pouquinho de francês... foi uma superviagem. Foi tudo calculado, tudo tranquilo. E então apareceu essa oportunidade de fazer a campanha política, eu falei, pô, é muita grana, mas eu não sabia fazer porra de campanha política nenhuma, nunca tinha feito, não sabia o que que iria acontecer... e de novo, eu acho que eu tinha 30% dos requisitos [...] mas eu fui na cara de pau, fui e fiz a entrevista, a menina gostou de mim e eu fui. [...] Tentei negociar (na empresa em que trabalhava) para ver se eu conseguiria ficar afastada, eles falaram que não rolava, então eu falei: então eu vou, porque assim, era um salário de três meses que eu demorava um ano pra conseguir deles lá! E falei, ah, depois eu me viro, eu vejo o que eu faço.... **Eu sempre fui dessa de dar o salto, sabe? Saltei. Fui. Fiz a campanha, foi ótimo, peguei a metade da grana, fiz uma superviagem: Israel, Egito, Cairo, fiquei quarenta dias. Assim, viagem maravilhosa** (Empreendedora B - grifo da autora)!

Com essa postura a Empreendedora B se candidatou e conseguiu empregos para os quais não tinha experiência. Deixou um emprego fixo e partiu para um trabalho

temporário que pagava melhor, visando ao recurso para uma viagem que fez sozinha, durante 40 dias, em países cujo idioma não dominava bem.

Foi possível identificar, no início de sua fala sobre sua história de vida, um trecho e que, aparentemente, essa crença surgiu com mais força. Após não ter sido aprovada no vestibular, ela conta que se sentiu fracassada, mas que durante um *megashow* de *pop rock* ela teve um sentimento que a levou ao entendimento de que deveria encarar as coisas que não saem como ela planejou com mais leveza, como experimentação e aprendizado, e que nessa perspectiva tudo daria certo dali em diante. Ela ressalta que esse foi um momento marcante em sua vida.

Isso na época foi um sinônimo de fracasso enorme pra mim. E não era nada, não atrapalhou em nada minha jornada do que eu construí até hoje, quem eu sou. (...) Fiz amizade com um grupo de pessoas que eram fãs do U2 e eu fui para o show do U2, eu sou louca com U2 até hoje. Foi uma fase legal. Ir no show do U2 foi um momento muito marcante pra mim, eu lembro que até a minha senha de banco, minhas coisas, tudo era a data do show do U2. Dormi na fila e tal... foi um momento de virada, que eu fiz uma turma legal e comecei a sair do lugar de achar que não ia dar conta sobre o que eu ia fazer pro resto da minha vida, um peso muito grande. Mas aí a terapia me ajudou muito também. Foi muito importante. Comecei a ser mais leve e encarar. **Testa, faz alguma coisa, testa alguma coisa e vai, se não der a gente vê!** Não aconteceu nada específico, mas foi uma fase boa e eu lembro que quando eu fui para o show num momento lá **eu senti...** (nesse momento, a entrevistada deu uma pausa em sua fala fechando os olhos) **e falei “Cara, é isso!!!! Resolveu!! Agora só toca a sua vida e vai dar tudo certo”** (Empreendedora B - grifo da autora).

É interessante notar a expressão da palavra sentir dando a conotação de que se trata de uma cognição incorporada, com sentimentos fortes que a fizeram lembrar essa passagem como um momento marcante, de virada na sua vida, estendendo a data dessa lembrança até para as suas senhas e coisas do dia a dia. É possível que os aspectos biológicos do organismo como um todo, juntamente com as percepções e emoções dos fenômenos e processos experienciados pelo seu corpo naquele determinado instante e ambiente, possam ter trazido para ela esse entendimento em forma de *insight*.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) argumentam que nem tudo que se aprende é feito de forma consciente, indicando a necessidade de se deixar de lado a ideia de que o conhecimento seja algo que possa ser adquirido, transmitido e treinado apenas por meio de manuais, livros ou conferências. Dar atenção ao lado menos formal e mais subjetivo tais como *insights*, intuições e palpites, muitas vezes obtidos por meio do uso de metáforas, imagens ou experiências, é tão importante quanto as práticas

mencionadas anteriormente. Os autores acreditam que “o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo”.

Varela, Thompson e Rosh (1991) compreendem a cognição como um movimento circular entre fenômenos e processos experienciais, entre aspectos biológicos (organismo como um todo) e ambiente (mundo), no qual ocorre uma interação sistêmica bastante complexa entre corpo, mente e mundo. Nessa interação os indivíduos experienciam e dão sentido à realidade vivida, o que significa que cognição é corporificada e situada, fruto da experiência decorrente de se ter um corpo com várias capacidades sensório-motoras embutidas em um cenário biológico, emocional, psicológico e cultural.

Recuperando novamente a discussão sobre a crença do otimismo, confiança, coragem e o gosto pelo desafio, são apresentadas as falas dos empresários C e D, em que essas mesmas crenças podem ser observadas:

**Nem é a questão do desafio só, porque eu nem mensurava isso, mas era a questão do novo, da novidade.** Os EUA me pareciam uma cultura muito parecida com a gente, Europa também, e a Europa eu pensava assim... ah, Europa eu vou conhecer de qualquer jeito. Uma hora a minha esposa vai querer ir para a Europa, eu também. Mas agora, e a Ásia? Eu fui para “Bangalove”, no Sul da Índia. Na verdade, eu fiquei um bom tempo em Gougaun, que é do lado de Nova Deli, uns 3 meses eu fui pra Bangalove e fiquei mais um ano. **Foi bom que eu tive que viajar muito, então eu conheci bastante** com mochilão e tal. **Lá eu abri o meu primeiro negócio, lá na Índia** (Empreendedor C - grifo da autora).

E conheci umas pessoas do movimento alternativo vinculadas ao Fórum Social Mundial, eram pessoas assim, que não eram só comunidades alternativas, **mas eram pessoas que buscavam levar esse conceito das comunidades para o sistema. Ao invés de ser uma ação de fugir do sistema para ir para o meio do mato, não, vamos influenciar o sistema com esses conceitos todos de ecovilas de vida mais sustentável e tal.** Então, eu conheci esse pessoal em 2003. Em 2003 tinha acontecido o Fórum Social Mundial em Porto Alegre e em 2004 ia ser o Fórum na Índia e essa turma estava querendo arrumar um navio para ir pra Índia, para o Fórum Social da Índia. **Aí, eu peguei na cola e falei, nossa, vou ajudar a arrumar esse navio, e eu entrei nessa viagem! E foi muito legal porque juntou uma turma muito grande, encantada com esse objetivo de arrumar o navio para ir para a Índia e dali saiu várias histórias.** Então, daí, a gente foi para o Peru, para o encontro de Ecovilas Internacional, um encontro organizado pela Rede Global de Ecovilas, *Global Ecovillage Network* e o ENA - *Ecovillage Network of America*, e assim, os fundadores das ecovilas do mundo estavam lá nesse encontro. [...] Mas resumindo a história, eu cheguei para a galera com uma proposta da compra de um ônibus. Gente, vamos comprar um ônibus, porque se a gente vai viajar para Porto Alegre, vai viajar depois para a Chapada dos Veadeiros, em julho a gente vai viajar para o encontro de comunidades lá no Ceará, depois a gente vai voltar para organizar o Chamado do Beija-Flor, que vai acontecer em setembro em Alto

Paraíso, a gente vai fazer várias viagens para Alto Paraíso para fazer mutirão na terra. **Falei: vou comprar um ônibus! Aí a gente comprou um ônibus. Isso no final de 2004. Ficamos viajando no ônibus e aí eu saí daqui e fui tocar essa história do ônibus e do chamado do beija-flor. E nisso aí, eu fiquei morando no ônibus durante um ano e meio. [...] A gente fazia dinheiro ao longo dessas viagens. A gente vendia alimentação natural, fazíamos oficinas, vendia vaga no ônibus quando o ônibus se locomovia, então, a cada situação a gente fazia um dinheirinho, e ainda tinha que pagar o ônibus, porque a gente comprou o ônibus por empréstimo. Eu fiz uma cota. Fiz um acordo de todo mundo pagar a 1% de juros. E aí, quando a gente conseguia gerar um caixa positivo assim, a gente pagava alguém** (Empreendedor D - grifo da autora).

### **4.3.3 Relações com outros agentes de mudança**

Ashoka (2016) acredita que empreendedores sociais possuem mentalidade de mudança latente, buscam ferramentas para isso, possuem capacidade criativa, capacidade e qualidade empreendedora para levar a solução a um nível elevado, boa relação com outros empreendedores e fibra ética, refletida em um comportamento honesto. Essas são características que puderam ser identificadas nos empreendedores por meio das entrevistas realizadas.

Em relação especificamente às relações com outros agentes de mudanças, foi possível notar essa ocorrência. Muitos desses agentes são também empreendedores, alguns de NIS e mentores com mentalidade voltada para a geração de impacto social e ambiental positivos. Juntos formam uma rede distribuída de pessoas que colaboram entre si naquilo em que convergem seus interesses, mesmo que cada um esteja buscando o seu espaço. Muitas dessas relações parecem ter sido mais fortes no início da atividade empreendedora, quando precisaram mais de apoio e conviveram mais de perto em busca de se fortalecer e acelerar seus processos de aprendizado em programas de aceleração. Assim, muitas das experimentações e decisões iniciais podem ter sido fortemente influenciadas por essas interações recorrentes na linguagem, conforme defende Maturana (2014b):

Nós, seres humanos, somos multidimensionais em nossos domínios de interações e em nossa dinâmica interna. Por isso, participamos de muitas conversações que se entrecruzam simultânea e sucessivamente, em nossa dinâmica corporal. O principal resultado disso é que o emocionar de uma conversação afeta o emocionar de outra, de modo que, no curso das conversações que se entrecruzam, produzem-se mudanças que não tem origem no âmbito relacional em que ocorrem (MATURANA, 2014b, p. 214).

À medida que as empresas começaram a crescer, os entrevistados contam que precisaram passar a se dedicar muitas horas para sua viabilização, e esses momentos de interação passaram a ocorrer com menos frequência, mas é importante ressaltar que são pessoas que se mostram abertas para colaborar com a rede quando demandadas e recorrem a ela quando precisam.

Uma passagem sobre essa questão é apresentada pela Empreendedora B, que conta que num momento de descontração com outro empresário de NIS ela teve um *insight* de como resolver um problema que sua empresa enfrentava em relação à comunicação entre a loja e uma produtora, para favorecer o planejamento e fabricação de seus produtos antes que o estoque na loja acabasse, o que estava ocorrendo com frequência:

Essa, dessa bandeira vermelha mesmo, foi um *happy hour* que a gente fez lá com a rede de produtores da Empresa B. **A gente foi lá no Guaja tomar uma cerveja assim pra descontrair. E aí a gente chama todos os parceiros também.** O OPI\* [empreendedor de um NIS carioca] da OPI\* [nome do NIS], e a gente trocando ideias, falando do modelo de gestão da Toyota, que inspirou o *Kamban*, *Lean*, *Startup Lean*, um monte de coisa e ele falou: você sabe de onde vem o *Kamban*? Eu falei, o nome? Ele falou, não... ***Kamban* significa placa em japonês. Olha, e era gestão de estoque baixo da galera! E eu falei: Como eles faziam? E era uma placa em cima do produto e quando chegava naquela placa tinha que pedir. Eu falei, putz! É só fazer isso!!! Quê? Está muito fácil fazer isso!!!** Então, a gente está testando isso com uma produtora, se der certo vamos fazer para todos (Empreendedora B - grifo da autora).

Essa passagem confirma a necessidade de se reconhecer que o conhecimento está disperso em todo lugar. No caso, a Empreendedora B conseguiu encontrar solução para um problema operacional que ela vinha enfrentando, a partir de uma simples conversa com outro empreendedor em um contexto informal e despretensioso. Isso mostra que fora do ambiente de trabalho é possível compartilhar conteúdos, crenças, visões do mundo e modelos mentais, podendo essas interações impactar em aprendizagem (mudança estrutural) e influenciar decisões no domínio do trabalho.

A socialização corresponde ao processo de compartilhamento de experiências e esse processo pode ocorrer por intermédio da linguagem, observação, imitação e prática, no qual o simples compartilhamento de informações fará pouco sentido se estiver dissociado das emoções e dos âmbitos específicos nos quais as experiências compartilhadas estão embutidas. Ela pode ocorrer, igualmente, em configurações

informais, fora do ambiente de trabalho no qual conhecimentos tácitos – tais como uma visão do mundo, modelos mentais e confiança mútua – são gerados e partilhados. Por meio da socialização é gerado o conhecimento compartilhado (DIAS, 2009, p. 53-54 ).

O Empreendedor C também cita uma ação no início de sua atividade empreendedora relacionada a interações na linguagem com uma rede de agentes de mudanças:

E em função da OPI\* **a gente já tinha desenvolvido uma rede muito grande de outras pessoas que pensavam como a gente**, então, na época não tinha redes sociais. Tinha o *Yahoo Groups*, que eram grupos de *emails*. E a gente tinha um grupo que se chamava *Pioneers of Change*, e era **um grupo de pessoas que estavam fazendo alguma coisa em prol de uma mudança positiva** (Empreendedor A - grifo da autora).

#### **4.3.4 Diferença entre empreendedores tradicionais e empreendedores de impacto social**

[...] um dia mamãe chamou meu irmão e a mim e disse: “Meus filhos, o pecado não existe. As condutas são adequadas ou inadequadas, oportunas ou inoportunas, e é responsabilidade de cada um saber quando elas são o quê. E agora vão brincar” (MATURANA, 2014b, p. 47).

Uma vez que os valores também constituem variáveis importantes para o estudo do comportamento decisório, buscaram-se identificar na concepção dos empreendedores entrevistados aspectos que pudessem diferenciar empreendedores tradicionais de empreendedores de impacto social.

Conheço muito empreendedor social que não tem nada de social enquanto perfil, e isso é duro... é duro! [...] Então, genericamente falando, eu vejo que o empreendedor social, **quando social de fato, ele é muito mais conectado com uma série de dores muitas vezes subjetivas ao core do negócio e ele leva isso nas falas dele, nas relações dele, na forma de falar dele, ele de fato está num processo de buscar ser melhor enquanto ser humano, enquanto pessoa. E o empreendedor de negócios tradicionais ele tem muito bem dividido o pessoal do profissional e no profissional ele quer ser melhor do que todos os outros, e vai fazer todo o possível para superar qualquer outro, ainda que ele tenha que causar diversos danos nesse processo.** Danos aos concorrentes, danos aos seus colaboradores, a ideia é mais ligada ao capitalismo selvagem, né? Isso talvez seja a grande diferença percebida [...] (Empreendedor A, da autora).

Tem relevo na fala do Empreendedor A a questão de separar a vida profissional da vida pessoal. O empreendedor social identifica-se tanto com sua atividade, que

não consegue separar esses dois domínios, o propósito de sua empresa está ligado ao seu propósito pessoal. E, então, ele não enxerga a empresa como algo separado de sua vida, mas como parte intrínseca dela.

Segundo Simon (1979), o indivíduo não consegue desvincular-se da pessoa que é, de seus valores, crenças, conhecimentos, perfil, modelo cognitivo, entre outras características, no ato de tomar decisões, mesmo naquelas relacionadas a organizações. São elementos capazes de impactar os seus resultados.

Como consequência da busca de se tornar um ser humano melhor, é que ele se torna um líder melhor, um empreendedor melhor. Assim, o empreendimento social constitui um meio para o empreendedor experimentar valores e crenças em correspondência com sua estrutura, com consequências em todos os domínios de ação: família, educação, saúde, habitação, consumo, descanso e lazer, etc.

Uma outra questão que apareceu também em relação a essa diferença entre empreendedorismo social e tradicional diz respeito a ser algo genuíno:

E depois de um tempo a menina parou de vender, ela não se sustentou. **Não era genuíno, ela nunca fez compostagem na vida.** Entendeu? Ela despertou o assunto conversando comigo lá naquele processo. E rolou deles venderem minhocário, o negócio vendeu e deu certo. **Então assim, ela olhava para aquele negócio como produto. Ela mesma não tinha minhocário em casa, ela mesma tinha nojo de minhoca, então não tinha uma sustentação.** Ela não conhecia nada, então ela não tinha experiência, vendia, dava problema lá, larva, ela não sabia como resolver (Empreendedor D - grifo da autora).

A distinção crítica entre empreendedores convencionais e empreendedores sociais feita por Martin e Osberg (2007) é a proposta de valor que cada um oferece. Para o empreendedor convencional, a proposta de valor antecipa e é organizada para atender a mercados que podem confortavelmente pagar o novo produto ou serviço. E é, portanto, projetada para criar lucro financeiro, enquanto que o empreendedor social é motivado pelo benefício social, pela transformação que o seu produto ou serviço pode gerar para a sociedade em pequena ou larga escala.

Bruna, Carrasco e Fernandes (2018, p. 75) acreditam que “um empreendedor social é uma nova tentativa da espécie de ir se ajustando ao meio e melhorar as perspectivas de sobrevivência da aldeia global”. Possuem interesses biocêntricos e os colocam acima dos egocêntricos.

A fala do Empreendedor C descreve a importância da missão e do propósito da empresa como balizadores de decisões e como isso está introjetado em sua cultura organizacional, pois essa missão e esse propósito constituem a razão pela qual a empresa existe (intencionalidade). Além disso, ao apresentar o exemplo da inversão de modelo de *top down* - que diz respeito a tomar uma decisão de cima pra baixo, em que quem decide é quem está no topo - para *bottom up* - em que quem toma a iniciativa é quem está na ponta e essa iniciativa ganha apoio dos que estão em cargos mais estratégicos -, mostra-se como eles estão atentos às suas ações, procurando melhorá-las continuamente, aprendendo com os resultados de suas decisões anteriores.

Durante um bom tempo a gente tinha um modelo de expansão que era *top down*, a gente tinha uma equipe, que ficava falando assim, olha, a gente precisa crescer na América central, e aí, ia gente passar uma temporada na América Central, e ficar identificando oportunidades, grupos de empreendedores, grupos de investidores. Hoje não é nosso modelo. Hoje nosso modelo é *bottom up*. Então assim o pessoal procura a gente e a gente dá o suporte necessário para que ele evolua. A gente precisa do empreendedor, sabe, alguém muito conectado localmente, com a rede local. **E por ser um negócio social, nós somos um negócio social, a gente quer trabalhar com o empreendedor, a missão importa muito pra gente. Então, na hora de tomar uma decisão, a gente fala, então, se a gente fizer isso, a gente não vai conseguir mais trabalhar. Eu poderia ter um preço duas vezes mais caro que o meu e passar a trabalhar com empresas médias, ser um negócio aí de *real steading* mobiliado e tal. Mas, aí não... eu tenho de trabalhar com um preço baixo porque são empreendedores o meu público-alvo, eu quero trabalhar com eles e eu não quero sufocá-los. Eu quero é dar apoio para eles, então, é um negócio que é difícil de manter, de deixar em pé. É um negócio de exige paciência, ele não vira em um ano. Tipo em um ano eu vou estar... não, é mais lento. É uma questão de formação de comunidade e tal. Isso é importante (Empreendedor C, da autora).**

Na fala do Empreendedor A fica claro que a orientação aos processos decisórios obedece à intenção e à razão de existência da empresa, que é gerar impacto.

Uma coisa que está muito bem solidificada é que nada acontece na Empresa A, se não for para ter impacto social. Isso não sou eu, isso é a empresa como um todo. Pode até acontecer de não haver impacto financeiro, mas impacto social tem que ter (Empreendedor A).

As principais diferenças entre empreendedores sociais e empreendedores tradicionais, declaradas pelos entrevistados, encontram-se na FIG. 40.

Figura 40 - Diferenças entre empreendedores sociais e tradicionais na perspectiva dos entrevistados



Fonte: elaborada pela autora.

Uma outra percepção do Empreendedor C sobre o mercado de NIS em Belo Horizonte alerta para a necessidade de que negócios sociais atentem para as questões voltadas para o negócio, pois, às vezes são muito dirigidas ao impacto. E é preciso lembrar-lhes de haver esse equilíbrio, pois só assim conseguem se manter operantes e impactando positivamente cada vez mais pessoas. Isso pode ter relação com a crença de que é errado ganhar dinheiro fazendo o bem, referenciado na literatura. É uma crença que nem sempre é fácil de ser superada, pois são pessoas muito críticas do modelo econômico e cultural vigente e sedentas de fazer o bem e de transformação. Por isso, o equilíbrio deve ser sempre buscado, para que a empresa se mantenha viável e crescendo o alcance de seu impacto, rumo à transformação sistêmica que desejam.

**A nossa percepção é que o mercado em BH, principalmente para negócios sociais, ele tem muito do social e muito pouco do negócio.** Nada contra, mas ainda é muita iniciativa que não tem um *drive* de negócio maduro. Então são pessoas que estão ali, são pessoas que a gente adora, que já foram membros nossos ou continuam por aqui de alguma maneira, mas não vão crescer, não vão ganhar escala. Ou porque não querem mesmo, ou porque não tem condições. **Então, hoje a gente reconhece que na cidade de Belo Horizonte, a gente precisa puxar muito mais a parte de**

**negócio desses empreendedores que são conscientes já, do que a parte social, da consciência e tal** (Empreendedor C, grifo da autora).

Lencastre (2010) argumenta que as situações contemporâneas confrontam as pessoas com problemas inéditos na história da humanidade, que vão desde as questões da bioética até os problemas ambientais recentes, e estes apelam para a consciência deliberativa no sentido da escolha do melhor bem. Mas essas situações levantam problemas de percepção e de compreensão a muitos níveis e não estão inteiramente clarificadas pelos conhecimentos disponíveis. Para a autora, a disposição bondosa associada a uma compreensão mais profunda do sentido coletivo da vida na Terra está na origem da abertura a esse entendimento.

#### **4.3.5 Principais competências**

A partir das respostas para a pergunta “o que considera que são as suas principais competências”, os entrevistados demonstraram que, de modo geral, são pessoas com facilidades e para fazer uma compreensão sistêmica das situações-problemas que enfrentam e se focam nisso. Além disso, consideram-se pessoas resilientes, persistentes e com fascínio pelo novo. A fala do Empreendedor A destaca ainda um caráter analítico que ele estende também para as suas próprias ações e pensamentos, em processos de autoconhecimento.

**Fiz um curso que era sobre autoconhecimento e transformou muito a minha vida**, sempre fui muito analítico, muito observador, muito questionador de tudo ao meu redor e também de mim mesmo. Mas, não entendia nada sobre autoconhecimento até ali, **e esse curso me ensinou muito a olhar pra mim mesmo, para as minhas atitudes, mas pra principalmente assumir as responsabilidades sobre tudo que acontece comigo, ou tudo que eu sinto, erros e acertos. Me transformou muito, me ensinou muito também sobre além de mim. Desde aí, raramente, você vai me ver culpando o outro por alguma coisa que aconteceu comigo, independentemente do que seja. Isso me ajudou muito, me fez aprimorar essa capacidade e compreendo muito bem, ainda que não na hora, mas logo na sequência, muito rapidamente, eu já compreendo muito bem o que está acontecendo ao redor, e o porquê, e o que que está por trás de cada coisa.** Então, em termos de autoconhecimento eu me considero bem desenvolvido. **O que também me permite também ter menos emoções extremas, me permite cair menos em armadilhas do ego, e em outros tipos de buscas que são mais de imagem do que de realidade.** E tem seus problemas também, né, que é o fato de eu saber o porquê eu cometo determinados erros e sigo cometendo, mesmo sabendo ou entendendo bem eles, eu não consegui resolver, o que me gera um incômodo muito grande.  
[...]

Sou muito analítico, isso é bem reconhecido dentro da empresa. E por ser analítico, acabo sendo prolixo. **Não estou nem dizendo na questão de verbalizar, dizendo na questão de não ser tão ágil pra dar determinadas respostas ou atender determinados pedidos quanto uma pessoa mais prática.** Números bem calculados, **sou muito observador quanto a isso, gosto de estar caminhando bem com números mais exatos, do que simplesmente sair correndo e depois olhar pra trás.**

[...]

**Consciência social. Sou o membro da empresa que mais puxa para o lado social.** As vezes a empresa precisa puxar para o lado financeiro, até para se manter sustentável financeiramente, e eu tenho isso muito dentro de mim. **Além disso, sou bastante pé no chão. Apesar de ter sido o cara que teve o sonho, não sou guiado pelo sonho sem ter uma base firme não.** Então busco bastante esse lado da segurança (Empreendedor A, grifo da autora).

Então, na empresa acho que a minha maior força é comunicação, branding, marketing. [...] **Visão sistêmica, eu consigo ver muito rápido, sentir o que está acontecendo.** Às vezes eu acho que eu não vou dar conta, porra que desafio, o que eu vou fazer, não sei o quê, e aí **eu começo a pedir ajuda para alguém, mentor, não sei quem, respira e tá... vamos lá. Dá uns frios na barriga, mas vai!** (Empreendedor B, grifo da autora).

**Gosto de pensar coisas novas, pensar soluções, é meu trabalho hoje aqui dentro, inclusive, sistematizar situações complexas. Então fazer uma análise de sistemas complexos e encontrar uma solução, algo assim.** Então raciocínio lógico e de fazer. Sou muito marciano (arquétipo antroposófico que integra o pensar, sentir, querer e o fazer, o espírito, mente e corpo) aí, nessas características, uma das minhas principais é o do marciano, do homem, da guerra, do fazer. Mercúrio é criatividade, do rápido. Detesto assim... se tiver uma terefa que vai demorar uma semana pra fazer, meu Deus do céu, fico... (Empreendedor C - grifo da autora).

A percepção acerca de suas características pessoais serve aos empreendedores entrevistados como crenças orientadoras sobre quais tarefas devem caber melhor a eles do que a qualquer outro sócio ou funcionário e que, provavelmente, foram reforçadas ao serem reconhecidas pelas pessoas e por sua própria capacidade de julgamento sobre suas próprias competências, habilidades ou vocação para determinadas atribuições dentro da empresa. No caso dos empreendedores A, B e C, existe forte identificação deles mesmos com suas capacidades de análises sistêmicas - uma característica muito desejável a empreendimentos que se pautam pela lógica ecológica e padrões não lineares.

Características como determinação, persistência e resiliência são aludidas pelos Empreendedores D e E nos trechos a seguir e também foram citadas por todos os empreendedores em diferentes momentos das entrevistas. Tais características mostram forte conexão com o propósito da empresa, com o legado que querem deixar e estão ligadas à crença de que vale a pena continuar empreendendo.

**Determinação** seria a mais forte, **criatividade, confiança**.

[...]

Eu tenho uma **resiliência** muito forte, sabe. Muito mesmo. Difícil alguém aqui na empresa segurar a peteca que eu seguro, desde projeção de equipe, ter que pagar as contas, ter que lidar com críticas e julgamentos, um monte de coisa. Pouco tempo e muita coisa pra fazer (Empreendedor D, grifo da autora).

Organizada, sonhadora e **persistente**. Acho que estas são as três características que me permitiram me tornar e me manter como empreendedora social num universo de capitalismo “selvagem” (Empreendedor E - grifo da autora).

#### 4.3.6 Momentos de lazer e relaxamento

Os entrevistados, a maioria, identificaram a necessidade de momentos de pausa, reflexão e conexão consigo mesmos e também de interações descontraídas com outras pessoas.

Foi possível observar que os entrevistados relacionaram momentos de lazer à busca de emoções de prazer. O Empreendedor A, por exemplo, listou diferentes formas de obter essas emoções. A Empreendedora B sente prazer na companhia das pessoas que ama e os Empreendedores C e D ressaltaram momentos com amigos e família, sendo que o Empreendedor D salientou o prazer de compartilhar comidas e bebidas com boas conversas.

Percebe-se, ainda, que os Empreendedores A, B e D são pessoas mais contemplativas, observadoras e que também sentem prazer em momentos de calma, tranquilidade, reflexão e conexão consigo mesmos.

**Não tenho um padrão não...** eu relaxo muito em casa, sozinho, tranquilo, quanto indo encontrar amigos em eventos, quanto fazendo trabalhos sociais, quanto indo para o meio do mato e eu nunca sei que mato é. Mas, especialmente, quando eu quero extremamente relaxar, ou vou ficar sozinho, ou com uma excelente companhia e se possível em um lugar relaxante. Pode ser tanto em casa, ou um hotel, enfim, ou meio do mato que eu adoro por uma mochila nas costas e acampar, olhar pro céu (Empreendedor A - grifo da autora).

Ah, fico com o meu “morzão”. A gente está na ponte aérea ainda... para Porto Alegre. Também ele vai muito para São Paulo e eu sempre vou pra lá encontrar com ele. Mas tem também minhas irmãs maravilhosas... tudo com elas, ficar à toa, ver filme, ir lá, cozinhar, tudo! Descobri agora a colagem, estou na onda da colagem, estou adorando.

[...]

Então, **eu tenho uma rede dentro do meu quarto, e isso eu aprendi com o meu pai. Meu pai tem uma rede dentro do quarto dele. E que é o lugar que é paz, é o lugar que eu consigo estar no presente. E eu deito na minha rede e fico ali, e consigo me acalmar, sem conversar com ninguém, ter um espaço vazio. [...]** Esse espaço vazio é uma coisa que

**eu tive de trazer muito para Empresa B, porque pra eu ser criativa, pra ter energia pra ser produtiva eu tenho que ter um espaço vazio. Então eu tento por na agenda, e as vezes é um puta de um desafio um *gap* sem nada. Não marco nada. [...] Eu fui testando outras formas, pra eu conseguir ir administrando o meu tempo, para eu conseguir fazer tudo e ter meu espaço pra mim, meu espaço vazio.** Então tem os dias e cada dia tem os *cards* e a coluna não pode rolar, tem que caber na tela. Se eu pus um *card* ali e a coluna rola, eu já sei que não vai caber no meu dia. E isso foi uma descoberta pra mim. E vou reorganizando, vou vendo dia a dia (Empreendedora B - grifo da autora).

O depoimento da Empreendedora E chama a atenção para o fato de que ela precisa de um “espaço vazio” para ordenar seus pensamentos. E mostra que precisou levar esse processo para o dia a dia na empresa para conseguir se sentir produtiva no domínio do trabalho.

Hoje eu brinco muito com a minha filha, adoro cozinhar, gosto de passar tempo com a minha esposa, amigos, adoro! Tenho diferentes grupos de amigos, tenho os meus amigos da OPI\*, tenho os meus amigos da época da faculdade, da infância, diferentes panelinhas assim de amigos, minha família. Adoro assentar pra conversar, beber uma cachaça, comer uma comida boa. Favorito, é isso (Empresário C).

Gosto de estar com a família, ver filme, viajar, tomar daime, que é um momento de pausa, não é especificamente de lazer, mas eu me sinto pra mim. De estar com meus amigos, curto passear com a família. [...] já li muito, mas realmente não tenho muito tempo para leitura, então quando eu leio é pra me ajudar com empreendedorismo (Empreendedora D).

Gosto de estar com a minha família (Empreendedora E).

#### **4.3.7 Estado de fluxo**

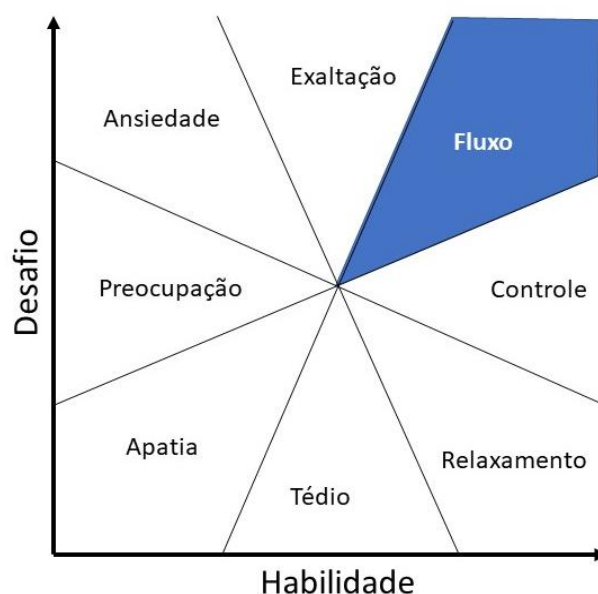
A conexão emocional desses empresários com suas empresas é muito grande e vai além de sua motivação em relação ao propósito nobre de seu empreendimento. Quando aquilo em que eles são bons em fazer se encontra com aquilo que os desafia, eles se sentem imersos em uma gama de sentimentos que os faz perder a noção do tempo e perceber o prazer na tarefa. O húngaro Mihaly Csikszentmihalyi (2013), autor da “Teoria do Fluxo”, explica essa ocorrência.

Ele considera o estado de fluxo um estado de consciência relacionado ao envolvimento pleno e imediato na atividade desempenhada, propiciando prazer, satisfação e significado como aquele correspondente às ocasiões nos quais as sensações envolvidas estão entre as mais intensas e memoráveis.

Essas experiências podem atuar diretamente na formação ou confirmação de suas crenças sobre suas próprias competências e autoestima ou como tendências confirmatórias para validar suas escolhas profissionais e a decisão de empreender um NIS, por exemplo.

Conforme Csikszentmihalyi (2013), o estado de fluxo tende a ocorrer quando as habilidades de uma pessoa estão totalmente envolvidas em superar um desafio que está no limiar de sua capacidade. Se os desafios são muito grandes, a pessoa fica frustrada, em seguida preocupada e mais tarde ansiosa. Se os desafios são baixos em relação às habilidades do indivíduo, ele tende a um comportamento relaxado e, em seguida, entediado. Se tanto os desafios quanto as habilidades são percebidos como simples, a pessoa se sente apática e desinteressada, conforme demonstra o GRÁF. 1.

Gráfico 1 - Área indicativa de estado de fluxo



Fonte: adaptado de Csikszentmihalyi (2013).

Uma das características do fluxo é a sensação modificada do modo como o tempo passa. Horas podem parecer minutos e minutos, segundos, mas o contrário também pode ocorrer, com a sensação de que o tempo se estirou. Para Csikszentmihalyi (2013), aparentemente a transformação do tempo é resultado da concentração total e das sensações de prazer obtidas com a atividade, cujo avanço é extremamente recompensador.

Mattos (2017, p. 296) acredita que “o estado de fluxo ocorre quando nossa habilidade ultrapassa o desafio na medida certa, permitindo progresso, mas sem facilidades”. Acontece quando há um hiperfoco em que tudo mais fica em segundo plano, podendo acontecer em atividades profissionais, mas também em coisas rotineiras, como arrumar um armário e organizar uma festa, por exemplo. “Fluxo é um estado difícil de explicar e fácil de entender”.

O alpinista o sentirá quando a montanha exigir toda a sua força e estratégia, a cantora quando a canção exigir toda a extensão de sua capacidade vocal, o adolescente estiver prestes a passar de nível no videogame, o tecelão quando o desenho da tapeçaria é mais complexo do que qualquer coisa já tentada antes, e o cirurgião quando a operação envolve novos procedimentos ou exige uma variação inesperada. O estado de fluxo permite *feedback* em tempo real ao indivíduo quanto ao seu progresso e estado de satisfação e excitação, o que favorece o ajuste do desafio ao tamanho de sua capacidade (CSIKSZENTMIHALYI, 2013).

Ao que parece, os entrevistados se conectam com algumas de suas atividades na empresa de maneira visceral e falaram sobre isso muito entusiasmadamente. Amar o que fazem os completa e impulsiona a fazer mais, e no que se refere ao trabalho, muitas vezes, nem é visto como trabalho, mas como aprendizado ou como algo recompensador.

[...] e quando eu empolgo com a ideia? Quando eu acho ducaralho, meu Deus, eu viro a noite. Eu chamo de *flow*, *flow* criativo. Quando eu começo a entrar numa coisa que vai me levando, eu esqueço de comer, eu esqueço de não sei quê, ... entro naquela de que não levanto enquanto não ver isso pronto! Não precisa ser inteiro pronto, mas um plano de ação, alguma coisa que me ajude a ver o que vai acontecer. Preciso ver no que vai dar.

[...]

Então se uma coisa me entrega essas coisas aqui: **se eu estou sentindo que eu estou realizando, estou criando alguma coisa que vai impactar, que está me motivando e que envolve criatividade, eu entro num *flow* e vou infinito. E adoro entrar no *flow*** (Empreendedora B - grifo da autora).

**Facilitar sistemas complexos é meu *flow*, é meu dom, é onde eu me encontro mesmo...** (Empreendedor C - grifo da autora).

Eu gosto de criar, de realizar projetos. [...] Então se eu estou podando cipó lá em cima do telhado, então eu vou podar, podar, e **ultrapasso o meu limite. Aí vai tudo, estou trabalhando, fazendo alguma coisa, tirando as coisas que eu tenho que fazer da frente** (Empreendedor D - grifo da autora).

**O contato com os produtores tem essa capacidade de me fazer perder a noção de tempo. Talvez pela riqueza da troca que são tais encontros** (Empreendedora E - grifo da autora).

De modo geral, os entrevistados relataram entrar em momentos de fluxo ao realizar trabalhos necessários ao funcionamento cotidiano de suas empresas, o que demonstra amplo grau de conexão.

#### **4.3.8 Autoconhecimento e decisões**

Sua visão se tornará clara somente quando você olhar para o seu próprio coração. Quem olha para fora, sonha; quem olha para dentro, desperta.  
Frase atribuída a Carl Jung (PAZES, 2018)

Nas suas falas os Empresários A e B deixam a entender que uma empresa melhor para o mundo vem de um gestor melhor, e se dedicam a se autoconhecer e a melhorar-se como pessoa para que suas interações com o meio e a própria empresa sejam consequência desse processo. Assim, o processo de desenvolvimento pessoal acontece também de modo simultâneo ao desenvolvimento da empresa, impactando-se mutuamente.

A prática da auto-observação e reflexão sobre seus próprios comportamentos, pensamentos, desejos e emoções os possibilita a identificar melhor os padrões de sentimentos e comportamentos favoráveis e desfavoráveis a si próprios, assim como a identificar gatilhos de comportamentos indesejáveis para evitá-los. Eles estendem esse comportamento à suas empresas, dedicando constante atenção ao comportamento da empresa e suas consequências, como demonstra o depoimento do Empresário A:

**Na empresa, por ter um nível de autoconhecimento grande, eu consigo, na maioria dos casos, consigo compreender o porquê das decisões da empresa, se elas estão no caminho que faz sentido elas irem, ainda que não fosse o meu plano, se ela está seguindo, se está se mantendo na essência dela, no sentido de que ela é uma empresa de caráter de impacto social e às vezes ela foge desse caminho, eu percebo o que está por trás e isso me gera incômodo. Então, por um lado eu consigo segurar a empresa em qualquer das decisões, caminhando no sentido que eu entendo adequado, mas também me incomoda muito quando eu percebo que não está indo e eu as vezes nem tenho muito o que fazer a respeito. Enfim, aí gera todo um conflito interno e eu tenho de trabalhar ele comigo mesmo, antes de ir trabalhar ele com qualquer sócio ou colaborador** (Empreendedor A - grifo da autora).

A Empreendedora B enfatiza como o autoconhecimento influencia seu comportamento decisório, na medida em que ela fica atenta para não reproduzir equívocos e priorizar aquilo que ela sabe que é importante para se sentir bem. E busca extrair correlações capazes de conduzi-la a decisões melhores:

**Mas eu tenho que tomar cuidado para não ser muito veloz. Porque as vezes eu estou numa coisa e atropelo processos, não respeito o tempo das coisas, tem várias questões aí de autoconhecimento que eu tenho trabalhado.** Nossa... se deixar eu vou a 300 km por hora.

[...]

Eu tenho um Trello de autoconhecimento! Lá tenho forças, características... tenho várias coisas. Aí é o seguinte [...] **eu estou muito olhando para isso porque está me dando insights legais e tomadas de decisões interessantes.** Então meus pontos fortes é: realização, significância, futurismo, comunicação e estratégia. Realização e comunicação eu já sabia. Significância é que eu tenho essa conexão muito forte com significado e ter impacto significativo na vida das pessoas.

[...]

Dentro dos valores, aí eu coloquei dois que são desses universais que eu tenho muito. E que tem muito peso que é liberdade e independência. Todas as vezes que eu estou dependente ou me sentindo presa, simbolicamente alguma coisa me poda, não estou no meu melhor cenário, não é legal pra mim... o que está acontecendo? Depois vem por ordem de importância: **criatividade, justiça, perseverança, integridade, curiosidade, liderança, perspectiva e apreciação da beleza.** Todas essas coisas são coisas que eu aprecio muito e valorizo muito. **Isso é importante para mim nos relacionamentos, indiscutivelmente, se eu estou num relacionamento problemático, pode ver que está faltando algum dos meus valores.** No meu trabalho, porque eu não estava gostando da publicidade? Porque eu queria realizar mais, não estava conseguindo ser tão criativa quanto eu gostaria, já estava achando que não estava sendo muito justo, né? O modelo não estava rolando e não achava que era aquilo mais, então... várias coisas que não estavam acontecendo. **E isso é legal porque aí você começa a se entender e começa a criar alguns deadlines.** Então, daí eu tenho meu Trello, que eu mudo sempre, estou sempre vendo isso daí também.

[...]

Mas assim, dentro da jornada da publicidade eu já fiz esse movimento de mudança e sempre de subir, e quando eu falo de subir não é de subir na carreira só, **eu quero mudar, eu quero evoluir.** Quero evolução. Evolução é a palavra pra mim (Empreendedora B - grifo da autora).

O que se faz no domínio do comportamento é resultado da dinâmica estrutural, por isso é importante que se busque compreender como essa dinâmica funciona e influencia a maneira de perceber e compreender o mundo, como ela se relaciona com as crenças e o papel das emoções nesse contexto (NASSIF, 2019). Alguns processos decisórios são capazes de precipitar conflitos de valores e confusão mental, especialmente quando o indivíduo não conhece seus suas crenças, valores e padrões de comportamento. Nesse sentido, a auto-observação e o autoconhecimento constituem uma ferramenta útil ao processo de tomada de decisão, porque

proporciona a identificação de padrões de emoções, pensamentos e comportamento capazes de levar a decisões melhores, como apreçoaram os Empreendedores A e B.

#### **4.3.9 Valores altruístas quanto às mudanças sociais**

Somos parte da natureza e evoluímos para a autorreflexão da consciência e para o livre-arbítrio, o que nos dá a escolha de participar dos processos da vida de uma forma destrutiva ou criativamente solidária (regenerativa)".  
(WAHL, 2019, p. 43-44).

Lencastre (2010) conduziu estudo sobre a origem evolutiva dos sentimentos de bondade, compaixão e altruísmo em grupos sociais, com o objetivo de identificar os padrões envolvidos na ética ambiental e no alargamento da consideração moral à natureza. Para a autora, “a bondade, enquanto sentimento moral, é a disposição geral para praticar o bem. Está diretamente relacionada à compaixão, que é a necessidade de aliviar o sofrimento dos outros, e ao altruísmo, que é a emoção social que dela deriva”. Em sua concepção, tais sentimentos estão na base de comportamentos que levam a cooperação e a confiança aos outros e que, por meio da linguagem, dão origem a normas e culturas da cooperação baseadas na empatia e na capacidade de reconhecer o valor e a importância do outro (LENCASTRE, 2010, p. 114).

No entendimento de Lencastre (2010, p. 119), a empatia “consiste na capacidade de sentir a situação emocional dos outros através das próprias representações neurais e orgânicas, é um mecanismo automático que nos permite identificar com as emoções e agir em função disso”. Essa capacidade é que permite avaliar as razões para a emoção dos outros e prestar adequada ajuda.

Sentimentos de empatia e valores altruístas foram observados ao longo das entrevistas nas respostas de todos os entrevistados. Ainda que a incongruência estrutural associada às relações de trabalhos em empresas tradicionais tenha sido relevante para a movimentação de vários entrevistados em direção à ação empreendedora, os sentimentos de empatia presente nos discursos de todos eles parecem ter sido os principais responsáveis pela direção ao empreendimento de um negócio de impacto social, com o qual demonstram se ligar emocionalmente em função da capacidade de transformação e impacto social gerado. O retorno obtido com suas ações funciona como crenças confirmatórias de que estão fazendo aquilo que podem pela mudança que querem ver acontecer nas relações sociais e culturais.

A fala do Empreendedor A ilustra esse processo de empatia, em que é possível captar também suas crenças em relação ao que ele percebe de problema no sistema econômico e cultural vigente e àquilo que ele considera uma sociedade mais equilibrada.

**Eu acredito em algo que eu chamo, não sou muito estudioso a respeito disso não, mas eu chamo de capitalismo consciente. [...] Enquanto existe um grupo muito gigantesco de pessoas que não tem a menor possibilidade de acesso àquilo, a gente ainda tem muito a fazer para distribuir essa renda, no sentido de trazer para o mundo econômico essas pessoas que estão às margens, esses invisíveis. E isso ultrapassa, inclusive fronteiras. Mas, então acredito nessas formas de relações econômicas onde as empresas, negócios e governos agirem em uma rápida inversão de disparidades.** Enquanto sociedade como um todo [...] uma sociedade que se relacione melhor em todas as suas diferenças, desde as diferenças de pele, credo, religião, gênero e o que quer que seja, a também uma convivência política, mas uma alta admiração, ah, enfim, acho que realmente algo caminhando para um utópico aí. Se é que isso já não é muito utópico. Não imagino uma sociedade onde todos tenham a mesma quantidade de recursos, pra mim isso está longe de eu ver como sociedade ideal, porque eu acho que meritocracia é superválido, mas essas pessoas tem que ter no mínimo uma régua alta aí de dignidade pra trabalharem e buscarem essa meritocracia (Empreendedor A - grifo da autora).

A importância de fazer coisas que tenham significado para si e para os outros fica clara no depoimento da Empreendedora B, que manifesta vocação para servir. Ela sente prazer em aprimorar suas habilidades para gerar valor para as pessoas, especialmente se isso puder trazer transformação e impactar positivamente a vida delas. Isso se reflete na preocupação com os *stakeholders*, como pode ser observado nos trechos a seguir:

**Esse ano eu estou muito obcecada, e querendo entender mais de geração de valor**, isso fala muito com a minha força de significância, porque gerar valor nada mais é do que: **como eu posso gerar um valor para uma pessoa e aquilo vai ter um significado na vida dela? [...] Se eu tiver fazendo alguma coisa que não tem significado ou pra mim, ou para outras pessoas, pra mim não faz sentido.**

[...]

**Queria que o RH tivesse mais cara de *coaching*, porque queria desenvolver mais as habilidades deles (dos funcionários).** A gente até chegou a fazer um teste das forças e habilidades com eles. Então assim, hoje eu consigo identificar no time quem são as pessoas que tem mais habilidades para determinada coisa. Então, ah, a pessoa é mais analítica, então vamos por ela pra fazer isso aqui. Ah, ela faz mais assim? Então põe ela ali. E também a gente dá abertura pra pessoa falar se tem alguma coisa que ela quer se desenvolver, sei lá... comunicação, por exemplo (Empreendedora B - grifo da autora).

Foster e Kaplan (2002) argumentam que a partir do momento em que as empresas começarem a desenvolver as pessoas, elas conseguirão resolver problemas complexos e tomar decisões a tempo de realizar mudanças de que o ambiente precisa. A Empreendedora B corrobora esse posicionamento. Daí a importância de os empresários não só conhecerem os indivíduos que formam suas equipes, mas também criarem condições para que seus funcionários conheçam a si próprios e se desenvolvam como seres humanos, cuidando também de criar um ambiente de confiança para que todos possam compartilhar conhecimentos.

O Empreendedor C expõe com firmeza em suas respostas, respectivamente, como o envolvimento com uma ONG internacional influenciou seu desenvolvimento como ser humano e como a relação baseada na confiança é um valor caro à sua empresa, assim como a coragem e a colaboração:

A OPI\* era uma ONG que surgiu em 1948 e o objetivo dela é desenvolver lideranças conscientes, para um mundo sustentável e tal. Jovens lideranças. Ela trabalha com universitários. Ela é gerida por universitários do mundo inteiro. **E aí o intercâmbio é uma das ferramentas para promover tanto o desenvolvimento quanto também uma noção mais ampliada de cultura e de paz**, pois surgiu no pós-guerra e a ideia era de que se duas culturas se conhecessem mutuamente, talvez elas não entrariam em guerra. **A OPI\*<sup>10</sup> me moldou muito, tanto a minha rede profissional, pessoal, quanto os meus valores [...].** Nós criamos a OPI\* *Company*, que é uma empresa, também está lá registrada em Viena, que tem um mandato de coordenar nossas operações globais. Então a gente tem uma CEO que é a OPI\*, a gente tem um diretor financeiro, a gente tem outras equipes, equipe de comunicação, equipe de tecnologia, que tem serviços centralizados para toda a nossa rede. Tem uma pessoa só para parcerias globais. **A gente transfere dois e meio do faturamento mensal de cada OPI\* [unidades distribuídas pelo mundo], que vai para manter a Associação. Não importa se você está faturando milhões de francos suíços, não tem uma paridade de dólar, euro, e não há auditoria. A gente tem 3 valores, coragem, confiança e colaboração. Esses três valores regem nosso comportamento, regem nossa rede** (Empreendedor C - grifo da autora).

O empreendedor D demonstra o comprometimento que ele tem com os seus valores e desejos de mudança e como isso impacta suas ações. Deixa claro o respeito

---

<sup>10</sup> A OPI\* “acredita que através do trabalho exercido por seus membros ao redor do mundo conseguirá atingir as pessoas profundamente e assim conquistar a paz mundial e a realização das potencialidades do ser humano”, por isso sua missão é desenvolver as pessoas para que assim as comunidades se comprometam com a cooperação e compreensão internacional. Ela apresenta como seus valores a integridade, participação, excelência, liderança, sustentabilidade e diversidade (*site* institucional da ONG OPI\*, com omissão da referência para preservar a identidade da empresa).

aos que pensam diferente dele e assevera que quer inspirar as pessoas por meio de seus exemplos.

**Eu queria mudar o mundo. Fazer movimento mesmo, passeata, manifestação, organização, alguma coisa para mudar. Mas aí eu percebi que eu precisava mudar o meu mundo. Precisava primeiro me mudar, mudar a minha casa, meu ambiente de trabalho, a minha forma. Parei de querer olhar pro outro e apontar pro outro e olhar pra mim e ver o que poderia estar melhorando. Então assim, hoje, nós temos o nosso estilo de vida, a gente não fica convencendo ninguém a ter o nosso estilo de vida e julgando quem não tem. Porém nosso estilo de vida gera inspiração para as pessoas aplicarem, mesmo que não seja tudo, aplicar alguma parte e começar a dar um *start* (Empreendedor D - grifo da autora).**

É possível que crenças e valores altruístas que orientam as ações dos empreendedores entrevistados possam ser precipitadores de mudanças por meio dos processos de interação entre as pessoas, como procuraram esclarecer Maturana (2014b), Wilber (2008) e Laloux (2017) com os pareceres a seguir.

A linguagem, como uma rede de coordenações cruzadas recursivas de coordenações consensuais de ações, se dá na interação. No fluir dessas interações recorrentes, afetamos e somos afetados por elas. Ao ocorrer mudanças na estrutura de um ser vivo integrante de um sistema social, esperam-se também mudanças no sistema social, a partir da mudança de conduta gerada em função das transformações estruturais de cada componente (MATURANA, 2014b).

É no meio social que o ser vivo se realiza como tal e onde ele conserva a sua organização e adaptação. Uma vez que o sistema social seleciona a mudança estrutural de seus componentes, ele tende também a conservar aquilo que lhe interessa, o que, de certa forma, explica por que toda sociedade busca conservar sua organização e as características dos componentes que a configuram. Entretanto, a sociedade é também um veículo de contínua mudança estrutural a partir da perda de seus membros, da incorporação de novos e das mudanças internas em cada um de seus componentes provocadas pelas interações ocorridas com o meio e com outros indivíduos, o que é capaz de gerar mudanças de condutas dentro desse sistema social. Desse modo, o sistema também pode transformar-se. Assim, de acordo o autor, o vir-a-ser histórico de qualquer sociedade sempre será resultado dos seus processos dinâmicos de conservação e variação (MATURANA, 2014b).

Devido ao caráter conservador de todo sistema social, resiste-se a toda inovação social, ao menos inicialmente, e, às vezes, de maneira extrema. Por isso, uma inovação social se impõe apenas pela sedução ou porque os novos membros não podem evitar crescer nela. Por último, como toda sociedade se realiza na conduta dos indivíduos que a compõem, há mudança social genuína em uma sociedade, somente se houver uma mudança genuína na conduta de seus membros. Toda mudança social é uma mudança cultural (MATURANA 2014b, p. 247).

Isso significa que um sistema não muda se não mudam igualmente as propriedades de seus componentes. Mas se o comportamento de um sistema vivo individual, que compõe o sistema social, muda de tal maneira a configuração de ações coordenadas com os outros componentes, o sistema se transforma e se torna um sistema social de tipo diferente. Toda a dinâmica de mudança comportamental que dá início à configuração de ações coordenadas que define determinado sistema social como uma empresa, por exemplo, pode começar pela mudança de comportamento de um só de seus membros. Cada mudança em um sistema social passa necessariamente pela mudança individual das pessoas que o compõem (MATURANA, 2014b).

A viabilidade da transformação sistêmica é abordada por Maturana (2014b), que preleciona o seguinte: os seres humanos são estruturalmente determinados, sendo, então, possível que, como integrantes de um sistema social, mudanças em suas estruturas biológicas precipitem mudanças de conduta. E estas são capazes de fazer emergir uma nova organização social.

Nós “somos os únicos seres da Terra que conseguimos sair do suporte e transformá-lo em mundo, sair da vida e anunciar a existência, para usar as palavras de Freire” (BRETAS, 2018, p. 1). Somos coadjuvantes no processo de evolução.

Não somos o auge da evolução, mas participantes em seu processo - participantes conscientes, capazes de autorreflexão. Somente agora começamos a conhecer a consciência e, no decorrer desse processo, descobrimos nossa comunhão íntima e entrelaçamento com tudo o que existe. Cada ser vivo reflete o universo todo, em evolução e transformação, em si mesmo de sua própria maneira singular (WHAL, 2019, p. 43).

Todos os sistemas vivos se desenvolvem e todo desenvolvimento envolve aprendizagem, num processo constituído por uma série de estágios sucessivos. Ken Wilber (2008) defende a ideia de que o ser humano pode transformar sua natureza e seu nível de consciência continuamente, à medida que as condições de existência mudam. Cada estágio de existência representa um sistema psicossocial, resultado da

interação entre as forças socioambientais e o equipamento neuropsicológico humano apropriado. Em cada nível de existência o indivíduo tem um mundo particular. Suas motivações, sistema de aprendizagem, preferências e forma de se relacionar com o mundo são apropriadas ao estágio em que vive e, simultaneamente, limitadas a ele.

A mudança social é uma mudança na configuração de ações coordenadas que define a identidade particular de um sistema social particular. E isso porque a mudança social só acontece quando o comportamento dos sistemas vivos individuais que compõem o sistema social se transforma de maneira a dar origem a uma nova configuração de ações de coordenadas que define uma nova identidade para o sistema social (MATURANA, 2014a, p. 228/229).

A partir das relações estabelecidas por Ken Wilber, Laloux (2017) adota uma classificação das organizações para destacar perspectivas de entendimento, de padrões de consciência, de modelos mentais de compreensão do mundo que predominam nas culturas, com os quais os indivíduos, em menor ou maior grau, se identificam. Nessa classificação que ele denomina de estágios de desenvolvimento, tais etapas não são definidas em função do tempo cronológico, mas sim em relação aos conjuntos de características comportamentais e de conhecimentos comuns de uma sociedade e de seus respectivos conjuntos de valores, necessidades, motivações, morais, visões de mundo, estrutura do ego, tipos societários, redes culturais, entre outras características.

A partir dos estágios sugeridos por Laloux (2017), as empresas investigadas apresentaram valores e comportamentos predominantemente compatíveis com os estágios pluralista verde e evolutivo-*Teal*, conforme apresentado no QUADRO 20.

O que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona? É o estágio por meio do qual sua liderança tende a olhar para o mundo. Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo (LALOUX, 2017, p. 41).

Isso significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento de seu líder. Líderes conscientes são, em sua maioria, motivados pela oportunidade de servir ao próprio negócio e a seus *stakeholders*, e não por poder e enriquecimento pessoal. Sabem desenvolver e inspirar, orientar e motivar seus liderados. Comandam pelo exemplo. Estão mais para missionários do que para mercenários ou militares. Veem-se como guardiões focados em nutrir e preservá-la

para as futuras gerações e não como obtenção de benefícios derivados de sua posição ou caçadores de ganhos de curto prazo para proveito próprio (MACKEY; SISÓDIA, 2018). Todas essas características foram identificadas nos empreendedores entrevistados.

Quadro 20 - Crenças, valores e comportamentos compatíveis com os estágios pluralista verde e evolutivo-Teal

PARADIGMA PLURALISTA - VERDE	PARADIGMA EVOLUTIVO - TEAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações são mais importantes do que os resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram que existe uma evolução de consciência e um caminho para formas cada vez mais complexas e refinadas de lidar com o mundo. Não consideram que sua visão de mundo é a única e que as demais pessoas estão perigosamente enganadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca resultado por meio da contribuição de todos, tentando trazer pensamentos opostos para um eventual consenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprenderam a perder a identificação com o próprio ego, a olhar para ele com certo distanciamento e observar como os medos, ambições e desejos frequentemente regem suas vidas</li> <li>• Conexão com senso de propósito profundo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racionalidade e moralidade globocêntrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida percebida como uma jornada de descoberta faz com que aprendamos a lidar mais graciosamente com os contratempos, erros e obstáculos que se tornam ensinamentos. CRESCEMOS com os problemas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se trata mais do que é certo para mim ou minha tribo, minha mitologia ou minha religião, mas o que é justo, correto e adequado para todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coerência interna como bússola (em detrimento de decisões fundamentadas em fatores externos: o que os outros vão pensar ou quais resultados vou conseguir)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insiste que, à luz da contínua desigualdade, pobreza e discriminação no mundo, deve haver algo mais na vida do que a busca autocentrada por carreira e sucesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principal objetivo não é tornar-se bem-sucedido ou amado, mas sim a mais verdadeira expressão de nós mesmos, vivendo nossa individualidade, honrando nossos dons naturais e vocações, estando a serviço da humanidade e do mundo</li> <li>• Busca vida mais simples, riqueza está nas relações que nutrem nossa alma e não nas coisas que possuímos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca fraternal do verde é enxergada como idealismo pelos paradigmas anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a nos deixar levar e escutar a vida que quer ser vivida por nosso intermédio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação do verde com as regras é ambígua e conflituosa: as regras são arbitrarias e injustas, mas abandoná-las completamente abre espaço para abusos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitas pessoas em transição para esse estágio adotam práticas de meditação, alinhamento de equilíbrio, artes marciais, iogas ou simples caminhadas na natureza para achar um espaço para o silêncio que permita sua voz interior intuir sua verdade ou orientação.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poderoso paradigma para quebrar estruturas antigas, mas é geralmente menos efetivo em formular alternativas práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanço da cognição no sentido de pensar em paradoxo, transcendendo a lógica um "ou" outro para a lógica um "e" outro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes verdes não devem ser somente pessoas que resolvem problemas sem qualquer paixão (como na laranja), devem ser líderes servidores, escutando seus subordinados, os empoderando, motivando e desenvolvendo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização é vista como entidade viva, com seu próprio potencial criativo e com propósito evolucionista</li> </ul>

Continua

Quadro 20 - Crenças, valores e comportamentos compatíveis com os estágios pluralista verde e evolutivo-*Teal* - continuação

PARADIGMA PLURALISTA - VERDE	PARADIGMA EVOLUTIVO - TEAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização e empoderamento. desconfortável em relação ao poder e à hierarquia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida e senso de direção próprios. em vez de tentar prever e controlar o futuro, busca escutar e compreender o que a organização quer se tornar e qual propósito ela quer servir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém estrutura hierárquica meritocrática, mas compartilha tomada de decisões com as bases que não precisam consultar gerência para suas definições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teia interconectada, rede distribuída, noção de que são um conjunto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura orientada por valores e propósito inspirador para motivar funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço compartilhado salvo de julgamento, onde a escuta profunda ajuda mutuamente as pessoas a encontrarem sua voz e sua verdade</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva dos múltiplos <i>stakeholders</i> (prosperidade para todos os envolvidos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar integralidade interior (corpo, mente e alma) e trazer tudo o que somos para o ambiente de trabalho</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade social é parte intrínseca do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se busca reconhecimento, sucesso, riqueza ou pertencimento, busca-se uma vida bem vivida e a consequência pode ser reconhecimento, sucesso, riqueza e amor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogos de poder despontam por trás dessa cena. O poder não pode simplesmente desaparecer como um milagre, como a hidra. Se cortarmos uma de suas cabeças, outra aparecerá em algum lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senso de propósito profundo. Vida como uma jornada de descobertas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em retrospectiva, formas extremas de igualitarismo não foram bem-sucedidas por nenhuma medida considerável de tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações baseadas na confiança e responsabilidade. aconselhamento, inteligência coletiva, informação aberta, servir ao mundo</li> </ul>
Principais contribuições	Principais contribuições
Empoderamento; cultura orientada por valores; modelo de <i>stakeholders</i>	Autogestão em substituição à hierarquia piramidal; sentimento de plenitude. totalidade; propósito evolutivo
Estilo de liderança	Estilo de liderança
Liderança servidora, orientada ao consenso e participação e desenvolvimento de seus subordinados	Liderança distribuída. pautada pela ética, retidão interior Propósito como motivação primária
Decisões	DECISÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas decisões são tomadas a partir de critérios de pertencimento e harmonia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boas decisões são fundamentadas com base em critérios internos, coerentes com sentimentos, alinhados com a convicção interna;</li> <li>• Como lida com os problemas de maneira positiva, o pensamento racional poder ser informado de forma mais acurada pelos dados. A cognição acessa ampla variedade de fontes para fundamentar tomada de decisões</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera sabedoria das emoções: por que estou com raiva/medo/ambicioso/empolgado? O que isso revela sobre mim ou sobre a situação? Autoconhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabedoria pode ser encontrada na intuição e nas emoções</li> <li>• Decisões alinhadas com o propósito da organização</li> </ul>
Metáfora	Metáfora
Família	Organismos vivos

Fonte: elaborado pela autora com base em Laloux (2017).

### 4.3.10 Processos de inovação

Apurou-se, ao longo das entrevistas e em algumas falas já reproduzidas aqui, que todas as empresas adotam ou já adotaram métodos de *Design* para desenvolver seus produtos, processos, serviços. Algumas relatam ter adotado o *design thinking*, que em linhas simples é a maneira como *designers* abordam problemas e seus métodos de resolução” (PINHEIRO, 2015, p.10) para solucionar problemas da empresa.

O *design* tem sido considerado eficiente em criar inovação porque busca ter uma visão sistêmica de todo o contexto envolvendo o produto, serviço ou processo que desenvolve, colocando as pessoas no centro desse processo, suas necessidades biológicas, ergonômicas, psicológicas, ambientais, entre outras. Ao mesmo tempo, busca integrar requerimentos tecnológicos e econômicos, equacionando, muitas vezes, as ambiguidades inerentes a essa equalização de demandas. No idioma do país em que o *Design* surgiu, o alemão, a palavra *design* escreve-se *gestaltung* e *gestalt* é um termo que se refere a um todo percebido como mais do que a soma de suas partes.

Assim, ao utilizar o *Design* como processo de inovação, estão também utilizando uma ferramenta ligada à visão sistêmica.

Acho que é difícil realmente dizer... tem muitas dicas. **Mas o principal, se a empresa está nascendo, Vai Lá e Faz (um livro) e algumas metodologias de *design thinking* - de errar rápido e consertar rápido e testar rápido.** É ótimo, porque tempo é dinheiro de fato. Ainda que não pareça, alguém está arcando com os custos de todo tempo investido na *startup*.

[...]

A gente entende bem os mercados que a gente está inserido. **A gente tem aprendido bastante. temos competências de persistência, determinação e resiliência, dedicação e interesse de trabalhar com o que a gente trabalha. Temos uma tecnologia 100% desenvolvidas por nós que tem um valor bem grande hoje já, isso nos coloca com várias vantagens pra avançar** (Empreendedor A - grifo da autora).

Então a gente começou a adaptar. E como a gente tem **uma veia muito forte de *design*, começamos a colocar mais *design* também. Então a experiência do *design thinking*, de colocar a pessoa no centro, e aí tem *design* de serviço, *design* de negócio e *design* de produto. [...] então o aprimoramento é uma constante. É colocar em prática, funcionou, não? A gente tem até o histórico dessa experiência. Então a gente está nesse modelo de hoje, que inclusive eu acho que precisa evoluir mais.** Tanto em relação à experiência do produtor, e aí tem a diferença entre a loja digital, porque agora tem pessoas de outros estados participando, e entender como é a experiência para eles, e a loja física, e dentro da metodologia acho que faz falta um *follow up* da gestão de vendas, **e principalmente o**

**desenvolvimento pessoal, porque muitos dos problemas enfrentados dentro dos negócios vem de crença pessoal, despreparo, resiliência... então assim, empreender é uma tarefa de desenvolvimento humano** (Empreendedora B - grifo da autora).

[...] **não sei te falar, é muito intuitivo.** Eu estou atenta ao mercado, tento entender as coisas que estão acontecendo, mas... é intuitivo (Empreendedora B - grifo da autora).

Uma fala que sobressai em relação ao processo de inovação é a do Entrevistado D, em que ele reforça a noção do processo de emergência e da necessidade de olhar para dentro de si e de sua empresa e procurar compreender como podem se superar. Ele mostra que busca seus próprios referenciais como fonte de inspiração, procura internamente novas lentes para enxergar o cenário. É possível que, ao contrário da lógica tradicional, muito focada no aspecto da competitividade e concorrência, naquilo que está fora da organização como parâmetro para a inovação, a lógica em questão coloca a essência da empresa - o impacto social - como prioridade. Os processos de inovação dessas empresas parecem se voltar para a otimização e aprimoramento das soluções capazes de ampliar esse impacto, num processo incansável de ampliação do impacto, o que as leva a estar atentas o tempo todo em busca de se superarem. Assim como a vida cria diversidade, entende-se que a inovação deva ser um processo contínuo e natural. Esse caminho possibilita apostar naquilo que não se vê, que não está escrito em algum estudo de tendência de mercado e manuais de melhores práticas de inovação, mas naquilo que se percebe exercendo sua sensibilidade, seu senso crítico e o pensamento independente.

A gente de uma certa maneira, está sempre buscando inovar, a gente nunca está parado, tanto eu quanto a Paula, sempre com a antena ligada e buscando melhorar. O meu movimento de inovação é um movimento muito mais interno do que externo. Assim, sabe aquela coisa de ficar olhando mercado, o que acontece lá fora pra inovar, pra acompanhar? É ao contrário, assim... o que está acontecendo aqui dentro que precisa de uma melhoria, uma inovação e começa a surgir (Entrevistado D).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61) discutem:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

Nesse processo é possível que outras pessoas também se inspirem, descubram novas maneiras de se comportar e consumir mais favoráveis a eles e ao todo maior, mudem sua perspectiva sobre o sistema econômico e cultural, se inspirem em formas mais equilibradas de empreender, e assim sucessivamente, até que o sistema se modifique.

#### **4.3.11 Pessoas melhores para o mundo – empresas melhores para o mundo**

O mundo precisa de gente singular, de pessoas insubstituíveis, de pessoas que tenham voz e que se importam com uma causa maior do que a si mesmas.

Tavares (2019, p. 13).

É interessante notar o comprometimento dos empreendedores com suas crenças e valores e como isso impacta em decisões estratégicas da empresa em relação, por exemplo, ao bem-estar dos funcionários e ao posicionamento frente à concorrência. Inferiu-se que a transformação no jeito em que as coisas são feitas depende da transformação do jeito que as coisas são entendidas, daquilo que as pessoas deslocam sua atenção e de suas intenções no mundo.

Em um trecho da entrevista, o Entrevistado A relata que deseja criar uma cultura organizacional positiva e que sua empresa é o melhor lugar para se trabalhar no planeta.

A gente tem desafios muito grandes para colocar a empresa pra fazer ela conseguir fazer o impacto que ela veio fazer. A gente se esforça muito nessa direção e não conseguiu chegar num nível de maturidade de conseguir colocar uma governança tão clara. A gente tem uma governança, suficiente para o que a gente precisa hoje. A gente está mais focado agora em fazer a empresa se firmar 100% do que construir uma cultura positiva que eu vejo várias outras *startups* com condições de ter, né? Normalmente, as maiores. A gente não está nesse ponto hoje. A gente tem desejos sim de que seja o melhor lugar para se trabalhar no planeta. E isso a gente desenvolve muito com o prazer de estar com quem está ao lado. As pessoas que estão lá estão felizes, né, de estarem envolvidas com aquilo. Se não estão, alguma coisa está errado (Empreendedor A).

A perspectiva apresentada pela Empreendedora B desperta a atenção pelo modo como ela encara o fenômeno da concorrência.

Ah, tem uma história engraçada. Hoje em dia tem uma outra loja colaborativa na Savassi. As pessoas estão com mais medo disso do que eu. Então, ok.

Pode ser que divida um pouco o mercado. Pode ser que nas vendas tenha algum impacto, mas o propósito da Empresa B é fortalecer a economia criativa local, quanto mais ponto de venda vendendo a economia criativa local, legal!!! E a gente entrega um valor que eles não têm, que é desenvolvimento, aceleração. Então a gente existe para os produtores deles melhorarem para eles também performarem melhor também nas vendas (Empreendedora B).

A lógica apresentada mostra o grau de identificação e compromisso com o propósito da empresa e seus ideais de transformação sistêmica de um empreendedor de negócios de impacto social. Essa lógica baseia-se no seguinte raciocínio: se o propósito da empresa é um objetivo social, quanto mais pessoas se dedicando ao mesmo objetivo, melhor, pois mais rapidamente aquela questão social se resolve. Nessa linha, a concorrência desaparece porque todos trabalham para um objetivo comum, o que leva as pessoas a se preocuparem menos em competir e mais em cooperar, dando lugar também ao surgimento de iniciativas de inovação aberta e à emergência de uma inteligência colaborativa.

Não deixa de ser uma lógica que reforça a crença otimista de que tudo vai dar certo no futuro, reforçando também a confiança de que eles são capazes de se reinventar, de serem criativos. Mas, ao mesmo tempo são crenças mais coerentes e mais alinhadas ao que prega a visão sistêmica.

Na medida em que introjetamos a noção de que somos partes individuais e separadas de um todo, e não uma única família humana integrada ao bioma planetário, sentimo-nos isolados, alienados e insuficientes, e por isso buscamos competir com os outros, o que causa rivalidade, medo e insegurança. Daí, um passa a não enxergar o outro como legítimo e a vê-lo como ameaça, o que os impede de colaborar entre si, segundo Lencastre (2010).

Nessa mesma direção segue o Empreendedor C, que alega não ter receio de compartilhar conteúdo gratuito em seu *site* e redes sociais. E explica que o seu compromisso está relacionado à diminuição de resíduos jogados em aterros sanitários e ao aproveitamento inteligente desses resíduos, como, por exemplo, a produção de fertilizante natural oriundo do processo de compostagem.

Então assim, hj tem um monte de empresinhas que pega caixa, fura caixa e vende minhocário. **Mas não tem ninguém que inova, que compartilha conteúdo, libera conteúdo, que se preocupa em fazer vídeos para as pessoas terem menos dificuldade para fazerem, pra usar minhocário e fazer produtos e serviços para facilitar a aplicação da compostagem em larga escala. Né?** [...] Então é isso aí, deixar esse legado para aquilo que a

gente acredita é meu sonho. É ver cada apartamento com a sua composteira, cada condomínio tendo sua compostagem, cada escola, eu acredito muito nisso (Empreendedor C - grifo da autora).

Maturana (2014a) mostra que a conduta social está fundada na cooperação e não na competição.

A competição é constitutivamente antissocial, porque como fenômeno, consiste na negação do outro. Não existe a “competição sadia”, porque a negação do outro implica a negação de si mesmo ao pretender que se valide o que se nega. A competição é contrária a seriedade na ação, pois aquele que compete não vive naquilo que faz, aliena-se na negação do outro.

[...]

Na medida em que o fenômeno social humano se funda no amor, relações sociais que dependem do ver ao outro que o amor envolve, como as relações de justiça, respeito, de honestidade e colaboração, são próprias do operar de um sistema social humano como sistema biológico e, portanto, pertencem ao afazer cotidiano social humano. Por isso, a negação dessas relações desvirtua o fenômeno social humano ao negar seus fundamentos (o amor), e toda sociedade que o faz se desintegra, ainda que seus antigos membros provavelmente continuem interagindo porque não podem separar-se fisicamente (MATURANA, 2014a, p. 246-247).

#### **4.3.12 Intuição**

A intuição é a sua mãe invisível.  
Autor desconhecido.

É atribuída a Carl Jung a frase: “sua visão se tornará clara somente quando você olhar para dentro do seu coração. Quem olha para fora, sonha. Quem olha para dentro, lembra”, na qual ele parece defender que tomar consciência dos sentimentos é algo capaz de despertar o sujeito para uma compreensão mais clara ou ampla da realidade. Nessa mesma linha, Antoine de Saint-Exupéry, autor de “O Pequeno Príncipe”, cunhou a frase célebre: “o essencial é invisível aos olhos, só se pode ver bem com o coração”, que possibilita diversas interpretações, entre elas que as coisas essenciais são intangíveis e só podem ser sentidas (SAINT-EXUPÉRY, 2016, p. 90).

Senge *et al.* (2007) vão além, propondo que “ver com o coração” pode ser algo mais que uma metáfora, mas “exatamente aquilo que subjaz à extensão da percepção que caracteriza o ato de ver a partir do todo”, no qual a percepção emocional é considerada em comunhão com o pensamento abstrato e racional (SENGE *et al.*, 2007, p. 62/63). Aprender a ver com o coração talvez seja um caminho para a percepção integral, sistêmica – o que remete à cognição situada e incorporada. Se assim for, essa ação integral pode ser capaz de favorecer a identificação daquilo que

emerge dos padrões de relações observados e sentidos na experiência de interação com o meio.

Se ver com o coração é algo que remete ao conhecimento do sistema interno em integração com o externo, capaz de levar à compreensão sistêmica, então decidir “seguindo o coração” pode ser uma metáfora para a decisão que foi tomada em congruência estrutural, em que emoções, crenças, pensamentos e corpo como um todo estão em harmonia com a direção tomada, independentemente de uma avaliação posterior sobre se aquela foi uma boa decisão ou não. Estariam nessa percepção sistêmica e na compreensão incorporada as bases da intuição?

Em resposta à pergunta “com que frequência você dá voz à sua intuição?”, a Entrevistada B traduz uma situação em que ficou perceptível a questão da “racionalidade limitada” em função, principalmente, do tempo que ela tinha para resolver o problema e o uso da intuição ou de heurísticas na compreensão e solução do problema.

Então, estou numa jornada de saber ouvir mais a intuição. Igual ao negócio do funil. Eu precisava agir rápido. Não tinha tempo pra ah, vamos avaliar, vamos fazer uma pesquisa, o que for... então, eu falei, olha, eu estou achando que o problema está aqui, vamos suspender o processo, nisso, nisso, nisso. **Intuição nada mais é do que você fazer um *scan* de todo o conhecimento que te trouxe até aqui, você juntar várias coisas e falar, olha, eu tenho um sentimento de que isso aqui pode dar nesse lugar aqui. Então juntando tudo que eu já vivi, falar tá, vamo!** E como eu sou da realização e eu escuto, e escuto muito a intuição, eu vou... E então se der errado, a gente vai trocando no meio do caminho (Entrevistada B – grifo da autora).

Na concepção da entrevistada, o que aconteceu foi que em uma situação em que era necessário agir rápido, ela se apoiou em uma leitura sistêmica do cenário (“*scan* de todo o conhecimento” e “juntando várias coisas”) para “sentir” qual era o problema e sua solução correspondente. O caso em questão foi relatado no incidente crítico em que ela apresenta que, ao final desse processo, a empresa saiu da pior receita do ano e foi para a melhor. Essa fala reforça a crença relacionada aos erros como oportunidades de aprendizado, como caminho para o desenvolvimento e acerto, já apresentada e discutida anteriormente.

Os Entrevistados C, D e E também disseram recorrer com frequência à intuição nos momentos de decisão:

**Sempre! Sempre, sempre!** Aprendi muito, viu, isso, por ter morado na Índia e ter convivido com a espiritualidade indiana, que é muito diferente da nossa, uma das experiências que eu guardo com muito carinho. A Raquel, essa portuguesa muito amiga, e que fizemos o negócio juntos depois, ela trabalhava como voluntária num centro para a 3a idade e dentre várias atividades, uma atividade que eu a ajudei a fazer era o clube do livro. Então a gente pegava um livro para estudar, muito com os idosos, e a gente estudou um livro que se chama “O poder do Agora”, então a gente leu esse livro com indianos de 70, 80 anos de idade, ou seja, indianos que viveram na época de Gandhi. **Então, assim... saber que não está tudo na cabeça, que o Universo está falando com você o tempo todo, é fato. Diariamente. Em todas as decisões o *feeling* é considerado** (Entrevistado C - grifo da autora).

**Eu dou muita voz à minha intuição. Hoje a minha intuição, meu *feeling* já está muito intrínseco. Tem uma simbiose, assim. Eu tenho uma intuição forte!** (Entrevistado D - grifo da autora).

Em grande parte das vezes **sigo minha intuição, mas acredito que intuição também está relacionada a um acúmulo de experiências** que se somam ao longo do caminho (Entrevistada E - grifo da autora).

A intuição relatada aqui parece ter relação com uma percepção integrada dos conhecimentos incorporados ao longo da deriva ontogênica de cada um.

Entretanto, é preciso chamar a atenção para o caráter duplo das heurísticas, pois de um lado elas são positivas ao encurtar o processo mental de resolução de problemas e também de ajudar na indicação ao indivíduo de que ele está tendo uma percepção do todo coerente com o que está emergindo. Por outro lado, elas podem induzir a erro por um problema de percepção e/ou de crenças disfuncionais.

As decisões estão relacionadas às crenças, que por sua vez refletem a história de vida dos indivíduos. Isso torna possível que processos de autoconhecimento envolvendo a percepção de seus padrões emocionais, ações e reações, bem a conscientização de suas crenças e reformulação daquelas que são disfuncionais, constituam recursos favoráveis ao decisor. E também que promovam o desenvolvimento de habilidades voltadas para a percepção sistêmica das forças e padrões que envolvem o panorama situacional vinculado à decisão.

#### **4.3.13 Planejamento estático não funciona num sistema dinâmico: a metáfora das organizações vivas**

As empresas enfrentam atualmente um ambiente dinâmico, complexo, incerto, repleto de paradoxos, inconsistências, dilemas e polaridades. Para prosperar, superar as adversidades com criatividade e rapidez, é demandado dos indivíduos e

organizações uma constante reconfiguração das habilidades necessárias para lidar bem com esse ambiente. Essa capacidade está diretamente relacionada ao modo como essas organizações e seus participantes interagem entre si e com o ambiente para potencializar o surgimento de respostas criativas aos desafios. Para Whal (2019, p. 37), enfrentar a complexidade significa associar-se à incerteza e à ambiguidade. “Pra ser amigo da incerteza, precisamos abrir mão da necessidade de previsão e controle”.

Em resposta à pergunta sobre como se dá o processo de planejamento na empresa, destacaram-se as seguintes respostas:

**Diariamente. De hora em hora, às vezes.** Tenho o Trello, abro o Trello para saber o que tenho que fazer. Então assim, meu dia varia muito. **Mas sempre vai ter: acompanhamento no Trello, checagem com a equipe, eu faço uma *daily*, que é um modelo de gestão que a gente tem, a gente tem um modelo bem legal de gestão que é o modelo de gestão do *Spotify* de *guild*, *trybe*, e tal. A gente tem uma *playlist* semanal de alinhamento que é pra dar papel e responsabilidades claros para as pessoas tomarem autonomia no dia a dia.** Saber que a entrega é essa e pensar o que a gente vai fazer pra chegar nela. **Então tipo assim, eu mostro, aponto a direção e cada um tem autonomia de escolher o caminho** (Empreendedora B - grifo da autora).

A gente já fez planejamento de 5 anos ou mais. **Mas a gente não faz mais, porque tudo muda rápido demais.** Hoje a gente faz uma Teoria de Mudança<sup>11</sup>. Hoje nossa Teoria de Mudança está alinhada com os ODS. A gente faz planejamento focado em OKRs em curtíssimo prazo, em quatro trimestres. **Nosso planejamento é trimestral.**

[...]

**Toda hora mudo o meu nome aqui**, mas é diretor de negócios, e eu trabalho com as organizações que não estão dentro do nosso espaço, então a gente leva muito do que a gente faz aqui para outras empresas, para governo, para academia, para desenvolvimento regional de municípios, de regiões do Brasil e tal. E pra fazer isso, boa parte do trabalho é **entender qual é o problema e articular todo mundo que é necessário para resolver** aquilo. É isso, então quando eu tenho que analisar um contexto e criar as experiências que essas pessoas vão ter que passar para que elas transformem aquele contexto de problema. É isso! [risos]. Esse é o meu *flow*, não preciso nem comer! (Empreendedor C - grifo da autora).

---

<sup>11</sup> Teoria da Mudança é uma metodologia de planejamento que visa tornar visível o caminho necessário, desde o curto e médio prazo, para se alcançar uma mudança real no longo prazo. Serve como um mapa, que organiza e estrutura as mudanças almeçadas pela empresa, direciona e define as direções, trazendo uma espécie de cadeia causal, que envolve as fases encadeadas para se obter os resultados desejados. Deve ser construída de maneira colaborativa e portar claramente a mensagem de transformação, comunicar os compromissos e dar a ele contornos tangíveis. Serve também para auxiliar na análise e monitoramento do impacto positivo esperado e favorecer a correção de rotas quando necessário. Deve ser utilizada conjugada com ferramentas de avaliação e monitoramento.

As empresas B e C adotam ferramentas de gestão compatíveis com essa ideia de obter *feedback* e realizar mudanças – conhecidas como ferramentas de gestão ágil, oriundas do segmento de desenvolvimento de *softwares*, como as citadas *Objectives and Key Results* (OKR) e o Modelo de Gestão da Spotify, por exemplo. A Teoria da Mudança também tem sido uma ferramenta muito utilizada pelo setor de impacto com esses objetivos. A maior parte das ferramentas ditas ágeis visa à otimização das interações entre os indivíduos, o alinhamento, melhoria e rapidez da comunicação do time, além do aumento da velocidade nas entregas, atribuições de prazos de tarefas curtas. Além disso, valorizam a cultura do teste e prototipagem como caminho para o acerto e aprendizagem e também da autonomia e colaboração tanto para a conquista de objetivos, quanto para adequações rápidas às mudanças.

Nonaka e Takeuchi (1997) recomendam que no nível individual todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma, tomando decisões dentro de sua função, conforme as circunstâncias, o que é capaz de potencializar a chance de haver introdução de oportunidades inesperadas e de soluções criativas. Acrescentam que ideias originais emanam de indivíduos autônomos e que a autonomia favorece a automotivação. E complementam que a organização que promove a autonomia tende a ser mais flexível ao adquirir, interpretar e relacionar informações.

O Empreendedor A, ao falar de sua rotina de trabalho, também cita a autonomia como um valor.

A gente tem muita autonomia. A gente se encontra na empresa todo dia, é bastante direto aos pontos que tem de ser atacados inicialmente. Não tem muito um padrão. Regra geral é que é sempre muito agradável, juntos, trabalhamos com a equipe inteira trabalhando interagindo dentro do possível. Como a gente trabalha todo mundo junto, então acaba tendo muita perturbação. Então, é fone de ouvido! Levo meus assuntos, sou também mais direto no que preciso tratar com cada um da equipe e o dia corre com reuniões ou sem reuniões, varia muito. Em geral é 100% dentro do escritório. Costumo sair tarde, não tenho muita hora pra sair, depende muito do horário. Não tenho muita surpresa no meu dia (Empreendedor A).

De acordo com Capra e Luisi (2014), adotar a metáfora do sistema vivo nas organizações empresariais significa fortalecer o poder de decisão de suas comunidades de prática, o que, conseqüentemente, “aumenta sua flexibilidade, sua criatividade e seu potencial de aprendizagem, mas também intensifica a dignidade e

a humanidade dos indivíduos da organização à medida que eles se conectam com essas qualidades em si mesmos”. Em suas palavras:

O enfoque na vida e na auto-organização fortalece o poder de decisão do eu, cria ambientes de trabalho mental e emocionalmente saudáveis, nos quais as pessoas sentem que são apoiadas em seus esforços para atingir seus próprios objetivos e não têm de sacrificar sua integridade para cumprir as metas da organização (CAPRA; LUISI, 2014, p. 396).

Os sistemas de valores e crenças compartilhadas cria uma identidade entre os membros da rede social com base no sentido de pertencer. Em uma rede social, as pessoas incorporam poder pelo fato de se conectarem a rede. Em redes sociais o sucesso de toda a comunidade depende do sucesso de seus membros individuais, enquanto o sucesso de cada membro depende do sucesso da comunidade como um todo (CAPRA; LUISI, 2014, p. 387).

Um ponto importante quando se fala em NIS é sobre qual a intencionalidade do negócio ou para que ele nasceu, o que pode ser traduzido também no propósito da empresa. A intencionalidade do negócio serve como uma orientação estratégica essencial, capaz de guiar os processos de governança e gestão, proporcionar mais senso de sentido em relação ao trabalho, mais autogestão e, conseqüentemente, mais agilidade, mais probabilidade de novas e criativas respostas aos problemas do dia a dia. É ela também que promove mais conexão da empresa com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e até mesmo com a comunidade no entorno da empresa. Oswaldo de Oliveira (2015), estudioso e praticante de empreendimentos em rede, costumava dizer sobre a autonomia em suas palestras: “Quem define o que será feito e quem será o responsável por fazer? A própria pessoa, presente de corpo e envolvida de alma na organização”; e “o oposto de controle não é descontrole, é confiança”.

A abordagem de comando e controle pressupõe que os problemas sejam bem delimitados, bem definidos e que tenham relações lineares de causa e efeito. Ao considerar que, na maior parte das vezes, os problemas com os quais as empresas lidam no dia a dia não são desse tipo, muito pelo contrário, são complexos (interligados, interdependentes, multidimensionais), não lineares, dinâmicos, nem sempre de fácil identificação e definição, a autonomia constitui uma estratégia interessante para abordá-los, pois permite que a empresa se auto-organize rapidamente de acordo com a necessidade do momento. Wahl (2019, p. 37) defende que, “pra ser amigo da incerteza, precisamos abrir mão da necessidade de previsão e controle”.

Daí a importância do alinhamento e envolvimento de todos os funcionários e *stakeholders* com o propósito, missão e objetivos da empresa. Sem cadeia de comando e controle ou nós centralizadores, a informação flui naturalmente entre os que se reconhecem com o mesmo objetivo. E isso favorece a colaboração em favor do interesse comum, novas formas de interação e o surgimento de soluções criativas.

Mattos (2017) acredita que a revolução digital despertou para uma nova consciência em todos os níveis da sociedade. Um sistema mais horizontal exige que todos tenham postura de dono. Atuais funcionários terão que despertar para a autogestão e ser capazes de realizar tarefas sem cobrança exterior.

A era da Internet precipitou uma nova visão de mundo – capaz de contemplar a possibilidade da inteligência distribuída, em vez da hierarquia de cima para baixo. Com essa visão de mundo é que podemos conceber a ideia de que temos mais de um cérebro e, mais ainda, que eles podem trabalhar juntos como uma inteligência compartilhada (LALOUX, 2017, p. 2).

Identificou-se também uma característica comum nos depoimentos apresentados, que são as contínuas checagens e *feedbacks* envolvendo análise de cenário e ações da empresa como estratégia para responder às mudanças necessárias - o que remete ao mecanismo de homeostase presente nos seres vivos.

Maturana e Varela (1995) admitem que as mudanças necessárias para o progresso social, econômico, científico e cultural devam partir do entendimento do funcionamento biológico dos organismos vivos, especialmente o dos seres humanos. Eles fazem menção ao padrão de relações sistêmicas (redes distribuídas), mas também a questões relacionadas a autopoiese, homeostase, cooperação e amor como fundamentos para a manutenção e evolução (aumento de complexidade) do sistema vivo.

Estudos de caso em organizações *Teal* pesquisadas por Laloux (2017) revelam três importantes características, consideradas pelo autor como avanços: o primeiro deles é a autogestão como forma eficaz de operar, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relação entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso. O segundo é a integralidade, que diz respeito a um conjunto de práticas que convidam e encorajam as pessoas a serem quem são e desenvolverem seus talentos, trazendo tudo o que são para dentro do ambiente de trabalho. O terceiro é o propósito evolutivo, que diz respeito a se enxergarem como organismos vivos com vida e senso de direção próprios, que em vez de prever e controlar o futuro, busca

escutar, perceber, compreender e abrir caminho para o futuro que quer emergir a partir daí.

A metáfora que Laloux (2017) atribui às organizações *Teal* é de “organismos” ou “sistemas vivos”, para trazer à tona a ideia de que:

[...] a vida, com toda sua sabedoria evolutiva, organiza ecossistemas de uma maneira incrivelmente bela, evoluindo sempre em direção a integralidade, complexidade e consciência. Na natureza, as mudanças acontecem por todo lugar e a todo tempo, em impulsos auto-organizados vindos de cada célula e organismo, sem a necessidade de um comando central e de um controle para dar ordens ou puxar as alavancas. [...] A metáfora abre novos horizontes. Imagine como as organizações seriam se parássemos de projetá-las como máquinas desajeitadas e sem alma. O que as organizações alcançariam e como seria o trabalho, se as tratássemos como seres vivos e se permitíssemos que fossem abastecidas pelo poder evolutivo da própria vida? (LALOUX, 2017, p. 56).

Ao tomar a natureza como modelo para solucionar problemas, a Biomimética, área da ciência que se dedica ao estudo das estruturas biológicas, suas estratégias e soluções para aplicação em diferentes domínios, tem sido aplicada por equipes multidisciplinares em diversas frentes. São *designers*, biólogos, engenheiros, cientistas de materiais, químicos, arquitetos, entre outros profissionais, tomando os sistemas biológicos e ecológicos como inspiração para soluções que abrangem melhorias no uso de energia, a aerodinâmica de aviões, barcos, produtos têxteis, revestimentos e tintas, sistemas de embalagens, para citar apenas algumas aplicações. Embora diferentes autores da administração abordem a questão da compreensão das organizações como um organismo vivo, são raros aqueles que discorrem sobre o que significa compreendê-la nessa ótica.

Capra e Luisi (2014, p. 130) argumentam que “sempre que encontramos sistemas vivos – organismos, partes de organismos ou comunidades de organismos – podemos observar que os seus componentes são arranjados à maneira da rede.

Nos sistemas vivos, meio e estrutura não competem para estocar energia ou matéria, e sua fonte de energia e nutrientes originam-se de trocas homeostáticas visando ao equilíbrio dinâmico do sistema. Seu padrão de organização é de rede distribuída, na qual não há comando e controle, formada a partir dessa interação. Nessas interações os resíduos metabólicos de uma estrutura se tornam recursos para outra, o que é capaz de promover o desenvolvimento autoequilibrado do referido sistema por meio da autopoiese. Se no sistema vivo alguma célula passa a não

cooperar, competir e se multiplicar, ocorre desequilíbrio no sistema, como o câncer, por exemplo, e um sistema desequilibrado é uma ameaça à vida.

Se se trazer esse entendimento como uma metáfora para o domínio das relações sociais e, conseqüentemente, das organizações empresariais, é possível inferir que o acesso a recursos seja mais importante que sua posse (base da economia do compartilhamento) e que, portanto, não faz sentido acumular. Pode-se entender que os resíduos de uma cadeia produtiva devam constituir matérias-primas de outras e que nada deverá ser desperdiçado (base da economia circular). E o modo de interação na linguagem entre as pessoas é o que dá forma à estrutura da rede, sendo distribuído o padrão de organização do sistema vivo. Assim, a autonomia está relacionada à responsabilidade funcional de cada um e o egoísmo é o que gera o desequilíbrio, adoecendo o sistema. Pode-se entender ainda que, quanto mais interconectividade, mais colaboração e trocas ocorrem entre as estruturas individuais, e mais rico e complexo o sistema se torna.

A partir disso, supõe-se que a interdependência constitui um princípio de organização dos seres vivos e que saber navegar e fazer a gestão dessa interdependência pode constituir um ativo de valor e uma importante habilidade para os profissionais que lidam com cenários complexos ou que querem atuar a partir da metáfora dos organismos vivos.

Em organizações que visam a uma estrutura com indivíduos e grupos autogerenciáveis é dado que eles mesmos estabeleçam seus limites e responsabilidades por conta própria, em busca do objetivo final da organização, tomando como parâmetro a intencionalidade da empresa, a confiança nas relações e nos indivíduos, a cooperação harmoniosa e a comunicação eficiente, por exemplo. Devem se colocar a serviço desses objetivos, assim como o sistema vivo faz em razão de um objetivo comum, sua manutenção.

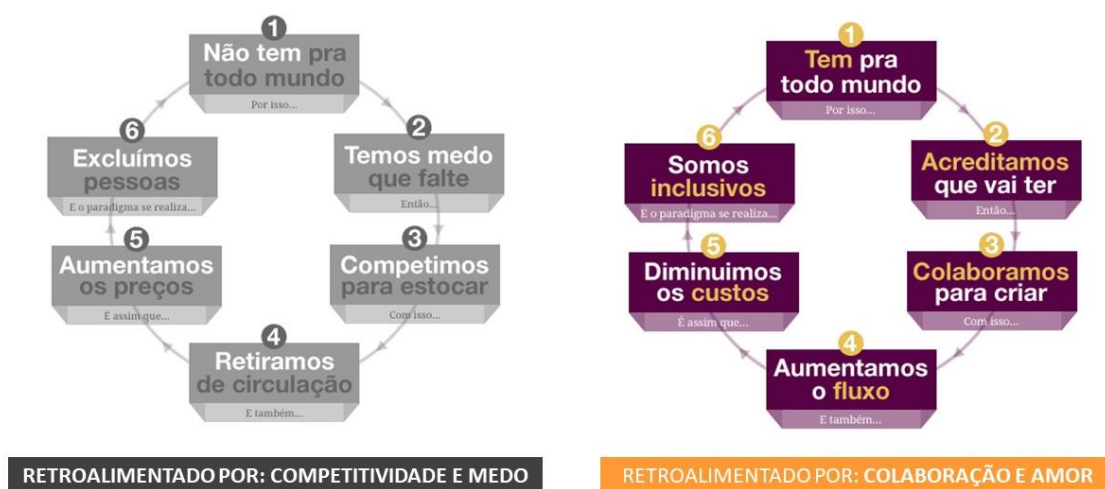
Essa perspectiva de rede distribuída é o que baseia o paradigma da abundância, proposto por Oswaldo de Oliveira (2014), que conceitua a abundância como “o acesso a tudo que precisamos no momento em que precisamos”. Para o autor, se acessamos tudo o que precisamos no momento em que precisamos, haverá recursos para todos, o que elimina a necessidade de competir para possuir, estocar, limitar ou excluir. Ele assevera que esse acesso é proporcional ao grau de interconectividade de cada indivíduo em interação na rede, de modo que, se ele possui

muitas conexões, ele acessa e compartilha com muitas pessoas, fomentando a cultura da cooperação e da colaboração. Essa lógica baseia-se na compreensão da interconexão e interdependência ecológica.

O grande problema com a ideia de que natureza e cultura são separadas é que nos predispõe a criar culturas que exploram e degradam os ecossistemas por toda parte. Tais culturas tendem a ter sistemas econômicos focados em torno das noções de escassez e vantagem competitiva. Um sistema econômico que trabalha para as atuais e futuras gerações terá que se apoiar na compreensão da interconexão e interdependência ecológica (WHAL, 2019, p. 34).

Por meio da FIG. 41 Oswaldo de Oliveira (2015) explicava sua hipótese de que o paradigma da escassez, à direita, calca-se na crença de que não tem para todo mundo, o que é capaz de desencadear uma série de ações relacionadas a essa lógica. Já o paradigma da abundância firma-se na crença de que tem para todo mundo e as ações decorrentes, então, obedecem a essa probabilidade.

Figura 41 - Paradigma da escassez e da abundância



Fonte: adaptado de Oliveira (2015).

#### 4.4 Crenças e decisões críticas

Esse item busca apresentar e discutir as crenças pessoais identificadas, manifestas ou subjetivas, frente às tomadas de decisões críticas, aquelas relacionadas à momentos críticos que fizeram diferença para a história da empresa.

#### 4.4.1 Quem consulta para tomar decisões importantes

Com o intuito de identificar quem são referências seguras, a quem recorrem em tomadas de decisões importantes e quais crenças podem estar presentes, foi feita a pergunta aos entrevistados: quem você consulta para tomar decisões importantes?

O Entrevistado A destacou que busca se envolver com pessoas que admira naquele determinado assunto relacionado à decisão. Possivelmente, seja mais fácil para a estrutura desse indivíduo aceitar como verdade ou como corretas as palavras ou visão de mundo das pessoas que ele admira muito, pois a admiração pode pressupor ações bem-sucedidas naquele domínio de ação específico no qual aquela pessoa é admirada. É possível, então, que seus argumentos (perturbações) tenham mais probabilidade de serem aceitos pela estrutura do indivíduo ou que seus comportamentos sejam emulados. O contrário também pode ocorrer, traduzindo em menos probabilidade de sua estrutura aceitar argumentos de pessoas que não admira ou surtir um comportamento oposto ao dessa pessoa naquele domínio de ação.

O Entrevistado A, diferentemente dos outros, que voltaram sua resposta apenas para os assuntos relacionados aos negócios, ampliou sua resposta para outros domínios de sua vida.

Sempre pessoas que eu admiro, independente se estou no âmbito pessoal ou profissional. Mas para tomada de decisões eu busco me envolver com pessoas que eu admiro. E aí é, inclusive, um problema porque nem todas as pessoas que eu convivo eu tenho o nível necessário de admiração. [...] Admiração é meio que o básico, **e eu tenho aprendido isso com a minha caminhada. Quanto mais próximo de pessoas que eu admiro eu estou, mais satisfeito, realizado, feliz eu fico.** [...] Se tem uma pessoa que eu admiro enquanto empreendedor, provavelmente uma fala dessa pessoa vai me impactar de uma forma que, se falada a mesma coisa por um outro empreendedor não me impactaria nem próximo do que essa pessoa consegue. [...] talvez eu a não admire em outros sentidos, ou não a conheço o suficiente para poder admirar em outros sentidos e sim naquele. **Então na verdade eu busco me embasar ou me aproximar de pessoas que eu admiro e no sentido em que eu as admiro.** Tem muitas na minha família, tem muitas no meu círculo de amizade, tem muitas no círculo de empreendedores do San Pedro Valley. E quando eu falo isso nem é toda a minha família, nem são todos os meus amigos, nem todos os empreendedores do San Pedro Valley. Em todos os lugares eu encontro essas pessoas, nas favelas, nas ocupações que eu visito por conta de trabalho social que eu faço... não tem uma referência. Eu consigo encontrar pessoas que eu admiro muito nos mesmos meios que eu encontro pessoas que eu tenho aversão (Entrevistado A - grifo da autora).

A Entrevistada B recorre às pessoas que ela convidou para compor o Conselho Consultivo da empresa, formado por profissionais que se destacam em suas diferentes áreas de atuação, mostrando que esse é um fator que predispõe sua estrutura a aceitar os conselhos dessas pessoas.

A empresa tem um Conselho Consultivo que é o OPI\*, o OPI\* [conhecido consultor de *design* de negócios que atuou na etapa inicial da empresa], o OPI\* [pessoa da área de negócios de impacto social] e a OPI\* [uma pessoa da área da moda e da publicidade, influente na cidade] que pediu pra sair porque ela estava cheia de outras coisas, não estava conseguindo comparecer às reuniões e o OPI\* [conhecido nome na área de publicidade]. **Inclusive está meio paradinho o Conselho, mas está lá. Eu sempre peço o *help* deles e da rede de apoio. Meu Deus, como eu faço com isso? Como eu faço com aquilo?** (Empreendedora B - grifo da autora).

Já o Empreendedor D destacou a necessidade de ouvir diferentes perspectivas para formar sua opinião e de envolver sua sócia e esposa nas decisões.

**Todas as minhas decisões são compartilhadas com a OPI\* [sócia e esposa], decisões importantes. Antes, sem querer, eu atropelava, decidia, já levei muita bronca dela. Hoje já está resolvido. A OPI\* [sócia e esposa] participa muito ativamente nesses processos todos. Eu escuto muito os outros, também, os funcionários... Nunca tomo decisão sozinho sem ouvir vários lados** (Empreendedor D - grifo da autora).

A Empreendedora E, mais sucinta, mencionou dois empreendedores cuja relação pessoal é muito próxima, indicando que sua estrutura aceita melhor as recomendações ou os argumentos daquelas pessoas em quem confia:

Empreendedor E: converso com meu marido e meu irmão.

Crenças relacionadas a admiração, confiança e necessidade de explorar diferentes perspectivas destacam-se entre os elementos presentes nas relações com as pessoas com quem os entrevistados normalmente interagem quando precisam tomar decisões importantes. Aparentemente, essa evidência está em acordo com o que propõe Maturana sobre a reflexão na linguagem a partir do amor como fenômeno biológico, uma vez que aqueles que são consultados para a tomada de decisão são considerados legítimos e valorizados:

A reflexão na linguagem ocorre cada vez que nossas interações nos levam a descrever nossas circunstâncias ao desencadear em nós uma mudança de domínio que define uma perspectiva de observação. Isso ocorre por falha no fluir de nossos atos em algum domínio de nosso mundo cultural, ao interromper nosso acoplamento estrutural nesse seu domínio ou porque o

operar no amor (a simpatia, o afeto, a preferência) nos leva a observar as circunstâncias em que se encontra o ser ou objeto amado, e a valoriza-las a partir desse amor (preferência). [...] o significativo da reflexão na linguagem é que ela nos leva a contemplar nosso mundo e o mundo do outro e a fazer da descrição de nossas circunstâncias e das do doutro parte do meio que conservamos nossa identidade e adaptação (MATURANA, 2014b, p. 244).

#### **4.4.2 Incidente crítico**

Como estratégia para coletar informações referentes a tomadas de decisões que os entrevistados considerem relevantes na trajetória da empresa, foi utilizada a técnica do incidente crítico para favorecer a identificação de quais crenças estavam presentes em processos decisório críticos para a empresa.

Constatou-se que as situações descritas pelos entrevistados variaram tanto na complexidade do problema, quanto no número de variáveis envolvidas e quanto no nível de impacto na empresa. Cada entrevistado respondeu de forma particular essa questão.

De forma geral, não foram identificadas crenças limitantes, pelo contrário, foram detectadas crenças fortalecedoras, que remetem à ideia de capacidade, confiança, otimismo e coragem, já mencionadas anteriormente.

A situação-problema da Empresa A envolveu um grande passo no escuro, pois tiveram de tomar uma decisão de se dedicar ou não a um projeto grande sem qualquer garantia contratual e com um tempo extremamente apertado para a execução. Essa decisão sacrificou a equipe, que precisou se dedicar em horas extras, mesmo com a contratação de pessoas externas, e todos trabalharam sob muita pressão para dar tempo, e ainda sob o risco de o projeto não ser realizado, finalizado a tempo e sob o risco de não serem remunerados por ele. Ressaltam-se novamente as crenças de otimismo e coragem relacionados à ideia de que as coisas vão dar certo no futuro e a confiança de que se tudo der errado eles ainda terão a seu favor o aprendizado e a capacidade de começar de novo. Possivelmente, avaliaram os benefícios que poderiam surtir caso o projeto desse certo, como, por exemplo, grande visibilidade e mídia espontânea por parte de pessoas influenciadoras de comportamento, como, por exemplo, artistas famosos.

Uma situação crítica, por exemplo, foi o lançamento de uma plataforma exclusiva para Globo. A negociação demorou pra chegar num ponto final de definição, se ia ter ou não. Então o prazo pro lançamento ficou extremamente curto. Então isso além de gerar todo um estresse do lado da Empresa A, de

**ter que tomar algumas decisões sem ter embasamento para tomar a decisão, gerou todo esse conflito**, essa dificuldade interna, mas a gente tomou a decisão de fazer o site mesmo antes de ter fechado. **Então, parar todo nosso roadmap para focar num possível contrato, antes dele se firmar, pois caso a gente esperasse, talvez ele não seria possível ser feito.** E isso já foi feito no limite do limite do limite, então a equipe teve de ficar extremamente dedicada, estressada. A gente fez esforço de contratar externo, inclusive, para atender essa demanda e foi um período longo de estresse. Não estresse no lado de relacionamento, muito pelo contrário, mas de carga de trabalho pra todo mundo para que o produto pudesse ser concluído. Toda equipe teve de se desdobrar fins de semana, madrugadas e série de noites mal dormidas e por fim, entregou a tempo, e o produto sim, foi lançado e a gente fez a parceria com a Rede Globo, inclusive, está no ar. Tiveram vários artistas da Rede Globo falando a respeito, Criança Esperança com a Empresa A e tal. Foi uma **experiência muito gratificante no que tange ao resultado, de prazer de ver o trabalho sendo utilizado, mas estressante no nível de produção. Isso no âmbito da operação mesmo.** Mas acho que isso é bastante comum. O legal de tudo isso, que durante esse período que estava todo mundo mais sobrecarregado - eu diria assim, também todo mundo conseguiu performar muito mais eficientemente. Pelo menos no meu caso, eu consegui ter essa análise, tanto pessoal quanto da **equipe. A equipe conseguiu se provar e isso foi muito positivo** (Empreendedor A, da autora).

A Empreendedora B relatou um problema relacionado a uma queda crítica de receita da empresa e que não estava claro onde estava o problema. Ela chamou a responsabilidade para si e, num processo de total imersão que misturou autoditismo e intuição e dedicação, o desfecho foi que saíram da pior receita para a melhor receita do ano. Mesmo com todas as emoções de tensão, ansiedade e angústia, as principais crenças identificadas nesse processo foram positivas. A crença mais relevante diz respeito à confiança, tanto na sua capacidade de identificar e resolver um problema complexo, quanto na sua intuição para isso, na sua capacidade de busca de informação, aprendizagem autônoma e na validação do seu método de resolver problemas por meio de testes e exploração de alternativas.

**A gente passou por um desafio de um mês para o outro, que foi uma queda de receita.** E estava um problema no funil, um processo de entrada, de captação, e isso tirou o meu sono, me deixou muito ansiosa! [...] Mas aí a persistência da pessoa, eu falei, vamos lá. Vai ter um jeito! Então, assumi o processo, falei: preciso que todo mundo dê um passinho pra trás, deixa eu tentar entender aqui o que está acontecendo. Eu vou redesenhar e depois a gente retoma. Mas, como é um momento de crise, crítico... eu preciso assumir. Não dá pra gente deixar ir rodando porque senão esse buraco pode aumentar. Assumi o funil no começo do mês... então tá... e foi uma escola. **Eu adoro aprender e estudar e busco muita informação... e descobri que eu sou autodidata de uma maneira muito forte e eu não sabia.** Porque eu falei, tá. E fui pesquisando, lá no Magnuss, eu tive uma mentoria do cara da Receita Previsível, ele falou pra gente lá, eu li o livro. Ele fala sobre funil de receita. Tinha um curso “*Love Ce!*” que a gente tinha comprado e não tinha conseguido fazer. Então fui fazer esse tipo de coisa, e fui falando deixa eu

entender e deixa eu desenhar. Assentei um dia e comecei a pensar. O que será que pode ser? Pode ser tal coisa? Pera aí, calma? Pode ser assim... e fui fazendo, entendendo. Vamos ver se eu vou entender? Vamos ver com vai funcionar... e tal. **E aí, nesse processo, eu vi o que estava acontecendo, entendi, eu aprendi, evolui muito mais a minha percepção sobre o que é o funil, venda, receita, juntei vários conteúdos e nós vamos fechar o mês com a melhor receita do ano! A gente saiu do cenário que ia ser a pior, para a melhor receita do ano. Eu debrucei no processo. Tinha já um *feeling* do que eu achava que era o problema, e eu falei, deve ser isso, vamos testar? Por que eu sou dessa de vamos testar, não sei o quê, né? E fui testando duma forma, de outra forma, e de repente começou a funcionar de uma forma. E eu falei: olha, agora eu entendi! [...] Então eu ainda melhorei o processo!** Porque assim, tinha muita gente dedicada que não estava convertendo em nada. Então é simplificar aqui, cortar aqui, lá e pá e resolveu. E aí, ontem estava lá o *card* do Trello da entrega, e eu dei um *check* nele e falei assim: nossa, graças a Deus! Vai ser o fim de semana que eu vou dormir mais feliz! E tranquila, porque nossa, eu estava ansiosa com isso (Empreendedora B - da autora).

O Empreendedor C citou uma situação em que uma de suas sócias deixou a empresa. Foram emoções difíceis e crenças de que não é fácil lidar com demissões ou com a saída de pessoas por quem se nutre sentimentos de afeição, o que é favorecido pelo modelo de negócio da empresa, baseado em relações de confiança. Quanto ao caso citado, além de sócia, a pessoa em questão era sua amiga e estavam juntos desde a ideia embrionária da empresa.

Com o nosso modelo aqui a gente se apegava muito as pessoas, então **quando a gente tem de demitir ou ter de ver alguém sair é sempre difícil**. São processos sempre doloridos. Nós começamos com 3 sócios, uma delas saiu, em 2014. Esse processo foi um processo muito dolorido. Somos muito amigos, foi um processo de poderia ter sido em 3 meses e demorou um ano. **Ela queria sair, a gente viu que não tinha sentido ela ficar, mas nem ela falava que queria sair e nem a gente falava, olha não está funcionando... Até que chegou o ponto em que ela saiu. Foi duro. Foi muito duro** (Empreendedor C - da autora).

O Empresário D lembrou o incêndio de seu ônibus que também era utilizado como referência de moradia. Esse foi um marco relacionado ao surgimento da sua empresa, pois foi em função desse incêndio que ele precisou voltar para sua casa em São Paulo para ter onde morar e para buscar um novo meio de vida. A crença que ele demonstra está relacionada à aceitação espiritual dessa situação e da dedicação a algo que pudesse fazê-lo superar - a construção de sua empresa. Ele conta que nenhuma dificuldade financeira que a empresa tenha passado supera esse momento.

**Essa história do ônibus foi uma das mais difíceis, né? Não só do ônibus,** depois que eu vim pra cá me roubaram meu carro também. Ali foi o início do

início de tudo. **Foi muito difícil psicologicamente entender o que estava acontecendo. Uma força além da minha força, assim, sabe? Era uma situação complexa. Só aceitando mesmo e dedicando para superar. Aceitando e dedicando.** Na empresa já passamos alguns momentos difíceis, mas nada, graças a Deus, tão crítico assim. Dificuldades financeiras a gente está acostumado já (Empreendedor D - grifo da autora).

A Empreendedora E narrou o nascimento da sua filha mais velha como um momento crítico, pois para ter tempo para se dedicar ao bebê ela precisou mudar o modelo do negócio e se distanciar da parte operacional da empresa, confiando a uma empresa parceira essa operação. As crenças constatadas aqui dizem respeito à necessidade de os empreendedores serem flexíveis e se reinventarem criativamente, mantendo-se fiéis à missão social da empresa, à confiança nas relações entre pares e à crença otimista de procurar ver o lado positivo de seu afastamento da operação da empresa e acreditar que tudo daria certo, como de fato vem dando.

**O nascimento da minha filha, pois precisei repensar o negócio e minha dedicação a ele** já que também sou professora e pesquisadora. Com o nascimento da OPI\* [filha], em dezembro de 2017 eu entendi que eu precisava mudar o modelo mais uma vez, porque não teria jeito de ser mãe, professora e empreendedora. Eu não ia dar conta de ser 100% tudo. E aí eu resolvi fazer uma parceria com alguma outra empresa que estivesse disposta a fazer a operação da loja, **enquanto eu ficaria executando a parte de trás que é o coração da Empresa E, que é procurar produtor, fazer o contato com esses produtores, enfim.** E eu conversei, consegui fazer essa parceria com o pessoal da OPI\*, que trabalha com orgânicos, então, desde outubro de 2018 que quem opera a execução da loja mesmo é a OPI\* e eu fico no bastidor. E que foi muito bom também porque me deslocou de tarefas operacionais e me pôs em tarefas mais estratégicas. Foi bom assim... essa mudança. A gente passou por várias etapas, muitas coisas ao longo desses anos todos, assim... **A gente está com 7 anos e meio, então, a gente pegou momentos muito bons, momentos de crise, e enfim... você tem que se reinventar o tempo inteiro. Acho que isso faz parte do empreendedorismo, se reinventar. E eu acho que o grande desafio, né, por exemplo, pra quem tem um negócio social, como é o nosso caso, é se manter firme a uma proposta de valor que está ligada ao social, que não é só financeira** (Empreendedora E – grifo da autora).

Quase todos os entrevistados relataram momentos em que eles tiveram de abrir mão de estarem no controle do processo e, de alguma maneira, precisaram se reinventar, acreditar na proposta da empresa e confiar que a solução seria bem-sucedida. Isso se volta novamente para as crenças relacionadas ao otimismo, confiança e coragem, já discutidas anteriormente.

#### 4.4.3 Do que mais se orgulha na sua trajetória

Antes de ser um bom profissional, seja um bom ser humano.  
Autor desconhecido.

Buscar compreender aquilo que mais trouxe orgulho para o empreendedor foi uma estratégia usada para identificar emoções de satisfação por sua capacidade de realização ou crenças relacionadas ao valor de seus esforços ao longo de sua deriva ontogênica. A maior parte das respostas foi direcionada para o domínio do trabalho, reflete aspectos emocionais e dirige-se para aquilo que faz seus esforços valerem a pena.

As Empreendedoras B e E citaram o real benefício na vida das pessoas proporcionado pelas ações de seu NIS. Já o Empreendedor C deu destaque ao fato de ter conseguido se manter fiel aos seus propósitos e ideais, ter desenvolvido sua empresa e por meio dela conseguido dar uma vida confortável à sua família e pagar bem aos seus funcionários. Por último, o Empreendedor D ressaltou algumas importantes conquistas no âmbito de seu negócio.

**Nossa, tem tanta coisa! Ou, é o impacto nas pessoas. A gente tem números muito fudas.** Aceleramos mais de 500 produtores. Teve uma costureira que mandou um *email* pra mim uma vez, falando olha, não conheço vocês, mas acho o trabalho de vocês foda, e tem 5 clientes meus que vieram da OPI\* e já indicaram outros produtores. E aí eu acho que é isso, é o impacto! (Empreendedora B - grifo da autora).

Nossa, que difícil. **Ah, de estar nela até hoje, de ter sobrevivido até aqui, de ter é conseguido me manter fiel a ela, ao porque eu faço o que eu faço. Ter avançado,** então eu lembro totalmente da época que a gente tirava 300 reais por mês, e hoje eu tenho esposa, vou ter minha segunda filha, estou tendo uma vida confortável, minha sócia também, tem filha, tem casa, tem marido. **A gente conseguiu criar família, a gente tem funcionários, a gente paga bem às pessoas. Acho que é disso!** (Empreendedor C - grifo da autora).

**Composta São Paulo, que foi um projeto maravilhoso, pioneiríssimo que mudou o cenário da compostagem doméstica no Brasil. Esse seminário me trouxe muito orgulho! O desenvolvimento da composteira OPI\* [seu produto principal], do minhocário OPI\* também, né?** Porque aí que eu entendi porque eu fiz artes plásticas, eu desenvolvi esse minhocário do jeito que ele é, o design que ele tem, que ganhou prêmio, foi medalha de prata no maior prêmio de *design* no Brasil. Eu criei o negócio do nada, eu tinha a técnica, sabia onde eu queria chegar, mas agora que você vê um produto pronto desse porte, fala, ah, é fácil, botar dois pesinhos, duas rodinhas, dá pra fazer isso, pra fazer aquilo, mas na hora de criar do nada, não é fácil não! Então meus conhecimentos estéticos foram empregados, com certeza (Empreendedor D - grifo da autora).

**Acho que vivemos entre desafios, momentos difíceis e boas conquistas. Lembro com carinho de cada pequeno avanço do negócio, desde seu surgimento. Mas algo que me toca de maneira especial são os relatos dos produtores parceiros sobre a parceria e o crescimento que alcançaram após a parceria. O grande orgulho de ver a OPI\* prosperar é poder levar todo mundo junto,** já que ela surgiu de uma angústia de ver um monte de gente produzindo coisa boa sem conseguir viver bem de seus produtos (Empreendedor E – grifo da autora).

Esses depoimentos confirmam o valor que os empreendimentos possuem nas vidas dos entrevistados. Não são como um trabalho qualquer, mas um trabalho com o qual constroem suas identidades e se realizam como indivíduos e com o qual conseguem exercer seus dons a favor daquilo em que acreditam. Assim, encontram-se em congruência estrutural no exercício de seu trabalho.

Se as crenças são como lentes através das quais enxergamos o mundo, é possível que elas façam parte de nossa construção identitária, pois construímos nossa identidade com base em nossa visão de mundo. Assim, nossa expressão identitária em congruência estrutural com o meio pode produzir um posicionamento social emergente, capaz de revelar (ou nos fazer enxergar) nossas crenças e valores.

#### **4.4.4 Dicas para futuros empreendedores de NIS**

Com a finalidade de determinar os principais aprendizados ao longo da trajetória empreendedora e suas crenças relacionadas, foi feita a pergunta aos entrevistados: que dicas você daria para futuros empresários de NIS?

Os empreendedores B, C e E buscaram lembrar conselhos que receberam. São frases que constituem crenças capazes de orientá-los em decisões relacionadas ao seu negócio e, possivelmente, retratam processos de aprendizados relevantes em suas experiências empreendedoras, nas quais tais crenças foram provavelmente confirmadas ou reforçadas.

Ah, alguma frase do Echartolle! Deixa eu pensar... já recebi tanto conselho bom! **“Veste a armadura e vai”. Vai e vai chutando porta! Vira e mexe esse conselho me volta. Mas, veste armadura!** Que é se proteja e vai... porque lá no Burnout eu estava sem armadura nenhuma. Tanto é que eu não dei conta. Nossa, esse é um ótimo conselho! (Empreendedora B - grifo da autora).

**A dica mais valiosa: “Control what you can”.**Essa dica veio de um amigo que veio de uma expedição na Antártica em que foi estudar mudanças climáticas. Ele estava recebendo a palestra de segurança do capitão do navio, porque a travessia de Ushuaia até a Antártida era muito perigosa, é

um dos mares mais perigosos do mundo. Então, toda uma palestra sobre segurança e o capitão falou assim, olha, na hora do caos, se a gente tiver um acidente, a única coisa que eu quero que vocês guardem é isso. **“Controle o que você pode”. Quer dizer, o que você não pode controlar, esqueça, controle o que você pode! (risos)** (Empreendedor C – grifo da autora).

Não é uma dica, mas uma frase que ouvi do fundador da Fundação Dom Cabral que me inspira todos os dias **“Sonhe grande, comece pequeno e cresça rápido”** (Empreendedor E – grifo da autora).

O Empreendedor A foi bem enfático ao salientar a necessidade de congruência estrutural com aquilo que se está fazendo, inspirado por um propósito genuíno, capaz de lhe trazer resiliência e motivação. Citou também a importância da manutenção de interações na linguagem estratégicas como maneira de acelerar o processo de aprendizado e otimizar tempo para a dedicação a questões mais relevantes do negócio, como, por exemplo, a inovação. Indicou também a necessidade de estabelecer o quanto antes os processos e rotinas, de ter transparência e boa comunicação com as outras áreas da empresa e de ter flexibilidade e abertura para mudanças e aprendizados.

**Tenha convicção de que é algo que realmente você deseja fazer, porque a caminhada não vai ser fácil.** A dedicação de tempo é gigantesca, então, tem que de fato querer fazer o que está fazendo. Se você está querendo fazer o que está fazendo, **vai fundo, porque é uma caminhada bem interessante, bem rica, mas esteja sempre se aprimorando,** principalmente nos pontos em que a empresa mais demanda de você e que são suas responsabilidades, **busque pessoas que você de fato admira e mantenha sempre que possível para que a empresa possa ter menos tempo gasto em solução de problemas e mais energia investida buscando inovações, soluções.**

[...]

Por fim, principalmente para quem está empreendendo com impacto, **é se envolver com o meio, com o setor específico que você vai atuar, para desenvolver um bom trabalho.** [...] Estabeleça processos o mais rápido possível, pense bem esses processos desde o nível de gestão, de governança, de regras básicas, como contratos e regras básicas de políticas mesmo e quanto a estrutura de processos para garantir que seu tempo seja maximizado e que tenha eficiência entre a passagem de bola de uma área para outra. São pontos importantes que ajudam na caminhada. **Empreender é uma montanha russa. Vc está fazendo o carro a medida em que o carro está andando** (Empreendedor A – grifo da autora).

A Empreendedora B mencionou ainda a questão da resiliência, uma palavra muito lembrada ao longo de todas as entrevistas, e também a importância que as escolhas dos parceiros têm para o negócio.

[...] Principalmente porque **empreender requer muita resiliência. São muitos desafios, e se você tiver com pessoas que consigam segurar a corda junto com vc de um jeito muito forte é muito bom, que possam se ajudar...**

[...]

[...] **Eu tenho uma metáfora que é  $1+1=3$ , que eu aprendi na publicidade com o Dan. Pra mim essa é a metáfora perfeita com a parceria. Uma pessoa traz uma coisa, outra pessoa traz outra coisa e dessa união sai uma coisa ainda mais poderosa** (Empreendedora B - grifo da autora).

Os entrevistados fizeram referência a crenças que refletem o seu próprio caminho e histórias de interação com o meio e, portanto, a sua perspectiva do que é empreender um NIS. A maior parte dos relatos mostrou a existência de dificuldades e estratégias para lidar com elas. Capra *et al.* (2000) acreditam que a flexibilidade é um aspecto importante da estabilidade ou resiliência de um ecossistema, que está relacionada à habilidade da comunidade para resistir a perturbações e se adaptar a mudanças.

#### 4.5 Síntese das principais evidências

Esta tese parte da compreensão da realidade como construída pelo sujeito no seu curso de interação com o ambiente, colocando-o como parte ativa, tornando o conhecer e o ser processos inseparáveis (BORGES *et al.*, 2003; BORGES *et al.*, 2004; MATURANA, 2014a; MATURANA, 2014b; MATURANA; VARELA, 1995; VENÂNCIO; BORGES, 2008).

Em relação ao objetivo 1, as crenças parecem ser responsáveis pela maneira como se percebem e interpretam os fatos, sistemas e processos. Elas parecem agir como “ideias organizadoras” que ajudam a estruturar o que se vê e no que se presta atenção. Assim, é possível que sejam responsáveis por preparar a experiência e conduzir as intenções e ações com base no que se aprendeu ou experimentou no passado. Uma vez que obedecem aos padrões de interpretação e produção de sentido do que um indivíduo observa no mundo, pode-se inferir que as crenças funcionam ainda como mecanismos capazes de despertar, influenciar, balizar ou guiar a motivação.

Assim como as emoções exercem papel de orientação cognitiva, é possível ainda que as crenças também participem do processo de cognição, uma vez que

acabam influenciando a percepção dos indivíduos e, por consequência, suas interpretações, representações mentais e atribuições de significado.

Assim, juntos, percepções, emoções e crenças constituem importantes elementos que atuam tanto na produção de sentido, construção dos desejos (gerando intenção), como no impulso à ação, passos que precedem a tomada de decisão.

Buscaram pôr coerência entre suas emoções, pensamentos, crenças, desejos, intenções e ações, na tentativa de estabelecer concordância estrutural com o meio. Isso pode indicar que o acoplamento estrutural, como um fenômeno biológico, também pode atuar no processo decisório, na medida em que a interpretação de inadequação a determinado meio por um indivíduo depende do desencadeamento interno de emoções, atribuições de sentido que levam a comportamentos consonantes com a manutenção do bem-estar e a preservação da integridade da organização do sistema vivo. Isso mostra que agir para buscar o acoplamento estrutural ou a congruência operacional constitui uma demanda biológica pela manutenção da vida. É importante considerar, entretanto, que a chave para o processo que leva à ação está na interpretação desse estado de incongruência, no sentido atribuído a ele. Isso se volta, por exemplo, para a centralidade das crenças na conduta humana. Essas observações parecem confirmar a estreita relação existente entre emoções, crenças, cognição, comportamento e acoplamento estrutural.

A decisão de empreender um negócio de impacto social, ainda que possa ter se apresentado como um caminho árduo, permitiu que os entrevistados se sentissem mais conectados com sua verdade (crenças) e valores, que colocassem seus talentos a serviço de um trabalho com mais sentido, que tivessem mais liberdade para se comportar de maneira coerente com essas crenças, estabelecendo relações mais justas com fornecedores, funcionários e clientes.

As análises revelaram que parecem ser indivíduos questionadores; empatas; com expressivo senso de justiça, buscam significado em suas ações; são reflexivos; possuem interesses ecocêntricos no lugar de egocêntricos; buscam a transformação do sistema e manifestam sentimento de corresponsabilidade na manutenção ou na mudança do mundo em que vivem. Talvez esses sejam os fatores que precipitaram a intenção de empreenderem seu NIS, pois também acreditam na força dos negócios para a construção de uma economia mais inclusiva e sustentável, na ideia de que

todos podemos ser agentes de mudanças e que a responsabilidade para que essa mudança aconteça começa nas ações individuais, com o que se comprometem.

As principais crenças em comum identificadas em relação à trajetória que antecedeu a abertura do empreendimento são destacadas a seguir:

- a) O *mindset* economicista e desenvolvimentista baseado em práticas capitalistas egocentradas pauta as ações das empresas tradicionais e ambos são responsáveis por boa parte dos problemas socioeconômico-ambientais e culturais que o mundo enfrenta;
- b) todos podemos ser agentes de mudanças;
- c) a responsabilidade para que essa mudança aconteça começa nas ações individuais;
- d) os negócios são poderosas instituições no mundo atual e podem desempenhar papel-chave nessa transformação sistêmica;
- e) interesses ecocentrados sobrepõem-se aos interesses egocentrados;
- f) a transformação sistêmica é possível;
- g) devo usar meus talentos e habilidades a favor de algo com mais sentido do que competir e acumular;
- h) o erro é uma oportunidade de aprendizado;
- i) é possível a viabilização de um modelo organizacional empresarial baseado no interesse do bem coletivo, na cooperação mútua, no entendimento de que para alguém ganhar ninguém precisa perder, com relações pessoais pautadas na confiança, autonomia, justiça, empatia, colaboração e respeito ao longo de toda a rede produtiva, promovendo impacto socioambiental-cultural positivo (NIS);
- j) NIS são modelos organizacionais viáveis de se sustentarem financeiramente de modo autônomo e oferecem retorno financeiro e relações mais saudáveis aos que dele participam.

Os empreendedores entrevistados relacionam o sucesso a três principais referências: realização de sonhos; a se sentirem bem em diferentes áreas da vida; e ao sentimento de estar em paz.

A maior parte dos entrevistados participou de processos de aceleração ou educação empreendedora e prototiparam seus negócios antes de lançarem-se

oficialmente a esse desafio. Parecem encarar esse processo como algo vantajoso para testar suas ideias e demandas, avaliar o que deu certo e errado e aprimorar os processos e soluções, antes de investir muito tempo e recursos financeiros no negócio.

A trajetória que quatro dos cinco entrevistados seguiram parece ter obedecido a um padrão inicial que consiste em: percepção de incongruência estrutural em relação ao domínio do trabalho por meio de sentimentos e emoções negativas, interpretações automáticas com base em suas crenças sobre como as coisas são e como deveriam ser. Gera-se, assim, um impulso para a ação (empreendimento de impacto social), visando resgatar o equilíbrio estrutural e consequente busca de evidências capazes de reforçar suas crenças de que suas empresas são capazes de gerar impacto social, de contribuir para a mudança cultural.

A trajetória dos empresários entrevistados em direção ao empreendedorismo social pode ter sido guiada pela percepção das consequências positivas que poderiam gerar tanto para si próprios (acoplamento estrutural), quanto para os outros (percepção e crença de falência de um sistema, percepção e crença na emergência de outro sistema melhor para as pessoas e para o planeta, com o qual querem colaborar).

A decisão de empreender o NIS parece, então, não ter se baseado primordialmente em análises de oportunidade de lucro, de relatórios de tendências de negócios para o futuro ou de indicações de áreas promissoras elaboradas por instituições que fazem prospecções mercadológicas. Parece ter surgido de um conjunto de crenças e suposições intrinsecamente relacionado à história de vida de cada um.

Em relação ao objetivo 2, a trajetória de desenvolvimento da empresa, destacam-se algumas crenças e ações correspondentes.

A experimentação como processo de aprendizado é um crença que se sobressai e parece fazer parte da trajetória de todos os empreendedores entrevistados desde a etapa de prototipagem do negócio. Ela traz a perspectiva de que os erros são bem-vindos para aprimoramento do processo e geram a segurança necessária para darem o próximo passo em direção ao aperfeiçoamento e à inovação.

No processo de desenvolvimento da empresa, a maior parte dos entrevistados afirma ter contado com o suporte de mentores no apoio ao processo decisório, e algumas continuam contando.

Acreditam em sua capacidade, na ideia de sua empresa, são otimistas, confiantes, corajosos, resilientes, persistentes e se sentem bem por fazerem parte de um grupo pioneiro que busca um mundo melhor e mais justo.

Juntos formam uma rede distribuída de pessoas que colaboram entre si naquilo em que convergem seus interesses, mesmo que cada um esteja buscando o seu espaço. E compreendem que o conhecimento não está apenas nos livros, mas disperso nas interações com o meio.

Três dos cinco entrevistados admitem a necessidade de momentos de reflexão e conexão consigo mesmos.

Todos eles reportaram a ocorrência de estados de fluxo ao realizar trabalhos necessários ao funcionamento cotidiano de suas empresas, o que confirma o amplo grau de conexão emocional com suas atividades nesse domínio de atuação.

A maior parte dos entrevistados demonstrou acreditar que uma empresa melhor para o mundo vem de um gestor melhor, e se dedicam a se autoconhecer e a melhorar-se como pessoa por meio da prática da auto-observação e reflexão sobre seus próprios comportamentos, pensamentos, desejos e emoções. E isso se estende para o comportamento de suas empresas, para a qual dedicam constante atenção em ciclos de *feedback* contínuos. A característica central desse processo pode ser chamada de consciência cognitiva, que diz respeito à experiência da autopercepção de estar consciente não apenas do próprio ambiente, mas também de si mesmo por meio de suas reflexões e emoções.

Desse modo, ao mesmo tempo em que os empresários estão em transformação permanente, seus negócios também estão. Isso equivale a dizer que a transformação é, ao mesmo tempo, o ponto de chegada, o ponto de partida e o próprio caminho. É o próprio processo de aprendizado e evolução, confirmando o que propôs Maturana (2014a, 2014b) quando relaciona autopoiese com viver e conhecer.

Foi observado ainda que a transformação sistêmica constitui uma busca originada em mudanças internas que demandam por coerências operacionais repercutindo em suas ações no mundo. Essa perspectiva possibilita respostas criativas aos eventos.

Em geral, essa busca incessante por coerências operacionais mostra uma tendência à assunção de responsabilidade pelas consequências de seus atos. Talvez por isso tendem a ter facilidade de assumir responsabilidades em situações complexas e a não atribuir a terceiros as consequências ou experiências negativas que vivenciam.

Por tudo que foi explícito, é possível que a crença na necessidade da transformação sistêmica seja também uma busca por coerência estrutural por parte dos empresários entrevistados, podendo constituir uma das fontes principais da motivação desses indivíduos.

Em geral, sentimentos de empatia e valores altruístas foram observados com frequência ao longo das entrevistas, tendo aparecido nas respostas de todos os entrevistados. Ainda que a incongruência estrutural associada a relações de trabalhos em empresas tradicionais tenha sido relevante para a movimentação de vários entrevistados em direção à ação empreendedora, os sentimentos de empatia presentes nos discursos de todos eles parecem ter sido determinantes.

Nota-se ainda que, de maneira geral, as evidências de impacto positivo que os entrevistados citam também podem ser consideradas tendências confirmatórias de suas crenças, levando-os a reforçar suas convicções de que estão fazendo exatamente aquilo de deveriam, promovendo impacto positivo, trabalhando pela transformação sistêmica e mantendo-se em congruência estrutural com sua escolha profissional.

A inovação foi tratada como um processo natural e contínuo em consequência de estarem o tempo todo se avaliando e buscando aprimorar as ações para aumentar o impacto positivo gerado, consequência do processo evolutivo da organização em atingir seu objetivo. Essa característica se aproxima do conceito de homeostase, em que a autoavaliação precipita uma ação em direção ao equilíbrio e à autopoiese, por precisarem se reinventar todo o tempo.

Em complementação às crenças listadas no objetivo 1, apresentam-se mais algumas crenças observadas nas análises referentes ao objetivo 2:

- a) Experimentação e prototipagem são estratégias eficientes para o negócio;
- b) erros são parte do processo de aprendizado e não algo ruim do qual devemos nos envergonhar;

- c) vai dar tudo certo no futuro;
- d) uma empresa melhor para o mundo vem de uma pessoa melhor para o mundo;
- e) planejamento estático não funciona num sistema dinâmico.

Quanto ao objetivo 3, os entrevistados apresentam alto grau de identificação e compromisso com o propósito da empresa e seus ideais de transformação sistêmica, o que é capaz de pautar a maior parte das decisões da empresa. A intencionalidade do negócio serve como uma orientação estratégica essencial, capaz de guiar os processos de governança e gestão, proporcionar mais senso de sentido em relação ao trabalho, mais autogestão, e conseqüentemente, mais agilidade, mais probabilidade de novas e criativas respostas aos problemas do dia a dia.

Não foram identificadas crenças limitantes, pelo contrário, as crenças foram fortalecedoras e que remetem às ideias de capacidade, confiança, otimismo e coragem, já mencionadas.

Parecem ser pessoas com facilidade para a percepção e compreensão sistêmica das situações e dos problemas que enfrentam.

Os incidentes críticos existiram. Os entrevistados relataram momentos em que eles tiveram de abrir mão de estarem no controle do processo e, de alguma maneira, se reinventar, acreditar na proposta da empresa e confiar que a solução seria bem-sucedida. Isso evoca novamente as crenças relacionadas ao otimismo, confiança e coragem, já discutidas anteriormente.

A interdependência constitui um princípio de organização dos seres vivos e saber navegar e fazer a gestão dessa interdependência pode constituir um ativo de valor e uma habilidade importante para os profissionais que lidam com cenários complexos ou que querem atuar a partir da metáfora dos organismos vivos.

Os depoimentos dos entrevistados confirmam o valor que os negócios têm em suas vidas. Não são como um trabalho qualquer, mas um trabalho com o qual constituem suas identidades e se realizam como indivíduos e com o qual conseguem exercer seus dons a favor daquilo em que acreditam.

Tendo-se o objetivo 4, do ponto de vista cognitivista decisões devem ser fundamentadas em informações das mais diversas fontes. Entretanto, a cognição concebida como processamento de informação é baseada numa suposição equivocada, que parte da ideia geral de que o mundo, do modo como se apresenta à

percepção humana, é pré-dado e independente do observador. E isso corresponderia a representações mentais que dizem respeito a uma realidade objetiva, o que não é o caso, na concepção proposta pela Biologia do Conhecer.

É importante ressaltar que, do ponto de vista da Biologia do Conhecer, os humanos são sistemas determinados estruturalmente, incapazes de distinguir entre ilusão e percepção. Assim, a realidade é diferente da experiência de realidade e é a estrutura biológica do seu sistema que determina o que ele admite como perturbação. A distinção entre ilusão e percepção é feita pelo observador, não pelo sistema, e tudo que se faz no domínio do comportamento acontece como resultado da dinâmica estrutural biológica.

O convencimento pessoal do decisor sobre qual decisão tomar é o parâmetro principal de seu julgamento. Suas crenças e emoções adquirem centralidade, influenciando percepções, filtrando e predispondo à receptividade ou à rejeição de informações e evidências.

Se o julgamento do decisor é o parâmetro principal de seu convencimento sobre qual decisão tomar, esse juízo pode envolver a análise do contexto situacional e as prospecções sobre os possíveis desdobramentos de sua decisão a partir de suas percepções e interpretações incorporadas. Estas são realizadas com base em suas histórias de interação no mundo, em seus históricos de mudanças estruturais.

Nesse processo que envolve emoções, percepções, produção de sentido, associações, estabelecimentos de ligações causais com base em padrões significativos, memória e desejos é que as crenças se formam, se reforçam e influenciam a percepção das pessoas em suas próximas interações com o meio, num processo de interação sistêmica bastante complexa entre corpo, mente e mundo.

A maneira pela qual a informação ou o conhecimento é incorporado é influenciada pelas emoções presentes no momento, que por sua vez são capazes de alterar fundamentalmente a escolha que o indivíduo faz.

As decisões organizacionais não ocorrem ao acaso, mas são fundamentadas em crenças e pensamentos, subjacentes ao comportamento diário, e capazes de influenciar sua percepção de mundo do indivíduo num processo retroalimentado. Do mesmo jeito, as crenças estruturam o que é valor para os indivíduos a partir do que eles acreditam ser os mais importantes princípios da vida, capazes de determinar como ela, a vida, deveria ser. Emoções, crenças, pensamentos, valores e

comportamentos não devem ser compreendidos de forma isolada, mas sim como aspectos inseparáveis e extremamente ligados à cultura, de onde se extraem os hábitos, práticas, valores e costumes compartilhados, que são reconstruídos na mente de seus membros a partir da interpretação incorporada da realidade circunscrita. Essa realidade deve ainda ser compreendida em termos de tempo e espaço, ou seja, localizada num cenário histórico, social e cultural.

À medida que experiencia o mundo, o homem constrói conhecimentos mediados pelas emoções, num processo que envolve a cognição situada e incorporada, dentro daquilo que permite sua estrutura biológica. Nesse processo de deriva ontogênica são construídas crenças que também atuam sobre o processo cognitivo na medida em que influenciam o processo de percepção de novas perturbações do ambiente num processo recursivo. A partir disso, abstrai-se que as crenças também podem ser consideradas partes inseparáveis dos processos decisórios e das instâncias de aprendizagem dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização empresarial. Isso quer dizer que as emoções e as crenças sustentam as interações organizacionais, bem como todo e qualquer processo decisório dentro ou fora da organização.

Conforme Nassif (2019, p. 21), “a experiência não tem mais relação com os valores e crenças pessoais e organizacionais do que com a informação em si”. Por isso, o apoio integral ao processo decisório não deve se limitar apenas aos serviços informacionais, como se os indivíduos fossem processadores de informações que recebem entradas, processam e geram saídas; e como se a realidade fosse objetiva e o mundo pré-dado e independente do observador. Ao contrário disso, devem ser considerados os aspectos subjetivos do decisor relacionados às emoções, percepções, produção de sentido, crenças e valores, dentro da noção de cognição situada e incorporada.

Mostrar a importância e o papel das crenças e emoções nos processos decisórios não requer desprezar as abordagens que oferecem subsídios racionais ao decisor, pelo contrário. No âmbito da gestão da informação e da comunicação (GIC), propõe-se que a área abrace essa ambiguidade, procurando incorporar às práticas já usuais, os avanços que a Neurociência e a Psicologia Cognitiva estão trazendo para o entendimento do comportamento humano. Do ponto de vista prático, isso pode se dar de diferentes maneiras e é um campo relativamente pouco explorado em termos

de pesquisas e proposições de modelos. Isso é válido para evitar que, ao adotar apenas os mecanismos racionais habitualmente abordados na literatura sobre processo decisório os decisores desprezem sinais cognitivos e emocionais importantes, como as crenças, e caiam em armadilhas previsíveis.

É preciso destacar que as emoções e crenças interagem de forma dinâmica e complexa. Se, por um lado, as emoções podem dar forma às crenças, intensificando-as, tornando-as mais fortes ou fracas, as crenças, por sua vez, podem modular as emoções.

Inclui-se entre as principais evidências da pesquisa, uma indicação de que as crenças constituem um aspecto chave no processo de tomada de decisão e que é importante que o decisor expandia sua experiência de autopercepção, o que engloba a noção da mente incorporada, o reconhecimento de pensamentos automáticos e crenças limitantes. Quando se toma consciência dessas questões, elas passam a ter potencial de influenciar menos aquilo que enxergamos, pois proporciona uma espécie de suspensão, para então descobrirmos novas maneiras de compreender a situação.

A prática de divulgar o propósito genuíno da empresa, definir um conjunto de valores compartilhados, uma declaração de missão e objetivos claros forneceu também um norte importante para as decisões no âmbito da organização. Entretanto, uma vez que suas motivações se basearam em seus propósitos evolutivos e de desenvolvimento coletivo, orientados por um forte desejo de evolução social, que abrange a noção de complexidade e integralidade, as decisões organizacionais acabam refletindo e sendo pautadas por essas questões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de relatar para o meu analista a minha pesquisa de mestrado, dei-me conta de que meus afetos, meus principais vínculos afetivos, estavam ali travestidos. Nas entrevistas feitas, as palavras eram dos outros, dos meus entrevistados, na época operários, mas as perguntas-guias, que traziam à tona as suas (deles) narrativas, foram tecidas a partir dos meus afetos primários, das minhas inquietações inconscientes, dos meus traumas não reconhecidos e não nomeados. Minha surpresa foi imensa quando me dei conta de que as alianças políticas que via lá fora eram na verdade parte da minha subjetividade; o que defendia que florescesse lá fora não era senão o que estava esmagado e não encontrava caminhos na minha alma (MARONI, 1983). O mundo interno - o da subjetividade - e o da realidade externa (social e política) cruzavam-se o tempo todo. Como isso era possível no país de Descartes? Na concepção cartesiana o enlace entre esses dois mundos não é possível. Essa foi a minha primeira lição antimoderna. Seguiram-se outras, muitas outras, um número sem fim de descobertas que me ensinaram certas falácias da modernidade e da objetividade científica.

Amnérís Maroni (2006, p. 231/232).

Diante dos resultados obtidos, este tópico busca retomar os objetivos iniciais e responder à pergunta de pesquisa, a partir dos resultados obtidos.

Esta tese partiu da aspiração a uma compreensão sobre quais as possíveis relações entre o sistema de crenças e os processos decisórios organizacionais envolvendo o desenvolvimento de negócios de impacto social (NIS), tendo como base a perspectiva da Biologia do Conhecer. Em vista disso, buscou-se uma literatura capaz de subsidiar os estudos em relação aos temas da própria Biologia do Conhecer, crenças e negócios de impacto social. Além disso, foram considerados também os temas do comportamento decisório, capitalismo consciente, empresas humanizadas, desenvolvimento regenerativo, altruísmo e evolução das organizações.

Os estudos envolvendo o tema da Biologia do Conhecer revelam uma compreensão sistêmica da vida, com potencial para contribuir significativamente em diferentes áreas do conhecimento, pois amplia o entendimento sobre a integralidade dos sistemas e torna relativamente simples aos que não são da área biológica o a compreensão do fenômeno biológico relacionado ao comportamento e à cognição, extremamente vinculado às emoções. A Biologia do Conhecer dá uma especial contribuição para as áreas que lidam com a linguagem, com o conhecimento e com aspectos cognitivos, como, por exemplo, a gestão da informação e do conhecimento (GIC).

A presente pesquisa procurou somar-se a essa vertente de estudos, buscando compreender aspectos subjacentes aos comportamentos decisórios nas

organizações estudadas, procurando verificar a relação entre crenças e a tomada de decisão estratégica de empreendedores de NIS. Para isso, buscou-se um recorte, que se propôs a avaliar as crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, em sua trajetória de vida, que levaram os empreendedores à decisão de empreender seu negócio, aquelas relacionadas às decisões ao desenvolvimento do seu negócio e das decisões estratégicas frente a uma situação crítica.

Para verificar se os objetivos deste estudo foram cumpridos, segue um relato que sintetiza os principais retornos da pesquisa. O objetivo 1 teve como finalidade identificar crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, nos relatos de história de vida que tenham relação com a decisão pelo empreendimento do NIS.

Averiguou-se um perfil de empreendedores jovens - apenas um deles possui mais de 40 anos. Todos eles possuem formação superior em áreas das Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Apresentaram experiência internacional e discurso baseado em ativismo e desejo de transformação. Mostraram-se questionadores desde a infância e vieram de substratos sociais diferentes. Parecem ser indivíduos empatas; com expressivo senso de justiça, buscam significado em suas ações; são reflexivos; possuem interesses ecocêntricos no lugar de egocêntricos; buscam a transformação do sistema e apresentam um sentimento de corresponsabilidade na manutenção ou na mudança do mundo em que vivem.

Esses podem ter sido os fatores que precipitaram a intenção de empreender seu NIS, pois também acreditam na força dos negócios para a construção de uma economia mais inclusiva e sustentável, na ideia de que todos podemos ser agentes de mudanças e que a responsabilidade para que essa mudança aconteça começa nas ações individuais, com o que se comprometem.

A decisão de empreender um NIS não se baseou primordialmente em análise de oportunidade de lucro, de relatórios de tendências de negócios para o futuro ou de indicações de áreas promissoras elaboradas pelos principais meios de análise de cenário, mas surgiu de um conjunto de crenças e suposições intrinsecamente relacionado à história de vida de cada um. A trajetória que quatro dos cinco entrevistados seguiram parece ter obedecido a um padrão inicial que consiste em: percepção de incongruência estrutural em relação ao domínio do trabalho por meio de sentimentos e emoções negativas, interpretações incorporadas com base em suas crenças sobre como as coisas são e como deveriam ser, gerando um impulso para a

ação (empreendimento de NIS), visando resgatar o equilíbrio estrutural e consequente busca de evidências capazes de reforçar suas crenças de que suas empresas são capazes de gerar impacto social e contribuir para a mudança cultural que vislumbram.

O objetivo 2 teve como finalidade a detecção de crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, em processos decisórios relacionados aos estágios de desenvolvimento da empresa, que compreendem as fases iniciais até o momento atual, de escalada do negócio. Obteve-se que a experimentação como processo de aprendizado é um aspecto que se destaca e parece fazer parte da trajetória de todos os empreendedores entrevistados. Na fase inicial da empresa contaram com o suporte de uma rede de pessoas, sendo que quatro dos cinco empreendedores declararam o apoio de mentores em processos decisórios em diferentes etapas da vida da empresa, especialmente no início. Acreditam que as coisas acabam dando certo no futuro e mostram-se confiantes, com a crença de que se tudo der errado eles têm o aprendizado e a capacidade de começar de novo. Juntos formam uma rede distribuída de agentes de mudanças que colaboram entre si naquilo em que convergem seus interesses, mesmo que cada um esteja buscando o seu espaço. E compreendem que o conhecimento não está apenas nos livros, mas disperso nas interações com o meio.

A maior parte dos entrevistados acredita que uma empresa melhor para o mundo vem de uma pessoa melhor para o mundo e pratica a auto-observação e reflexão sobre seus próprios comportamentos, pensamentos, desejos e emoções, o que se estende para o comportamento de suas empresas. A maioria adota a intuição como um componente do processo decisório, o que pode estar relacionado a certa facilidade ou predisposição para uma compreensão cognitiva sistêmica, incluindo emoções, percepções e conhecimentos incorporados. Apresentaram a inovação como um processo permanente, focado ampliar o impacto positivo e aprimorar a *performance* dos produtos ou serviços que oferecem. A intencionalidade do negócio serve como uma orientação estratégica essencial, capaz de guiar os processos de governança e gestão, proporcionar mais senso de sentido em relação ao trabalho até nos momentos mais desafiadores. Tendem a adotar a autogestão como uma estratégia organizacional, o que é compatível com o padrão de rede distribuída, próprio de organizações vivas, e que demanda relações de confiança com potencial para respostas mais rápidas e criativas frente às necessidades do dia a dia da operação. Para isso pautam-se também na intencionalidade da empresa.

Quase todos adotam estratégias de gestão baseadas em ferramentas ágeis, comumente utilizadas por *startups*, fazem planejamentos relativamente curtos e demonstram muita resiliência com foco no propósito da empresa. Demonstraram fibra ética e postura confiante frente à concorrência, sob o argumento de que todos trabalham por um objetivo comum, que é transformar o mundo num lugar melhor. Para eles, quanto mais pessoas dedicadas a esse objetivo, melhor para o todo.

Em contraponto à inteligência competitiva, esse fenômeno salienta a emergência de um novo campo de estudo, a inteligência colaborativa, já que laboram juntos por um mesmo objetivo, o que demanda equilíbrio dinâmico capaz de fazer todos prosperarem. Possuem as mesmas preocupações financeiras em relação a manutenção e viabilidade financeira do negócio em que os empreendimentos tradicionais e acreditam que uma das principais diferenças entre eles está na maneira de se posicionar, na qual o primeiro prioriza o lucro e as estratégias competitivas e o outro prioriza o impacto positivo, as relações éticas e justas e o cuidado ao planeta.

O objetivo 3 diz respeito à constatação de crenças pessoais, manifestas ou subjetivas, frente à tomadas de decisões em situações críticas. Frente aos desafios citados em relação às decisões sobre como resolvê-los, não foram percebidas crenças limitantes, pelo contrário, as crenças eram fortalecedoras e remetem à ideia de capacidade, confiança, otimismo e coragem, já mencionadas. A confiança nas relações é uma condição inegociável para a atuação em NIS. O trabalho que desenvolvem faz parte da constituição de suas identidades, assim, encontram-se em congruência estrutural no exercício de seu trabalho. Foi observado que declarações de propósito, valores, missões e códigos de ética e conduta se mostraram úteis como processos orientadores de decisões, direcionando as decisões para aquilo que realmente é importante, prioritário ou a razão de existir da empresa. Elas funcionam como guia moral de certo e errado, do objetivo de existir da empresa, sendo capazes de nortear também os colaboradores para que suas decisões reflitam a conduta esperada.

O objetivo 4 relaciona-se à discussão dos dados obtidos a partir das lentes da Biologia do Conhecer, o que foi apresentado ao longo do cumprimento dos objetivos anteriores. Observou-se que as decisões não surgem aleatoriamente, mas se desdobram como resultado de um arcabouço que conjuga fatores objetivos e subjetivos, que culminam na história de interações do indivíduo com o mundo. Assim,

tomadores de decisão baseiam-se em suas experiências pessoais progressas para fazer escolhas. Dessa forma, as crenças e emoções adquirem centralidade, influenciando percepções, filtrando e predispondo à receptividade ou à rejeição de informações e evidências. À medida que experiencia o mundo, o homem constrói conhecimentos mediados pelas emoções, num processo que envolve a cognição situada e incorporada, dentro daquilo que permite sua estrutura biológica. Nesse processo de deriva ontogênica são construídas crenças que também atuam sobre o processo cognitivo, na medida em que influenciam o processo de percepção de novas perturbações do ambiente num processo recursivo que envolve uma interação sistêmica bastante complexa entre corpo, mente e mundo.

A partir do cumprimento dos objetivos anteriores torna-se possível responder **como o sistema de crenças se integra às competências individuais e influencia o processo de tomada de decisão de empresários decisores de NIS brasileiros.**

Os sistemas de crenças pessoais têm grande importância e impacto na vida das pessoas porque dizem respeito a ideias estruturadas, que podem ser conscientes ou inconscientes e fundamentam o que as pessoas pensam e sentem a partir da forma como elas enxergam e interpretam o mundo. Estão relacionadas a convicções e pressupostos de que algo é verdadeiro, por isso são determinantes na maneira de o indivíduo interagir com o mundo. Uma vez que o mundo não é pré-dado e não é possível ao ser humano distinguir entre ilusão e realidade, o que quer dizer que uma crença não precisa ser correspondente a uma verdade comprovada, ela pode se basear em padrões de percepção e interpretação distorcidos da realidade percebida por outras pessoas. Desse modo, ela constitui um elemento subjetivo subjacente ao conhecimento, construído a partir de suas percepções, emoções, experiências e interpretações incorporadas a produtos de suas interações com o meio, o que leva ao entendimento de que um conhecimento tende a virar uma crença justificada.

Com base na maneira como essa crença foi construída, nas emoções envolvidas no momento de presenciá-las e no grau de intensidade dessas emoções, nos padrões interpretativos e de conexão causal, essas crenças podem ser classificadas em três estruturas cognitivas: crenças centrais, crenças subjacentes ou intermediárias e pensamentos automáticos. As centrais, as mais difíceis de serem percebidas e trazidas à consciência, por estarem mais enraizadas, são também mais difíceis de serem mudadas e dela derivam as outras duas. Além disso, de modo geral,

podem ser classificadas como crenças limitantes ou fortalecedoras, nas quais a primeira corresponde a convicções e certezas distorcidas da realidade, capazes de atuar como influências negativas e prejudiciais aos indivíduos, podendo levar a decisões equivocadas, e a segunda diz respeito a ideias positivas e otimistas, com efeitos mais positivos do que negativos ao indivíduo e seu processo decisório.

De acordo com as análises, é possível afirmar que as decisões não são independentes das crenças. Pelo contrário, as crenças são capazes de comandar e determinar pensamentos, sentimentos, decisões e ações. Por isso, possuem grande influência na construção identitária, determinam limites e comportamentos, atuam sobre o senso de responsabilidade e comandam a ética e diversos outros aspectos da personalidade do indivíduo.

Desse modo, as crenças devem ser consideradas partes inseparáveis dos processos decisórios e das instâncias de aprendizagem dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização empresarial. Por esse motivo as emoções e as crenças sustentam as interações organizacionais, bem como todo e qualquer processo decisório dentro ou fora da organização.

Do ponto de vista da organização, conhecer as crenças de um indivíduo pode oferecer pistas sobre a predisposição do decisor a aceitar, ignorar ou rejeitar determinados tipos de informações. Além disso, ao conhecê-las, a organização pode escolher atuar com o decisor buscando apoiá-lo para tomar decisões mais conscientes e menos propensas a vieses, além de alertar ou antecipar ao decisor os padrões de comportamento futuros relacionados a essas crenças, favorecendo a tomada de decisões frente a situações específicas.

Por tudo que foi exposto, é possível afirmar que pensamos o que pensamos porque vivemos uma história de interação com o meio, e não outra. Essa experiência envolve memórias, emoções e crenças (conscientes ou inconscientes). As crenças são formadas a partir de nossas estruturas cognitivas incorporadas e estão relacionadas à maneira como damos sentido ao que percebemos e julgamos do mundo, num processo que conjuga, de maneira intrincada, fatores biológicos, cognitivos, sociais e culturais.

A implicação disso no processo decisório indica o fato de que não é possível para os humanos uma decisão 100% racional e livre de crenças e emoções. As crenças são capazes de influenciar a atenção, a percepção, a interpretação e o

juízo de determinado cenário ou situação, podendo influenciar a análise do próprio contexto de decisão, que também diz respeito a como determinada escolha do presente se manifestará no futuro. O processo decisório pode ainda sofrer interferência de interpretações distorcidas, capazes de levar o decisor a escolhas inadequadas.

É preciso considerar ainda que há uma limitação cognitiva relacionada à racionalidade limitada, especialmente no tocante à complexidade do mundo. Assim, mesmo amparados por dados e informações concretas e confiáveis, é a experiência prévia do decisor, suas emoções e crenças que são determinantes na decisão tomada. Nessa experiência estão os fundamentos que o decisor usa para construir suas explicações e justificar suas decisões. Na experiência, contudo, não podemos fazer a distinção entre ilusão e percepção, o que exige do decisor reconhecer que não é possível para ele trazer à tona uma realidade independente de suas constituições biológica e cognitiva e que a realidade é uma proposição explicativa, como bem propõe Maturana.

Fazer com que o decisor tenha noção de que esses fatores são capazes de influenciar suas decisões é um passo para que ele amplie sua consciência sobre os riscos que corre, o que favorece a busca por ajudas especializadas. Nesse sentido, torna-se importante a constante auto-observação de suas emoções, ações e pensamentos, contextualizados com suas interações no mundo, num processo contínuo de desenvolvimento pessoal, atenção, autopercepção e autoavaliação, ou seja, de sua consciência cognitiva, para que suas intenções e ações não sejam meras reações, mas intenções originadas de sua consciência cognitiva incorporada. Foi observado no grupo investigado direcionamento natural nesse sentido, de busca permanente pela autoevolução, pelo desenvolvimento pessoal, o que se reflete na atuação da própria empresa, orientada para que seja cada vez melhor para a sociedade.

Se a origem de múltiplas crises que vivemos como humanidade está mesmo relacionada ao desconhecimento sobre o funcionamento do humano, como sugerem Maturana e Varela (1995), para reduzir tais crises e conflitos é preciso promover decisões melhores e para que isso aconteça é preciso que as pessoas tenham ampla noção da influência dos fatores biológicos, cognitivos e sociais (culturais) em suas interações no mundo.

É essencial que as pessoas percebam que a evolução é um processo que se dá a partir de processos de colaboração e não de competição, pautados no entendimento do amor como um fenômeno biológico - que propõe que um indivíduo respeite o outro como legítimo -, já que a negação do outro envolve a negação do domínio de existência e de realidade desse outro. Entretanto, isso não faz sentido se se considerar que a realidade é diferente da experiência de realidade, e que cada indivíduo constrói a sua experiência de realidade por meio das suas coerências operacionais explicativas, o que torna todos os domínios de realidades legítimos.

É fundamental também que a forma natural de organização do ser vivo seja mais amplamente compreendida, para tornar sua aplicação mais facilitada. A organização do ser vivo é entendida aqui como perspectiva ecológica, sistêmica, que traz a noção de que tudo está intrinsecamente conectado, interligado como uma rede distribuída, cheia de nodos e interações.

Por meio da pesquisa foi possível ratificar a percepção de que é preciso considerar aspectos subjetivos ao comportamento observável nos processos decisórios. Quanto às crenças, acredita-se que essa perspectiva possa colaborar para a ampliação das fronteiras disciplinares da CI.

### **5.1 Limitações do estudo**

Este trabalho procurou investigar aspectos subjetivos, que nem sempre são de fácil observação. Constituiu uma limitação do trabalho a lacuna de métodos e ferramentas metodológicas disponíveis para o apoio à realização de investigações desse tipo.

Outra limitação importante se refere ao fato de que a abordagem metodológica de estudo de casos múltiplos não permite generalização, de modo que devem ser considerados os resultados encontrados apenas para os indivíduos em questão.

### **5.2 Implicações das discussões deste trabalho para os profissionais que lidam com o apoio ao processo decisório**

O profissional de Ciência da informação tem como um de seus objetivos contribuir para a gestão da informação em organizações, com vistas a subsidiar decisões organizacionais. Entretanto, é importante que se alcance a noção de que

dados, informações e mensagens objetivas, sejam eles mediados ou não por profissionais que atuam com suporte ao processo decisório, por si sós não são capazes de gerar atitudes, já que cada indivíduo irá percebê-los, compreendê-los, conferir significado e valorizá-los diferentemente. Nem todos possuem os mesmos recursos biológicos, culturais, sociais, psíquicos ou materiais para colocar em prática determinadas recomendações implícitas ou explícitas nas informações.

A maioria das decisões envolve a descoberta e a seleção de alternativas satisfatórias, portanto, envolve o perfil psicológico e cognitivo do decisor, suas crenças, experiências, intenções e objetivos. Essas variáveis não podem deixar de ser incluídas na equação pelos profissionais que lidam com o apoio à tomada de decisão.

No suporte aos processos decisórios envolvendo recursos informacionais, há que se considerar, por exemplo, como cada indivíduo irá buscar, interpretar e apropriar-se das informações, o que influencia diretamente o seu uso. Inserem-se aí outros filtros, como crenças, valores, emoções, experiências, percepções, desejos, memória, contexto e a própria biologia desse indivíduo, por exemplo.

Essas variáveis influenciam a trajetória dos indivíduos como um todo. Isso explica, por exemplo, por que, mesmo partindo de um incômodo semelhante, cada decisor entrevistado seguiu um caminho diferente de empreendimento e governança. É importante que o profissional que atua no apoio ao processo de tomada de decisão compreenda que não se devem negligenciar essas dimensões nem considerar o decisor um sujeito passivo em suas interações com o mundo.

É preciso compreender que a informação se dá por meio de interações com o meio, por isso está em todo lugar, desde a infância até os momentos atuais. É possível se informar observando expressões no rosto de um cliente, na planilha do setor financeiro, nas relações entre os funcionários, na reunião com o fornecedor, na viagem de férias, no relatório gerencial, no lançamento de um produto de um concorrente, nas próprias dificuldades do dia a dia, nos livros e jornais, na cervejinha com os amigos e até com conteúdo mediado por profissionais que apoiam o processo decisório. Informar-se, assim como respirar, faz parte da vida humana e acontece mesmo quando não se conscientiza do que se está fazendo. A informação se dá com base em toda e qualquer perturbação no meio, cuja estrutura biológica desse organismo tenha permitido aceitá-la. Além disso, por meio das emoções, o próprio

organismo informa ao cérebro sobre que ação tomar, com base em suas experiências anteriores.

Como apresentado na literatura, Maturana e Varela (1995) aconselham que as mudanças necessárias para o progresso social, econômico, científico e cultural devam partir do entendimento do funcionamento biológico dos organismos vivos, especialmente o dos seres humanos. Nas palavras dos autores:

Porventura sabemos como o nosso sistema nervoso opera e que relação ele tem com o tremendo poder especificador de realidade que é a imitação do comportamento? Aqui está a chave. Para a compreensão desse processo deveriam convergir todas as forças e interesses das ciências sociais (MATURANA; VARELA, 1995, p. 25-26).

Os autores acrescentam que, considerando a importância do processo de aprendizagem social na evolução cultural de uma sociedade, isso deveria constituir um debate acadêmico na formação de todo profissional. Isso porque esse entendimento, acreditam eles, pode ser capaz de fazer com que as pessoas compreendam melhor a natureza da formação de uma sociedade e o papel individual de cada um nesse contexto, priorizando que é preciso ir além de uma convivência comunitária, “mas buscar uma aliança ideológica com o objetivo de utilizar nossos impulsos altruístas a favor do todo” (MATURANA; VARELA, 1995, p. 16).

É preciso termos a noção de que o mundo que existe é o mundo que experienciamos e, como tal, não é independente de nós. Ao contrário, é cocriado por nós à medida que percebemos e criamos representações mentais desse mundo e atribuímos a elas significado. Isso não constitui uma defesa da não existência do mundo objetivo, mas da dependência física, psíquica, biológica, cultural, histórica e social do observador, seja ele o decisor ou o profissional que lida com o apoio informacional ao decisor. A informação mediada por esse profissional constitui uma das variáveis que atuam no processo de decisão, não necessariamente a mais importante ou a mais influente. Essa noção não deve desvalorizar tal atuação profissional, mas provocar uma reflexão sobre como melhor apoiar os decisores em seus processos decisórios e ampliar o escopo sobre os problemas com os quais a área se depara, o que, conseqüentemente, aumenta a complexidade da atividade profissional.

Ao compreender que as dimensões cognitivas, emocionais, psíquicas, históricas e sociais desse indivíduo estão combinadas, interligadas e interagem entre

si influenciando o processo decisório e de aprendizagem, é preciso refletir sobre o papel do profissional que lida com a informação nesse cenário. Como incorporar ou contemplar essas dimensões no escopo do serviço desse profissional? Como identificar a maneira de pensar e de perceber o mundo do decisor e como sua realidade interpretativa atua na tomada de decisão e qual a melhor maneira de apoiá-lo? À luz da Biologia do Conhecer, seria esse profissional um perturbador? Como trazer uma noção mais ampla sobre o comportamento pessoal e informacional para as práticas da gestão da informação e do conhecimento?

Será que os modelos de apoio ao processo decisório podem envolver, além de todos os processos que já existem, a elaboração de perguntas que possam ajudar o decisor a reconhecer padrões de ações baseados em crenças disfuncionais, favorecendo decisões mais conscientes? Será que o caminho é trabalhar conjuntamente com o setor de recursos humanos ou com psicólogos comportamentais? Será que essa área tem potencial para se fundir com outra e criar outra profissão que as pessoas ainda não conhecem, que ainda não foi inventada? Pode ser essa profissão uma espécie de *coaching* informacional, capaz de falar diretamente à matriz psíquica da pessoa favorecendo para mais senso de reconhecimento e significado? Que tipo de responsabilidade ética está envolvida nessa concepção de atuação profissional, uma vez que intervir em crenças dos indivíduos implica mexer com suas unidades autopoieticas? É imprescindível que esse profissional conscientize os decisores de que suas contribuições não são isentas ou neutras, mas carregadas de subjetividades?

São muitas as perguntas que podem ser feitas a partir desse entendimento. De qualquer maneira, é preciso considerar a necessidade de se revisitar o propósito da profissão e a partir de sua essência e identidade (da profissão) olhar para todas as mudanças que se veem acontecer na sociedade com a entrada e o avanço das TICs. É mister também avaliar o cenário atual, traçar prospecções ampliando o espectro de possibilidades de atuação profissional, dentro de uma perspectiva sistêmica capaz de encarar o usuário como um agente informacional que vive em um processo experiencial de aprendizagem ao longo de suas interações na linguagem com outros seres humanos e com o meio ao longo de sua ontogenia, dentro daquilo que a Biologia, a Psicologia Experimental, as Neurociências, as Ciências Cognitivas e a própria GIC proporcionam como base.

Diante do cenário catastrófico em que vivemos, é preciso ir ainda além, é preciso pensar maneiras de colocar a GIC a serviço das pessoas e do planeta dentro de uma ótica sistêmica. E que a academia possa trazer inquietações aos alunos sobre sua atuação no mundo, tanto pessoal quanto profissionalmente, uma vez que a mudança mais radical que podemos fazer começa por nós mesmos. Despertá-los para pensar criticamente sobre a sua responsabilidade na manutenção das coisas com as quais não concordam; identificar quais são suas crenças; o que os move; o que é importante para eles e como isso pode refletir em suas ações do dia a dia; na forma como consome, trabalha e se relaciona; despertá-los para a noção de que é preciso observar os valores, hábitos e padrões que os impedem de realizar uma mudança mais profunda em direção ao melhor ser humano que possam ser para o mundo e, conseqüentemente, ao melhor profissional que podem ser; são transformações que não podem ser terceirizadas e dependem exclusivamente da intenção, da atenção e do esforço individual de cada um nessa direção. São questionamentos que devem ser apresentados aos alunos, se quisermos formar profissionais melhores para o todo.

Maturana (2014b, p. 145) afirma que a liberdade de mudarmos a nós mesmos está no domínio da linguagem e das emoções: “como seres humanos somos o que somos no conversar, mas na reflexão podemos mudar nosso conversar e nosso ser. Essa é nossa liberdade, e nossa liberdade pertence ao nosso ser psíquico [...]”.

### **5.3 Indicações para trabalhos futuros**

A incidência de um único feixe de luz não é suficiente para iluminar o objeto. O resultado dessa experiência só pode ser incompleto e imperfeito, dependendo da perspectiva em que a luz é irradiada e da sua intensidade. A incidência a partir de outros pontos de vista e de outras intensidades luminosas vai dando formas mais definidas ao objeto, vai construindo um objeto que lhe é próprio. A utilização de outras fontes luminosas poderá formar um objeto inteiramente diverso ou indicar dimensão inteiramente nova ao objeto.

Limoeiro (1978, p.27)

Para trabalhos futuros, sugerem-se algumas frentes de investigações capazes de complementar e abrir novas perspectivas, com desdobramentos não somente no campo da gestão da informação e do conhecimento, mas também em outras áreas afins dentro do tema de apoio ao processo decisório.

A primeira sugestão diz respeito à demanda percebida no amadurecimento de procedimentos metodológicos capazes de auxiliar o avanço das pesquisas relacionadas às crenças. Esse objeto de análise tem caráter subjetivo e muitas vezes está num plano inconsciente, não sendo facilmente identificável. É útil que modelos e ferramentas metodológicas sejam consolidados para apoiar pesquisas com essa abordagem. Na etapa de análises, por exemplo, alguns tipos de crenças puderam ser revelados por meio de justificativas às tomadas de decisões. Nesse sentido, é relevante que sejam feitas perguntas que favoreçam a explicitação dessas justificativas.

A segunda sugestão refere-se a desdobramentos reflexivos e práticos sobre o papel do profissional da Ciência da Informação nos processos de apoio ao decisor a partir da compreensão do papel das crenças no processo decisório, na perspectiva da Biologia do Conhecer, como descrito em mais detalhes no item anterior.

A terceira sugestão relaciona-se a investigações que possam confrontar a decisão tomada com as fontes de informação utilizadas e as crenças identificadas.

A quarta sugestão é a proposição de um modelo de processo decisório capaz de conjugar questões objetivas com as subjetivas, incluindo as crenças, favorecendo a diminuição de riscos de decisões com base em vieses cognitivos.

A quinta sugestão está ligada a proposição de trabalhos que combinem abordagens quantitativas e qualitativas para favorecer a identificação de padrões de comportamento e crenças do público investigado para ampliação e validação dos achados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A.F. **As implicações da pesquisa-ação no processo de aprendizagem da organização**. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 1982.

AJZEN, I.; FISBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

ALVES, A.J. Planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, 1991.

ANTUNES, M.L.A. Abordagem clínica da informação: o imaginário biblioteca/*Google* na perspectiva dos nativos digitais. **Prisma.com**, n. 34, p. 127-154, 2017.

ARAGÃO, R.C.; CAJAZEIRA, R.V. Emoções, crenças e identidades na formação de professores de Inglês. **Revista Caminhos em Linguística Aplicada**, v. 16, n. 2, p. 109-133, 1º sem 2017. Disponível em: <http://periodicos.unitau.br/ojs-2.2/index.php/caminhoslinguistica> - - ISSN 2176-8625. Acesso em: janeiro de 2021.

ARAÚJO, E.P.O. **Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos**: dimensão simbólica do uso da informação por gestores. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Braga/Portugal, 2017.

ARAÚJO, E.P.O.; PAULA, C.P.A. Abordagem clínica da informação e at-9: investigando o universo da tomada de decisão pela via simbólico-afetiva. **Perspectivas em Gestão Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. especial, p. 197-217, p. 197-217, out. 2013.

ARAÚJO, E.P.O. **Tomada de decisão organizacional e subjetividade**: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios. Dissertação (Mestrado Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

ASHOKA. **Defning characteristics of a leading social entrepreneur**. 2016. Disponível em: <https://www.ashoka.org/sites/ashoka/files/Criteria%20and%20selection%20guide.pdf>. Acesso em: novembro de 2018.

ASHOKA-MCKINSEY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010. 110 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3203163/mod\\_folder/content/0/NBRISO26000.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3203163/mod_folder/content/0/NBRISO26000.pdf?forcedownload=1) Acesso em: fevereiro de 2021.

AUDIA, P.; LOCKE, E.; SMITH, K. The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence. **Academy of Management Journal**, 2000. Doi: 10.5465/1556413.

AUSTIN, J.; STEVENSON, H.; WEI-SKILLERN, J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1–22, 2006.

BACHMANN, M. How the Hub found Its Center. **Stanford Social Innovation Review**, v. 12, n. 1, p. 21-27, 2014.

BARBOSA, R.P. Motivação das decisões: um estudo sobre confiança e crença em Luhmann e Clifford. *In*: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. Faculdade de Direito do Sul de Minas Pouso Alegre– MG. **Anais...**, 2017.

BARCELOS, A.M. Crenças sobre aprendizagem de línguas, Linguística Aplicada e ensino de línguas. **Linguagem & Ensino**, v. 7, n. 1, p. 123-156, 2004.

BARCELOS, A.M. **Understanding Teachers' and Students' Language Learning Beliefs in Experience: A Deweyan Approach**. Tese (Doutorado em Ensino de Inglês como Segunda Língua) - The University of Alabama, 2000.

BARROS, J.M.B. **Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural**. Observatório da Diversidade Cultural. Belo Horizonte, 2011.

BASTOS, M.F. **Educação empreendedorismo social: um encontro que (trans)forma cidadãos**. Belo Horizonte: Mazza, 2013.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001. 255 p.

BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAZERMAN, M.H. **Processo decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BECK, J.S. **Terapia cognitiva: teoria e prática**. Trad. Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BENNE, B.; MANG, P. Working regeneratively across scales: insights from nature applied to the built environment. **Journal of Cleaner Production**, v. 109, p. 42–52, Dec. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.037>>. Acesso em: fevereiro de 2021.

BEYER, J.; TRICE, H. How an organization's rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**, v. 15, issue 4, 1986.

BEZ, A.S. Modificação de crenças e modelação proativa de metas: perspectivas de interface. **Signo**, Santa Cruz do Sul, v. 38, n. 65, p. 218-232, jul. dez. 2013. <http://online.unisc.br/seer/index.php/signo>. Acesso em: junho de 2020.

BIGNETTI, L.P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, 2011.

BLANK, S.; DORF, B. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. **BookBaby**, 2012.

BONNER, S.E.; PENNINGTON, N. Cognitive processes and knowledge as determinants of auditor expertise. **Journal of Accounting Literature**, v. 10, pp. 1-50, 1991.

BORGES, M.E.N. **A informação e o conhecimento na Biologia do Conhecer**: uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2002.

BORGES, M.E.N. *et al.* A Ciência da Informação discutida à luz das teorias cognitivas: estudos atuais e perspectivas para a área. **Cadernos Bad**, 2, p. 80-91. 2004. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/archive/00011303/01/Borges%2BOutrosBAD204.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2008.

BORGES, M.E.N. *et al.* Estudos cognitivos em Ciência da Informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. 15, 1º. sem. 2003.

BORGES, M.E.N. A abordagem contemporânea sobre a cognição humana e as contribuições para os estudos de usuários da informação. **Cadernos BAD**, v. 2, p.74-81, 2005.

BORG, M.. Key concepts in ELT. **Teacher's Beliefs**, v. 55, n. 2, p. 186-188, 2001.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. **The emergence of social enterprise**. Trento (Italy): Edizioni, 31, 2001.

BOSMA, N. *et al.* Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016. **Special Topic Report on Social Entrepreneurship**, 2016.

BRETAS, A. O que aprendi com Maturana sobre o amor, a educação e a vida. 2018. **Medium**. Disponível em: <https://alexbretas11.medium.com/o-que-aprendi-com-maturana-sobre-educa%C3%A7%C3%A3o-e-sobre-a-vida-4dc3964a3027>. Acesso em: outubro de 2020.

BRUNA, W.S.; CARRASCO, G.; FERNÁNDEZ, C. A pessoa do empreendedor e o intraempreendedor social. *In*: ANASTÁCIO, M.R. *et al.* **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba: UCPRESS, 2018. 290 p. cm. ISBN 978-85-54945-09-1.

BRUNDTLAND, G.H. (coord.). **Our Common Future**. Report of the World Commission on Environment and Development, transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427 - Development and International Cooperation: Environment. United Nations: 1987. Disponível em: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>. Acesso em: novembro de 2018.

CAINE, G.; CAINE, R.N. Como o cérebro aprende. *In: CAPRA, F. et al. Ecoalfabetização: preparando o terreno. Learning in the Real World, 2000.*

CALVINO, I. **As cidades invisíveis**. Rio de Janeiro: Globo, 2003.

CAPRA, F. *et al.* **Ecoalfabetização: preparando o terreno. Learning in the Real World, 2000.**

CAPRA, F.; LUISI, P.L. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2014.

CHAPMAN, J.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: The acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, p. 398-409, 2001. 10.1108/EUM00000000006087.

CHOO, C.W. (ed.). **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Hedford: New Jersey; Learned Information, 1998.

CLANCEY, W.J. **Situated cognition: on human knowledge and computer representations**. New York: Cambridge University Press, 1997. 406 p.

COBRA, R. Q. **Fenomenologia: filotemas**. Brasília, 2001, rev. 2005. Disponível em: [www.cobra.pages.nom.br](http://www.cobra.pages.nom.br). Acesso em: fevereiro de 2021.

COHEN, L. **Letra traduzida da música Anthem**. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/leonard-cohen/256626/traducao.html>. Acesso em: março 2021.

COMINI, G.M.; BARKI, E.; AGUIAR, L. A Three-pronged approach to social business: A brazilian multi-case analysis. **Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 3, São Paulo, p. 385-397, jul./ago./set. 2012.

COMINI, G.M. *et al.* O novo campo dos negócios com impacto social. *In: BARKI, E. et al. Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, 2013.

COMINI, G.M. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. 166 f. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2016.

COMMUNITY WEALTH VENTURES. **Getting local: How Nonprofit News Ventures Seek Sustainability**. Knight Foundation, 2011. Disponível em: [https://www.knightfoundation.org/media/uploads/publication\\_pdfs/13664\\_KF\\_NPNews\\_Overview\\_10-17-2.pdf](https://www.knightfoundation.org/media/uploads/publication_pdfs/13664_KF_NPNews_Overview_10-17-2.pdf). Acesso em: novembro de 2018.

COONEY, K. *et al.* Benefit corporation and L3C adoption: a survey. **Stanford Social Innovation Review**, v. online, dez, 2014.

CROSSAN, M.M.; APAYDIN, M.A. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: the Psychology of Happiness**. [s.l: s.n.]. ISBN: 978-1-4481-7770-7, 2013.

DAMÁSIO, A.R. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na ciência dos sentimentos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

DAMÁSIO, A.R. **E o cérebro criou o homem**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

DAMÁSIO, A.R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAWKINS, R. **O gene egoísta**. Trad. Geraldo H M. Florsheim. Belo Horizonte, Itatiaia, 2001.

DE BRUIN, A.; STANGL, L.M. The social innovation continuum: Towards addressing definitional ambiguity. *In: EMES SOCENT CONFERENCE SELECTED PAPERS LIEGE, EMES. Anais...*, 2013.

DEES, G.; ANDERSON, B. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. **Business**, n. 1, 2006.

DEES, J.G. **O significado do “empreendedorismo social”**. Trad. Victor Ferreira, a partir do original “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”, Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Versão original: 31 de outubro de 1998. Versão revista e reformulada: 30 de maio de 2001.

DEES, J.G. Taking social entrepreneurship seriously. **Society**, v. 44, n. 3, p. 24–31, 2007.

DEFOURNY, J. Introduction: from third sector to social enterprise. *In: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (eds.). The emergence of social enterprise*. London: Routledge, 2001, p. 1- 28.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 32-53, 2010.

DEHEINZELIN, L. **Contexto global atual, economia criativa e colaborativa**. Texto para a editora Sesi-Senai, São Paulo, junho de 2013.

DEHEINZELIN, L. **Desejável mundo novo**. São Paulo: Do Autor, 2012.

DEUS, R.M.; SELES, B.M.R.P.; VIEIRA, K.R.O. As organizações e a ISO 26000: revisão dos conceitos, dos motivadores e das barreiras de implementação. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 21, n. 4, p. 793-809, dez. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2014000400010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000400010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2021. Epub 07-Nov-2014. <https://doi.org/10.1590/0104-530X772/13>.

DIAS, M.R.A.C. **Percepções dos materiais pelos usuários**: modelo de avaliação Permatius. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2009.

DURKHEIM, E. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.

ECHEVERRÍA, R. **Ontología del Lenguaje**. Chile: Comunicaciones Noreste, 2005.

ELKINGTON, J.; HARTINGAN, P. **The power of unreasonable people**: how social entrepreneurs create markets that change the World. Boston: Harvard Business Press, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FARIA, L. **25 frases inteligentes e atuais sobre saúde para compartilhar**. Revista Meu Cérebro, 2016. Disponível em: <https://meucerebro.com/frases-inteligentes-sobre-saude/> . Acesso em: mar.2021

FEIO, A.; OLIVEIRA, C. O modelo das crenças da saúde (health belief model) e a teoria da autopoiesis. **Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 1, p. 215-243, 2010.

FELDMAN, C. **Encontro**: uma abordagem humanista. Belo Horizonte: Crescer, 2004.

FIELD, J. **Lifelong Learning and the New Educational Order**. Trentham Books, 2006.

FISCHER, R.M. **A responsabilidade pelo desenvolvimento**. Texto de Apoio à Prova de Erudição do Concurso para Provimento do Cargo de Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP, São Paulo, 2003.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS - FTFS. **Avanços, conquistas e orientações para o futuro**. 2017. Disponível em: <[https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/10/ALIANCA-Avanc%CC%A7os\\_Conquistas\\_Orientac%CC%A7o%CC%83es-WEB.pdf](https://forcatarefa-assets.s3.amazonaws.com/uploads/2018/10/ALIANCA-Avanc%CC%A7os_Conquistas_Orientac%CC%A7o%CC%83es-WEB.pdf)>. Acesso em: novembro de 2018.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS - FTFS. **Carta de princípios para negócios de impacto no Brasil**. 2015a. Disponível em em: <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/07/Carta-de-Principios-Neg%C3%B3cios-de-Impacto-no-Brasil.pdf>> Acesso em: fevereiro de 2021.

FOSTER, R.N; KAPLAN, S. **Por que as empresas feitas para durar não são bem sucedidas**. Trad. Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FOX, J.; COOPER, R.P.; GLASSPOOL, D.W. A canonical theory of dynamic decision-making. **Frontiers in Psychology**, v. 4, p. 150, 2013. Doi: 10.3389/fpsyg.2013.00150.

FRANCO, A. **Como me expulsei da academia**. Dagobah: inteligência democrática, 2020. Disponível em: <http://dagobah.com.br/como-me-expulsei-da-academia/>. Acesso em: março 2021.

FRIJDA, N.H.; MANSTEAD, A.S.R.; BEM, S. (eds.). **Studies in emotion and social interaction**. Emotions and belief: How feelings influence thoughts. Cambridge University Press, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511659904>. Acesso em: fevereiro de 2021.

FRONTEIRAS DO PENSAMENTO **Entrevista de Daniel Kahneman realizada pelo Instituto CPFL Cultural**. Produção Telos Cultural | Entrevistadores Fernando Luís Schüler e Mário Mazzilli. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=h3xr3VTpEx0>. Acesso em: março de 2021.

FURTADO, C. **Criatividade e dependência na civilização industrial**. 3ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

GABEL, M. Regenerative development: Going Beyond Sustainability. **Kosmos: Journal for Global Transformation**, 2005.

GALEANO, E. **Entrevista ao Programa de TV3 “Singulars”**. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ICsnSAyJABY> Acesso em: março 2021.

GALERA, G.; BORZAGA, C. Social enterprise: an international overview of its conceptual evolution and legal implementation. **Social Enterprise Journal**, Bingley, v. 5, n. 3, p. 210-228, 2009.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984. 458 p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL REPORT INITIATIVE – GRI. **About us**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>> Acesso em: nov. 2018.

GLOBAL REPORT INITIATIVE – GRI. Pacto Global das Nações Unidas - PNUD; Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável - WBCSD. **SDG Compass: Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios**. 2016. Disponível em: [www.sdgcompass.org](http://www.sdgcompass.org). Acesso em: outubro de 2018.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE – Eletrônica**, v. 6, n. 1, Fórum – Sociologia Econômica, 2007.

GUN, M. **Reaprendizagem criativa**. Videoaulas do curso Habilidades do futuro. Programa de educação a distância. Keep learning school, 2018. Material não publicado.

HASTIE, R. Problems for judgment and decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 653-683, 2001.

HOWLETT, J.R.; PAULUS, M.P. The neural basis of testable and non-testable. beliefs, **PLOS ONE**, p. 1-17, 2015.

IMBERT, M. Neurociências e Ciências Cognitivas. *In*: ANDLER, D. **Introdução às Ciências Cognitivas**. São Leopoldo: Unisinos, 1998.

ISA, S. M. Corporate Social Responsibility: what can we learn from the *stakeholders*? **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 65, p. 327-337, 2012.

JAWORSKI, J. **Synchronicity**: The inner path of leadership. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.

JENKIN, S.; ZARI, M.P. **Rethinking our built environments**: towards a sustainable future. URS New Zealand Limited; Victoria University. Ministry for the Environment's. Nova Zelândia, 2009. Disponível em: [www.mfe.govt.nz](http://www.mfe.govt.nz). Acesso em: fev. 2021.

JOÃO, I.S. **Modelo de gestão da inovação social para empresas sociais**. 152 f. Tese (Doutorado em Gestão da Inovação e Sustentabilidade) - Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2014.

JOHNSON, S. **De cabeça aberta**: conhecendo o cérebro para entender a personalidade humana. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

KAHNEMAN, D., SNELL, J. (1992). Predicting a changing taste: Do people know what they will like? **Journal of Behavioral Decision Making**, v.5, p.187-200.

KAUFMAN, D. A força dos “laços fracos” de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. **Galaxia**, São Paulo, Online, n. 23, p. 207-218, jun. 2012.

KERLIN, J. A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 21, n. 2, p. 162-179, 2010.

KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 247-263, 2006.

KNAPP, P.; BECK, A.T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, São Paulo, v. 30, supl. 2, p. s54-s64, out. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-44462008000600002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-44462008000600002&lng=en&nrm=iso). Acesso em 27 de janeiro de 2020. <https://doi.org/10.1590/S1516-44462008000600002>.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017. 343 p.

LAURENTIZ, P. **A holarquia do pensamento artístico**. Campinas, SP: Unicamp, 1991.

LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and coping**. New York: Springer, 1984.

LENCASTRE, M.P.A. Bondade, altruísmo e cooperação. Considerações evolutivas para a educação e a ética ambiental. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n. 15, p. 113-124, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-72502010000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502010000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 27 de janeiro de 2021.

LENCASTRE, M.P.A. Evolução do altruísmo e da cooperação nos grupos humanos. *In*: CUNHA, P. *et al.* (orgs.). **Construir a paz**: visões interdisciplinares e internacionais sobre conhecimentos e práticas. 2013, p. 59-62. ISBN: 978-989-643-107-5. Portugal: e-Book UFP.

LENZI, C.L. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. São Paulo: Anpocs/Edusc, 2006.

LIMA, G.Â.B. Interfaces entre a Ciência da Informação e a Ciência Cognitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 77-87, jan./abr. 2003.

LIMOEIRO, C.M. **Ideologia de desenvolvimento Brasil**: JK-JQ. Rio de Janeiro. 2. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. What should we do about theory? Six recommendations for the twenty first century. **Academy of Management Review**, v. 29, n 3, p. 388-403, 2004.

LUFT, L. **Perdas e ganhos**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

LUNDSTRÖM, A. *et al.* (eds.). **Social entrepreneurship**: Leveraging economic, political, and cultural dimensions. International studies in entrepreneurship. Cham, Switzerland: Springer, v. 29 [s.l: s.n.], 2014.

LYLE, J.T. **Regenerative design for sustainable development**. [s.l.] Wiley, 1994.

MACCALI, N. **Influências de valores pessoais de gestores estratégicos no processo decisório organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/40940>. Acesso em: fevereiro de 2021.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**: como liberar o espírito heroico dos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAGRO, C., PAREDES, V. Apresentação. *In*: MATURANA, H.R. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. 2. ed., Belo Horizonte: UFMG, 2014. 221 p.

MANG, P.; HAGGARD, B. **Regenerative Development and Design**: A framework for evolving sustainability. Wiley, 2016.

MANG, P.; REED, B. Regenerative development and design. **Encyclopedia Sustainability Science & Technology**, p. 1–44, 2012.

MANZINI, E. **Design para a inovação social e sustentabilidade**: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: *E-papers*, 2008.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

MARONI, A. Psicanálise e ciências sociais: tecendo novos caminhos de pesquisa. **Jornal de Psicanálise**, São Paulo, v. 39, n. 71, p. 231-246, dez. 2006.

MÁRQUEZ, P.; REFICCO, E.; BERGER, G. La nueva mirada a la relación entre los mercados y los pobres. *In*: SEKN **Negocios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. p. cm. “Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network”. Bogotá, Colômbia: SEKN, 2010. ISBN978-1-59782-126-1.

MARTIN, R.L.; OSBERG, S. Social entrepreneurship: **The case for definition essentials of social innovation**. Spring, 2007. Disponível em: [https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition). Acesso em: dezembro de 2020.

MATTOS, T. **Vai lá e faz**: como empreender na era digital e tirar ideias do papel. Caxias do Sul: Belas Letras, 2017. 352 p.

MATURANA, H.R. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. 2. ed., Belo Horizonte: UFMG, 2014a. 221 p.

MATURANA, H.R. *et al.* **A ontologia da realidade**. 2. ed., Belo Horizonte: UFMG, 2014b.

MATURANA, H.R.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.

MATURANA, H.R. Conversações matrísticas e patriarcais. *In*: MATURANA, H.; VERDEN-ZOLLER, G. **Amar e brincar**: fundamentos esquecidos do humano, São Paulo: Athena, 2004.

MATURANA, H.R. **Entrevista com Humberto Maturana**. 2010. Disponível em: <http://gestaoemrecursoshumanos.blogspot.com/2010/10/entrevista-com-humberto-maturana.html> Acesso em: março de 2021.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, M.; SANCHES, C. **ST-ODA**: strategic trade-off decision analysis – processo de tomada de decisões gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva. São Paulo: Faccamp, 2009.

MEYSKENS, M.; CARSRUD, A.; CARDOZO, R. The symbiosis of entities in the social engagement network: The role of social ventures. **Entrepreneurship Regional Development**, v. 22, n. 5, p. 425-455, 2010.

MILLENNIUM ECOSYSTEM ASSESSMENT - MEA. **Ecosystems and human well-being: synthesis**. Washington: Island Press, 2005.

MINAYO, M.C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed., Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, E. **O método V: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MOTOMURA, O. Prefácio à edição brasileira. *In*: CAPRA, F.; LUISI, P.L. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2014.

MULGAN, G.; TUCKER, S.; SANDERS, B. **Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated**. London: The Young Foundation, 2007. Disponível em: <<https://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated/>> Acesso em: novembro de 2018.

MYERS, D.G. **Psicologia social**. Trad. Daniel Bueno, Maria Cristina Monteiro, Roberto Cataldo Costa. 10. ed., Porto Alegre: AMGH, 2014. 567 p. ISBN 978-85-8055-338-3 1.

NASSIF, M.E. Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 48, n. 2, p. 17-24, maio/ago. 2019.

NASSIF, M.E.; PAULA, C.P.A.; CRIVELLARI, H.M.T. Estudos sobre "Gestão da Informação e do Conhecimento" e "Trabalho" no PPGCI: origens, trajetória e perspectivas futuras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. especial, p. 102-129, jan./mar. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3896>. Acesso em: mar. 2021.

NOGUEIRA, S. **Como a vida de Werner Heisenberg pode inspirar a sua**. Disponível em: <https://super.abril.com.br/ciencia/como-a-vida-de-werner-heisenberg-pode-inspirar-a-sua/> Acesso em: mar.2021

NOMURA, T.; KUBOTA, Y. **Social innovation management with resonant individuals' insight**. PICMANT, 2007, Portland. Proceedings. Portland: IEE, 2007, p. 483-494.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NORMAN, D.A. **Emotional design: Why We love (or hate) everyday things**. New York: Basic Books, 2004.

OLIVEIRA, O. **Empreender em rede**. Video do youtube. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=YZVBUds2mi0>. Acesso em: março 2021.

OLIVEIRA, O. **Empreender-se em rede**. Slides de workshop, 2015.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE - OPAS; ORGANIZAÇÃO MUNDAL DA SAÚDE - OMS **CID: burnout é um fenômeno ocupacional**. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5949:cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5949:cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional&Itemid=875). Acesso em: março 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **Social entrepreneurship and social innovation**. SMEs, entrepreneurship and innovation. OECD, Cap. 5, p. 185-215, 2010.

PAULA, C.P.A. A investigação do comportamento de busca informacional e do processo de tomada de decisão dos líderes nas organizações: introduzindo a abordagem clínica da informação como proposta metodológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, número especial, p. 30-44, 2013.

PAZES. **Psicologia e Comportamento: 20 frases de Carl Jung que economizam 10 anos de terapia**. Revista Pazes, 2018. Disponível em: <https://www.revistapazes.com/20-frases-jung/> Acesso em: mar.2021.

PEIRCE, C.S. A fixação da crença popular. Trad. Anabela Gradim Alves. Universidade da Beira Interior, **Science Monthly**, v. 12, pp. 1-15, nov. 1877 (versão inglesa). [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt).

PELLANDA, N.M.C. Conversações: Modelo cibernético da constituição do conhecimento/realidade. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 24, n. 85, p. 1377-1388, dez. 2003.

PENNINGTON, N.; HASTIE, R. Explaining the evidence: Tests of the story model for juror decision making. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 62, p. 189-206, 1992. Doi: 10.1037/0022-3514.62.2.189.

PFEFFER, J. **Dying for a Paycheck: How modern management harms employee health and company**. New York: Harper Business, 2018.

PINHEIRO, T. **The service startup - Design thinking gets lean: inovação e empreendedorismo por meio do design**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PIPE SOCIAL **Em que fase da jornada meu negócio está?** 2017a. Disponível em: <http://blog.pipe.social/2017/10/19/em-que-fase-da-jornada-meu-negocio-esta/> Acesso em: novembro de 2018.

PIPE SOCIAL. **1º Mapa de Negócios de Impacto 2017**: Report 2017. Pipe Social. 2017b.

PIRES, J.C.S.; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

PRAHALAD, C.K.; HART, S. **The fortune at the bottom of the pyramid. strategy+business**, v. 26, p. 2-14, 2002.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Declaração do milênio**. Nações Unidas. Nova Iorque, 2000. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/declaracao-do-milenio.html>> Acesso em: nov. 2018.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Os cinco Ps da Agenda 2030**. Nações Unidas, 2015. Disponível em: <http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/post-2015.html>. Acesso em: fevereiro de 2021.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO – PNUD. **Roteiro para a localização dos objetivos de desenvolvimento sustentável: implementação e acompanhamento no nível subnacional**. Nações Unidas, 2017. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/roteiro-para-a-localizacao-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sust.html>. Acesso em: março de 2021.

RAKOW, T.; NEWELL, B. Degrees of uncertainty: An overview and framework for research on experience-based choice. **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 23, p.1–14, 2010.

REED, B. Shifting from “sustainability” to regeneration. **Building Research & Information**, v. 35, n. 6, p. 674–680, 2007.

REGENERA. **Mapa da reinvenção das organizações**. 2018. Disponível em: <http://regenera.site/mapa-evolutivo/> Acesso em: abril de 2021.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012. Disponível em: <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo.pdf>. Acesso em: novembro de 2018.

ROBBINS, S.P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROJAS, M. Relación entre los conceptos: información, conocimiento y valor. Semejanzas y diferencias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 52-61, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28555.pdf>. Acesso em: novembro de 2020.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Trad. Ângela Maria Magnan Barbosa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

ROOKE, D.; TORBERT, W.R Transformations of Leadership. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 13, p. 66-76, 2005.

ROSOLEN, T. **Negócios sociais e valores pessoais**: um estudo quantitativo com estudantes de Administração. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2014. 118 p.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G.P.; COMINI, G.M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 85-105, 2014.

RUFF, W.; SHOHO, A.R. Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. **Educational Administration Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 554-577, Aug. 2005.

SAINT-EXUPÉRY, A. **O pequeno príncipe**: com aquarelas do autor. Trad. Dom Marcos Barbosa. 1. ed., Rio de Janeiro: Agir, 2016, 160 p. ISBN 978852203147-4.

SANTOS, B.S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. Porto: Afrontamento, 1994.

SCHARMER, O. **Teoria U**: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOEMAKER, P.; RUSSO, J. A pyramid of decision approaches. **California Management Review**, v. 36, 1993. 10.2307/41165732.

SCHOPENHAUER, A. **Sobre o fundamento da moral**. Trad. Maria Lúcia Cacciola. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

SCHWAB FOUNDATION. **What is a social entrepreneur?** Disponível em: <<http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>>. 2015. Acesso em: 1º de julho de 2020.

SCHWARTZ, S.H. Studying values: Personal adventure, future directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 307-319, Mar. 2011.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SENGE, P. *et al.* **Presença**: o propósito humano e o campo do futuro. Tad. Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Cultrix, 2007.

SENGE, P. A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende. 29ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SHERMER, M. **Cérebro & crença**. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: JSN, 2012. Livro digital disponibilizado pela Le Livros.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed., Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <[www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf](http://www.posarq.ufsc.br/download/metPesq.pdf)>. Acesso em: fevereiro de 2021.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SINECK, S. **Comece pelo porquê**: como grandes líderes inspiram pessoas a agir. Recurso Digital. Tradução Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK - SEKN. **SEKN Negócios inclusivos**: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. p. cm. "Un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network". Bogotá, Colômbia: SEKN, 2010. ISBN978-1-59782-126-1.

SPEZIO, M.; ADOLPHS, R. Emotion, cognition, and beliefs findings from cognitive neuroscience. *In*: BAYNE, T.; FERNÁNDEZ, J. **Desilusions and self-deception**: affective and motivational influences on belief formation. Macquarie Monographs in Cognitive Science. NY: Psychology Press, 2009, p. 87-106.

SPIEGEL, T.; CAULLIRAUX, H.M. Efeitos da experiência no processo decisório: uma investigação a partir dos elementos da cognição. **Ciências & Cognição**, v. 21, n. 1, p. 074-099, 2016.

SPIEGEL, T. **Contribuições das ciências cognitivas à gestão de operações**: análise do impacto da experiência nas decisões do gestor de operações. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - PEP/UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.

STINCHCOMBE, A.L. Social structure and organization. *In*: MARCH, J. (eds.). **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965, (pp. 142-191).

STUBNER, S.; WULF, T.; HUNGENBERG, H. Management support and the performance of entrepreneurial start-ups: An empirical analysis of newly founded companies in Germany. **Schmalenbach Business Review, ZFBF**, Düsseldorf, v. 59, n. 2, p. 138-159, 2007.

TAVARES, F.A.S. **Fundamentos e estrutura conceitual-metodológica do desenvolvimento e design regenerativo**. Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Ciências Agrárias) - Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Uberlândia, 2017.

TAVARES, F.A.S. **O chamado para a liderança regenerativa**: você é indispensável para a construção de um mundo mais bonito. Publicado sob a licença *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), 2019.

TEASDALE, S. How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community. **Journal of Nonprofit e Public Sector Marketing**, v. 22, n. 2, p. 89-107, 2010.

TINTIA, D.L. Teoria U e programação neurolínguística: acessando o poder de presenciar. **Revista Global Manager**, v. 14, n. 1, 2014. ISSN 1676-2819 - impresso | ISSN 2317-501X- on-line Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/global>. Acesso em: outubro de 2018.

TISCOSKI, G.P.; ROSOLEN, T.; COMINI, G.M. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, v. 37. **Anais...**, 2013, p. 1-16.

TONETTO, L.M. *et al.* Heurísticas nos julgamentos sob incerteza. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 2, p. 181-189, abr/–jun. 2006.

TRIVIÑOS, A. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TVERSKY, A., KAHNEMAN, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive Psychol**; v.5, p.207–232.

USHER, M. *et al.* Dynamics of decision-making: from evidence accumulation to preference and belief. **Frontiers in Psychology**, v. 4, n. 758, 2013. Doi: 10.3389/fpsyg.2013.00758.

Van DER LINDEN, J.C S.; LACERDA, A.P.; AGUIAR, J.P.O. A evolução dos métodos projetuais. *In*: 9º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, São Paulo. **Anais...**, 2010.

VARELA, F.; THOMPSON, E.; ROSCH, E. **The embodied mind**. Cambridge, MA: MIT-Press, 1991.

VENÂNCIO, L.S.; BORGES, M.E.N. Cognição situada: fundamentos e relações com a ciência da informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 22, p. 30-37, 2006. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2006v11n22p30>.

VENÂNCIO, L.S.; BORGES, M.E.N. O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 1, 2008.

VIEIRA, E.P.P.; CHAVES, S.N. Três décadas de genes egoístas: discutindo algumas premissas do bestseller de Richard Dawkins. **Revista Brasileira de Pesquisa em Educação em Ciências**, v. 9, n. 1, 2009.

VISSER, F. **Talking back to Wilber: call of validation**. Integral World. 2006a. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20060501084356/http://www.integralworld.net/index.html?visser11.html>. Acesso em: maio de 2021.

VISSER, F. **A spectrum of critics**. Integral World. 2006b. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20060501084356/http://www.integralworld.net/index.html?visser11.html> Acesso em: maio de 2021.

WAHL, D. **Design de culturas regenerativas**. Rio de Janeiro: Bambual, 2019.

WILBER, K. **A visão integral**: uma introdução à revolucionária abordagem integral da vida, de Deus, do universo e tudo mais. Tradução Carmen Fischer. São Paulo: Cultrix, 2008.

WILBER, K. Prefácio. *In*: LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017. 343 p.

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. AND FISCH, R. (1980) Change, in M. Lockett and R. Spear (eds): **Organizations as Systems**, Open University Press, Milton Keynes.

WOLK, A.M. **Social entrepreneurship e government a new breed of entrepreneurs developing solutions to social problems**. The Small Business Economy: A Report to the President, 2007, by The Small Business Administration, Office of Advocacy. 2007. Disponível em: [http://www.community-wealth.org/\\_pdfs/news/recent-articles/01-08/reportwolk.pdf](http://www.community-wealth.org/_pdfs/news/recent-articles/01-08/reportwolk.pdf). Acesso em: novembro de 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **The Future of Jobs Report 2016**. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf). Acesso em: mar. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **The Future of Jobs Report 2018**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobsreport-2018>. Acesso em: mar. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **The Future of Jobs Report 2020**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: mar. 2021.

YIN, R K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre , RS: Bookman, 2005.

YOUNG, D.R. Alternative perspectives on social enterprise. *In*: CORDES, J.J.; STEUERLE, C.E. (Ed.). **Nonprofits and business**. Washington, DC: The Urban Institute Press, 2008, p. 21–46.

YUNUS, M. **Criando um negócio social**: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZARI, M.P. Ecosystem services analysis for the design of regenerative built environments. **Building Research & Information**, v. 40, n. 1, p. 54–64, 2012.

## APÊNDICES

### **Apêndice A - Posicionamento ideológico pessoal da autora a partir dos embasamentos teóricos e resultados desta pesquisa**

O inferno dos vivos não é algo que será; se existe, é aquele que já está aqui, o inferno no qual vivemos todos os dias, que formamos estando juntos. Existem duas maneiras de não sofrer. A primeira é fácil para a maioria das pessoas: aceitar o inferno e tornar-se parte deste até o ponto de deixar de percebê-lo. A segunda é arriscada e exige atenção e aprendizagem contínuas: tentar saber reconhecer quem e o que, no meio do inferno, não é inferno, e preservá-lo, e abrir espaço. Calvin (2003, p. 158).

De modo geral, muitas mudanças paradigmáticas que ocorreram ao longo dos anos na história da humanidade se deram a partir de determinado consenso sobre a insuficiência e/ou a ineficácia de um paradigma vigente. Prova disso, por exemplo, diz respeito a mudanças que ocorrem ao longo do tempo, tais como as leis, os comportamentos, maneiras de vestir, estruturar e gerir organizações, entre outras coisas.

A maior parte desses processos de transcendência de um modelo em detrimento do outro envolve um processo dialético de longo prazo, em que a mudança ocorreu por meio do conflito e da oposição – tese (estágio inicial) e antítese (negação do estágio inicial), resultando em um terceiro estágio, conhecido como síntese (em que a tese e a antítese reconciliam e transcendem-se), mais complexo que o seu antecessor.

Esse processo dialético é importante, pois possibilita a emergência de algo novo, que transcende seus opostos originários. Se o sistema econômico e cultural em vigor, por exemplo, é destrutivo e tornou-se obsoleto e sua principal corrente opositora não obteve forças para suplantá-lo e é igualmente obsoleta, embora com valores sociais louváveis, é mister que se dê espaço para a emergência de um novo sistema, capaz de conciliar e transcender seus opostos anteriores.

Mas a sensação é de que não há tempo e de que corremos desenfreadamente rumo ao abismo. O que muitas das ideias apresentadas aqui defendem é que precisamos buscar diferentes maneiras de fazer emergir um novo sistema e os NIS são apresentados como uma opção que busca aproveitar as bases inteligentes do

sistema econômico e cultural vigente para contribuir com essa emergência, que não sabemos quando virá ou se virá.

A partir daquilo que a literatura adotada neste trabalho apresenta, parece que nos falta, como humanidade um entendimento cotidiano mais amplo e aplicado das relações sistêmicas, da perspectiva ecológica, que nos traz a noção de que tudo está conectado, interligado e que, fazendo ao outro, estamos fazendo a nós mesmos, aos nossos entes queridos, aos nossos descendentes.

Parece nos faltar a empatia e o amor que nos permitem reconhecer a perspectiva do outro como igualmente legítima à nossa e ter a noção de que todas as verdades coexistem. Parece que nos falta reconhecer o caráter autopoietico dos sistemas vivos e como a realidade é interpretada por nossa mente incorporada. Nesse sentido, falta-nos também a compreensão do papel das emoções, de como atuam os pensamentos automáticos, as crenças e sua influência em nossas condutas, e a partir disso termos o entendimento da necessidade da auto-observação seguida de reflexão, além da noção de que, mudando nossas crenças, podemos mudar nossa maneira de ver o mundo.

É possível, ainda, que estejamos apegados às ações do ego e às disputas ideológicas que nos deixam ocupados, cegos, surdos e desatentos para perceber (dentro e fora de nós) aquilo que pode emergir, e então fomentar, dar lugar, abrir espaço.

É possível também que não tenhamos conseguido compreender as dinâmicas das mudanças próprias de sistemas em rede distribuída e, a partir disso, buscamos reduzir as incertezas e ambiguidades por meio de dominação, centralização, comando e controle, o que nos leva a competir, limitar, estocar, separar, oprimir e guerrear, comportamentos próprios do pensamento linear, de causa e efeito, capazes de nos levar à autodestruição. Talvez esse comportamento tenha sido reforçado pelo pensamento darwinista de sobrevivência do mais apto, levado ao cabo e introjetado no inconsciente coletivo. Parece que não reconhecemos, a partir da história evolutiva dos seres vivos, que a colaboração foi o que permitiu a evolução da vida e das sociedades humanas, não a competição.

É possível que ao não entender que se o sistema é dinâmico, sintrópico e que mudar de plano no meio do caminho pode ser um processo natural, insistimos em querer controlar, prever e conter mudanças. Mas enquanto ainda é difícil para nós,

humanos, conviver com as incertezas, não seria melhor buscarmos compreender as dinâmicas próprias de padrões distribuídos, como o fenômeno da emergência, por exemplo? Alguns pesquisadores estão se dedicando a isso em diferentes frentes e campos do saber. Peter Senge, Otto Scharmer (pesquisadores e precursores da Teoria U), entre outros, estão se dedicando a entendê-lo por meio de práticas envolvendo o processo de suspensão de julgamentos e crenças (vontade aberta, coração aberto, auto-observação), da ampliação da percepção do seu eu, de suas dinâmicas internas, das dinâmicas externas e de suas integrações num campo unificado ou numa gigantesca rede distribuída – o que se aproxima da Teoria de Gaia. Assim, procuram se movimentar a favor dessa emergência e não, ao contrário, resistir a ela tentando controlá-la e contê-la.

Conquistar esses entendimentos e uma consciência ecológica, cognitiva e social mais ampla pode ser um caminho em direção ao salto evolutivo que precisamos dar como humanidade em busca de uma convivência harmônica e de uma vida saudável para o todo.

Pode ser que os NIS sejam ferramentas de transformação úteis nesse processo de transição para um modelo ou sistema que está começando a se delinear, a emergir - um modelo focado no bem-estar de todos e na manutenção saudável da vida no planeta. É possível que modelos melhores emergjam a partir desse salto de consciência coletiva. É uma postura confiante, otimista e um pouco sem noção – o que, segundo Mattos (2017), indica um comportamento próprio de empreendedores de NIS.

Para um leitor crítico, é possível que tenham escapado aqui algumas crenças individuais, reforçadas ou criadas a partir de um dever específico, produto das interações da autora com o mundo e de sua deriva natural. Como toda crença, as que foram aqui apresentadas não correspondem à “verdade”, mas à interpretação da autora sobre aquilo que foi experimentado ao viver a vida e elaborar este trabalho. Sendo assim, é possível que essa experiência única que cada um de nós vivencia ao longo de nossa trajetória de vida (que pode ser traduzida em conhecimento, a partir do que propõe Maturana) seja a nossa contribuição para o todo maior, para a nossa evolução como espécie, que terá, continuamente, os desafios próprios de seu nível de entendimento, até que os transcenda, e assim por diante.

## Apêndice B - Roteiros de entrevista semipadronizada

### BLOCO 1: Perfil do empreendedor + trajetória rumo ao NIS

Pergunta		Marcadores de interesse	O.E.*
1	História de vida (o que lhe fez ser quem você é, desde a sua infância).	Principais crenças, emoções e pontos de aprendizados desde a infância, influências, origem de sua atual percepção de mundo, dificuldades, maneira de resolver problemas e superações.	a)
2	Pode me listar algumas características da sua personalidade? Qual delas se destaca?	Autoavaliação sobre sua própria personalidade, o que elas revelam de seu padrão mental, emocional, comportamento decisório, de resolução de problemas e de sua maneira de lidar com o mundo.	a)
3	O que é ser bem-sucedido para você?	Crenças e perspectiva do que é importante, valores, sentido do trabalho, visão de longo prazo capaz de orientar as decisões e trajetórias pessoais e profissionais. Observar na entonação e na forma de falar aspectos emocionais.	a)
4	O que lhe inspirou a empreender?	Motivação para empreender (decisão de empreender) e sua relação com as respostas anteriores. Observar na entonação e na forma de falar aspectos emocionais.	a)
5	Hoje, pelo que você é mais entusiasmado(a)? Qual a sua grande motivação para seguir empreendendo?	Motivação para continuar empreendendo, mesmo com todas as dificuldades (decisão por permanecer empreendendo) e sua relação com as respostas anteriores. Observar na entonação e forma de falar aspectos emocionais.	b) c)
6	Você faz algo diferente de outros empreendedores? Passou por um momento ou uma mudança profunda no seu jeito de enxergar o mundo? Se sim, como foi o processo de questionar e suspender os modelos atuais? Como desapegou das velhas ideias, houve um ponto de virada?	Se viveu alguma experiência transformadora que o despertou para um novo paradigma e como isso orienta ou impacta as suas atuais decisões. Se houve algum aprendizado significativo capaz de alterar crenças e percepção de mundo voltada para o modelo de negócio de NIS e o como foi esse processo.	a) b) c)
7	Você se inspira em alguém?	Identificação de valores e crenças que possam impactar os processos decisórios ao longo de sua trajetória.	a) b) c)
8	Quem são os outros empreendedores que você admira?	Emulação de comportamento de empreendedores, identificação de valores e crenças que possam impactar os processos decisórios ao longo de sua trajetória.	a) b) c)

\*Objetivos Específicos

## BLOCO 2: Decisões relacionadas ao desenvolvimento da empresa

Pergunta		Marcadores de interesse	O.E.*
1	Quais são os processos e quem toma as decisões no seu negócio?	Padrão de tomada de decisão na empresa e tendências à gestão hierárquica ou horizontalizada.	b)
2	Qual foi a trajetória de desenvolvimento da empresa?	Principais pontos de desenvolvimento e tomadas de decisões e suas crenças relacionadas	a) b)
3	Como a sua empresa está estruturada para funcionar?	Que tipo de estrutura organizacional (mais horizontal e decisões compartilhadas, autonomia, trabalho colaborativo ou estrutura hierárquica, compartimentalização, etc.). Número de funcionários, atribuições, como se dá o diálogo entre as áreas, se há reuniões estratégicas, operacionais, etc.)	b) c)
4	Qual é a sua maior competência / expertise?	Autoavaliação relacionada às crenças sobre suas habilidades e competências úteis à empresa.	a) b) c)
5	Qual o seu papel na empresa, você cuida de quê?	Onde se concentra as responsabilidades decisórias e suas emoções dentro da empresa e se há relações com as respostas anteriores envolvendo competências, personalidade e visão de mundo.	b)
6	Você pode me descrever como é um dia típico de trabalho seu?	Rotina. Principais demandas e organização para atuar na empresa. O que faz, com quem interage e quais problemas resolve. Se há nessa atuação relação com suas habilidades e visão de mundo.	b)
7	Quando está produzindo, o que o faz perder a noção do tempo? O que o faz entrar em estado de fluxo?	Onde se liga mais emocionalmente ao trabalho e quais habilidades mais utiliza.	b)
8	Como buscam cultivar a inovação?	Crenças que guiam os processos de inovação, se buscam horizontalidade, se possuem abertura à erros, se incentivam polinização cruzada, se o foco está em fazer melhor que a concorrência ou na elaboração de soluções ótimas para a resolução do problema social a que se dedicam. Se possuem valores colaborativos, com foco no ser humano, inteligência coletiva, processo criativo, etc.	b)
9	Como foi o processo de desenvolvimento do seu produto/serviço mais relevante, como ele nasceu?	Que tipo de rotina, de crenças ou mentalidade que guiou a inovação mais relevante para a empresa e se replicam o processo para outros produtos/serviços.	b)

10	Qual a relação entre o seu propósito de vida, seu talento e a sua empresa?	Se há conexão com suas crenças sobre sucesso, se acreditam estar usando sua potência/habilidade/talento na realização da empresa e se encontram sentido ou prazer no trabalho que realizam.	a) b)
11	Com que frequência costuma dar voz à sua intuição nas decisões envolvendo trabalho?	Se há relação entre experiência, sentimento e percepção do todo.	a) b)
12	Quem são seus <i>stakeholders</i> ? Como a sua empresa interage/se relaciona com eles?	Crenças sobre quem é importante para empresa e que tipo de tratamento e valorização possuem.	a) b)
13	Como a empresa quer ser reconhecida por seus funcionários e pelo mercado?	Se há coerência entre crenças, valores e a visão estratégica.	a) b)
14	O que você faz nos momentos de lazer? Com quem?	Comportamento, valores e crenças sobre lazer. Se faz network ou atividades de lazer com desdobramento para os negócios.	a) b)
15	Que livros/assuntos tem lido, que <i>podcasts</i> tem ouvido, que filmes, séries?	Como os interesses informacionais e culturais revelam crenças e comportamentos que podem influenciar na empresa e em sua vida pessoal.	a) b)

\*Objetivos Específicos

## BLOCO 3: Decisões críticas

Pergunta		Marcadores de interesse	O.E.*
1	Quais são os processos e quem toma as decisões críticas no seu negócio?	Se há rotinas e sistematização de processos e tomadas de decisões, se há relação com as respostas anteriores. Quais crenças estão envolvidas.	c)
2	Houve algum divisor de águas na vida da empresa? Qual foi?	Como a empresa lidou com as dificuldades e como superou.	c)
3	Quando você precisa tomar uma decisão importante, normalmente, qual é o seu processo?	Quem são as pessoas que consultam, porque as consultam, se é um processo intuitivo, reflexivo, intempestivo, se é possível identificar quais crenças e emoções acionaram.	c)
4	Qual o seu momento mais difícil como empreendedor? E como você o superou? (Incidente crítico).	Como enxergou o contexto de crise (visão de mundo), qual o desfecho, quais habilidades citadas foram requeridas, como a solução foi construída e quais crenças e emoções foram acionadas.	c)
5	O que você considera que é mais especial na sua empresa?	Valores e crenças daquilo que foi prioridade na construção da empresa e que possa ter influenciado em decisões que culminaram em tal conquista.	b) c)
6	Do que você mais se orgulha na sua trajetória?	Valores e crenças resultados de tomadas de decisões favoráveis ou que revelam superação.	a) b) c)
7	O que poderia ser uma ameaça ao seu negócio?	Emoções de medo e acionamento de crenças disfuncionais.	c)
8	Qual a dica mais valiosa que você já recebeu?	Resumo do que pode ter sido uma importante experiência de aprendizado, capaz de formar uma crença.	a) b) c)
9	Existe alguma dica que você gostaria de dar para futuros empreendedores?	Resumo do que pode ter sido uma importante experiência de aprendizado, capaz de formar uma crença.	a) b) c)

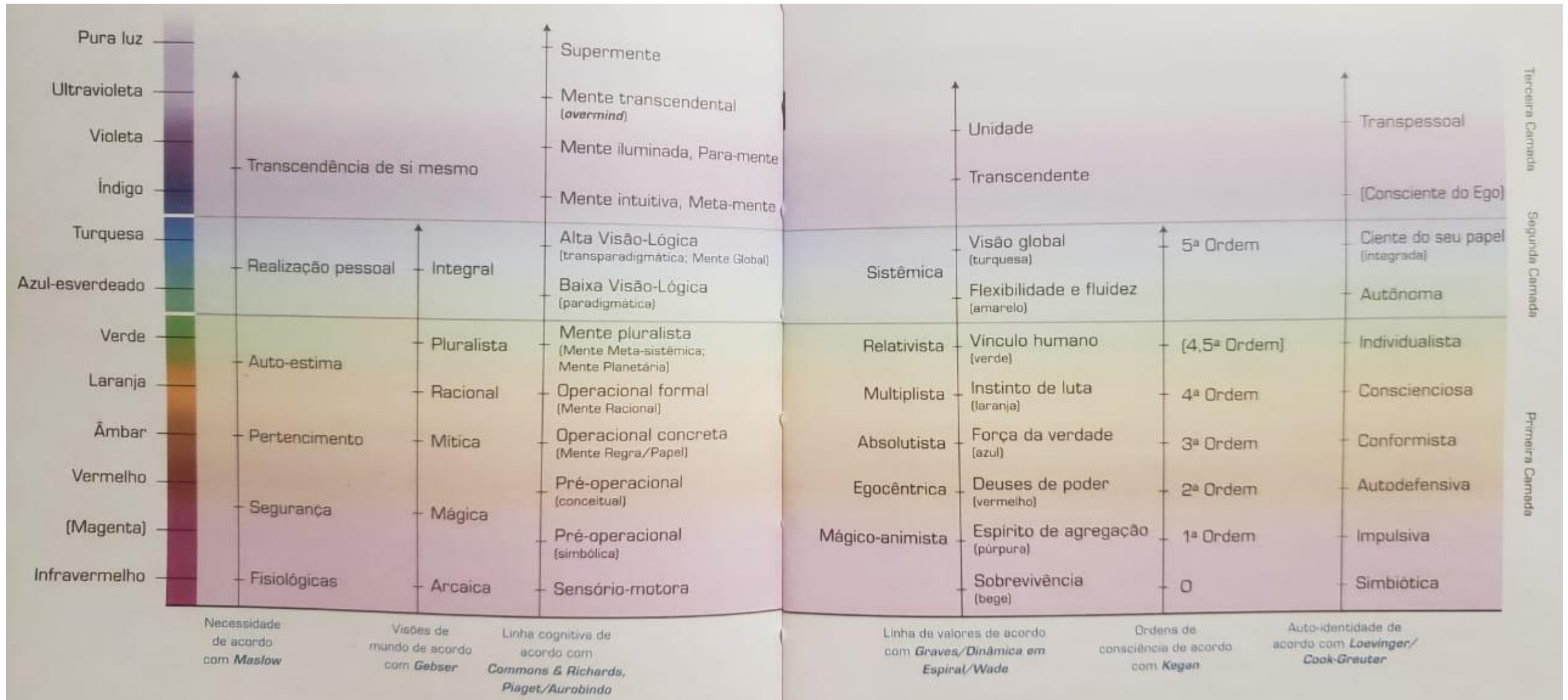
\*Objetivos Específicos relacionados

Apêndice C - Quadro Evolução das Organizações:

PARADIGMA REATIVO- INFRATERMELHO					PARADIGMA MÁGICO-MAGENTA					PARADIGMA IMPULSIVO- VERMELHO					PARADIGMA CONFORMISTA- ÂMBAR					PARADIGMA REALIZADOR - LARANJA					PARADIGMA PLURALISTA - VERDE					PARADIGMA EVOLUTIVO - TEAL												
REATIVO (WADE)	ARCAICO (GEBSE R)	PRÉ-SOCIAL E SIMBIÓTICO (LOEVINGER E COOK-GREUTER)	"NA" (GRAVE S)	BEIGE (SPIRAL DYNAMIC S) TEORIA INTEGRAL	SENSORIMOTOR (PIAGET)	INGÊNUO (WADE)	MÁGICO (GEBSE R)	IMPULSIVO (LOEVINGER E COOK-GREUTER)	"BO" (GRAVE S)	MAGENTA (SPIRAL DYNAMIC S) TEORIA INTEGRAL	PRÉ-OPERACIONAL SIMBÓLICO (PIAGET)	EGOCÊNTRICO (WADE)	"OPORTUNISTA" (TORBERT)	AUTOPROTECTOR (LOEVINGER E COOK-GREUTER)	"CP" (GRAVE S)	VERMELHO (SPIRAL DYNAMIC S) TEORIA INTEGRAL	PRÉ-OPERACIONAL CONCEITUAL (PIAGET)	CONFORMISTA (WADE)	DIPLOMATA E EXPERT (TORBERT)	CONFORMISTA (LOEVINGER E COOK-GREUTER)	"DQ" (GRAVE S)	AZUL (SPIRAL DYNAMIC S) TEORIA INTEGRAL	OPERACIONAL CONCRETO (PIAGET)	REALIZADOR (WADE)	REALIZADOR (TORBERT)	AUTOCONSCIENTE E CONSCIENTOSO (LOEVINGER E COOK-GREUTER)	"ER" (GRAVE S)	LARANJA (SPIRAL DYNAMIC S) TEORIA INTEGRAL	OPERADOR FORMAL (PIAGET)	MODERNISTA DE (OUTROS)	PARADIGMA PLURALISTA - VERDE	INDIVIDUALISTA (TORBERT)	INDIVIDUALISMO (LOEVINGER E COOK-GREUTER)	"FS" (GRAVE S)	VERDE (SPIRAL DYNAMIC S) TEORIA INTEGRAL	PÓS-MODERNISTA DE	AUTÊNTICO (WADE)	INTEGRAL (GEBSE R)	AUTOREALIZAÇÃO (MASLOW)	INTEGRADO (LOEVINGER)	CONSTRUTIVISTA (COOK-GREUTER)	AMARELO (SPIRAL DYNAMIC S)
100 A 50 MIL ANOS ATRÁS					15 MIL ANOS ATRÁS					10 MIL ANOS ATRÁS					4 MIL ANOS a.C. MESOPOTÂMIA					DOIS ÚLTIMOS SÉCULOS (DO ILUMINISMO ATÉ OS DIAS ATUAIS, ESPECIALMENTE APÓS A 2ª GUERRA MUNDIAL)					FINAL DOS SÉCULOS XVII E XIX, CRESCERAM DE FORMA CONSTANTE NO SEC. XX NO OCIDENTE E DURA ATÉ OS DIAS ATUAIS					CONSIDERAM QUE EXISTE UMA EVOLUÇÃO DE CONSCIÊNCIA E UM CAMINHO PARA FORMAS CADA VEZ MAIS COMPLEXAS E REFINADAS DE LIDAR COM O MUNDO. NÃO CONSIDERAM QUE SUA VISÃO DE MUNDO É A ÚNICA E AS DEMAIS PESSOAS PERIGOSAMENTE ENGANADAS												
PEQUENOS BANDOS FAMILIARES (FOMADO POR ALGUMAS DÚZIAS DE PESSOAS)					TRIBOS DE ALGUMAS CENTENAS DE PESSOAS					PROTOIMPÉRIOS. CHEFIAS COMANDANDO MILHARES OU DEZENAS DE MILHARES DE PESSOAS					ESTADOS, CIVILIZAÇÕES E INSTITUIÇÕES BUROCRÁTICAS E RELIGIÕES ORGANIZADAS.					É A VISÃO DOMINANTE PARA A MAIORIA DOS LÍDERES DO MERCADO E DA POLÍTICA					VISÃO PRESENTE NO PENSAMENTO ACADÊMICO PÓS-MODERNISTA, EM ORGANIZAÇÕES SEM FIM LUCRATIVOS E ENTRE TRABALHADORES SOCIAIS E ATIVISTAS COMUNITÁRIOS					APRENDEMOS A PERDER A IDENTIFICAÇÃO COM O PRÓPRIO EGO, OLHAMOS PARA ELE COM CERTO DISTANCIAMENTO E A OBSERVAR COMO NOSSOS MEDOS, AMBICÕES E DESEJOS FREQUENTEMENTE REGEM NOSSAS VIDAS												
MAIOR NÚMERO DE PESSOAS = MAIOR COMPLEXIDADE = PERDA DE CONTROLE					MAIOR CAPACIDADE COGNITIVA E PSICOLÓGICA DE LIDAR COM A COMPLEXIDADE DE GRUPOS MAIORES					PRIMEIRAS FORMAS DE VIDA ORGANIZACIONAL					SOCIEDADES SEGMENTADAS, COM CLASSES SOCIAIS, SISTEMAS DE CASTAS E DIFERENÇAS DE GÊNERO RÍGIDAS					TROUXE AVANÇOS INCRÍVEIS, PROSPERIDADE, AUMENTOU ALGUMAS DÉCADAS A PERSPECTIVA DE VIDA HUMANA					CONEXÃO COM SENSO DE PROPÓSITO PROFUNDO																	
PROCURA DE ALIMENTOS É A BASE DA SUBSISTÊNCIA.					TRIBAL DE SUBSISTÊNCIA					SUPRIR SUAS NECESSIDADES DEPENDE DE FORÇA E RESISTÊNCIA. CATAÇÃO, CAÇA E HORTICULTURA.					DOMÍNIO DA AGRICULTURA E CONSTRUÇÃO. CONSTRUÍRAM PIRÂMIDES, SISTEMAS DE IRRIGAÇÃO, MURALHA DA CHINA, NAVIOS, CATEDRAIS. PRIMEIRAS GRANDES CORPORAÇÕES DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL.					GANÂNCIA CORPORATIVA, POLÍTICAS DE CURTO PRAZO, SUPERESPECULAÇÃO, EXCESSO DE CONSUMO E EXPLORAÇÃO INCONSEQUENTE DOS RECURSOS E ECOSISTEMAS DO PLANETA					RELAÇÕES SÃO MAIS MAIS IMPORTANTES DO QUE OS RESULTADOS					VIDA PERCEBIDA COMO UMA JORNADA DE DESCOBERTA FAZ COM QUE APRENDAMOS A LIDAR MAIS GRACIOSAMENTE COM OS CONTRATEMPOS, ERROS E OBSTÁCULOS QUE SE TORNAM ENSINAMENTOS. CRESCEMOS COM OS PROBLEMAS.												
EGO NÃO ESTÁ COMPLETAMENTE FORMADO. AS PESSOAS NÃO SE PERCEBEM COMO INTEIRAMENTE DISTINTAS DO OUTRO OU DO MEIO AMBIENTE.					"EU" DIFERENTE FÍSICA E EMOCIONALMENTE DO OUTRO, PORÉM EGOCÊNTRICO					EGO FORMADO. NOÇÃO DO "EU" COMPLETAMENTE DISTINTO DO "OUTRO" E DO MUNDO. MAS AINDA EGOCÊNTRICO.					ETNOCENTRISMO. EGO E SENSO DE VALOR BASEADOS NAS OPINIÕES DOS OUTROS. BUSCA DE ACEITAÇÃO, APROVAÇÃO E PERTENCIMENTO NO CICLO SOCIAL.					PERSPECTIVA GLOBOCÊNTRICA, VISÃO DE MUNDO MATERIALISTA, APENAS O QUE É VISTO E TOCADO É REAL, DESCONFIANDO DA ESPIRITUALIDADE E TRANSCENDÊNCIA					BUSCA RESULTADO POR MEIO DA CONTRIBUIÇÃO DE TODOS, TENTANDO TRAZER PENSAMENTOS OPOSTOS PARA UM EVENTUAL CONSENSO					COERÊNCIA INTERNA COMO BÚSSOLA (EM DETRIMENTO DE DECISÕES FUNDAMENTADAS EM FATORES EXTERNOS: O QUE OS OUTROS VÃO PENSAR OU QUAIS RESULTADOS VOU CONSEGUIR)												
					NOÇÕES POBRES DE CAUSA E EFEITO. EXPLICAÇÕES MÁGICAS, UNIVERSO CHEIO DE ESPÍRITOS E MAGIA.					RELAÇÕES CAUSAIS SIMPLES. RECOMPENSAS, PUNIÇÕES, MANIPULAÇÕES, SUBMISSÃO SÃO ENTENDIDAS.					REALIDADE PERCEBIDA COM OLHAR NEWTONIANO.					LIVRE DE QUESTÕES PROFUNDAS DA ALMA O EGO ATINGE O PICO DO SEU DOMÍNIO E DEPOSITAMOS NELE ESPERANÇAS DE CONQUISTAS E SUCESSO.					RACIONALIDADE E MORALIDADE GLOBOCÊNTRICA, ASCENÇÃO DOS MOVIMENTOS LIBERTÁRIOS (DEMOCRACIAS, FIM DA ESCRAVIDÃO, FEMINISMO, MOVIMENTO LGBTQ)					PRINCIPAL OBJETIVO NÃO É TORNAR-SE BEM SUCEDIDO OU AMADO, MAS SIM A MAIS VERDADEIRA EXPRESSÃO DE NÓS MESMOS, VIVENDO NOSSA INDIVIDUALIDADE, HONRANDO NOSSOS DONOS NATURAIS E CORAÇÕES ESTANDO A SERVIÇO DA HUMANIDADE E DO MUNDO												
NÃO HÁ MODELO ORGANIZACIONAL NEM DIVISÃO DO TRABALHO, EXCETO PELAS MULHERES CUIDAREM DO NASCIMENTO E CRESCIMENTO DAS CRIANÇAS.					DIVISÃO DE TAREFAS PERMANECE EXTREMAMENTE LIMITADA, EMBORA OS MAIS VELHOS DETENHAM STATUS E AUTORIDADE					DIVISÃO SIGNIFICATIVA DO TRABALHO. HÁ CHEFES E SOLDADOS. ESCRAVIDÃO EM GRANDE ESCALA.					CERTO E ERRADO COMO VERDADES ABSOLUTAS. VISÃO DE MUNDO ESTÁTICA/IMUTÁVEL. INTERNALIZAÇÃO DE NORMAS SOCIAIS, MAIOR NOÇÃO DE CULPA E VERGONHA.					VISÃO DE MUNDO COMO UM COMPLEXO RELÓGIO, NO QUAL O FUNCIONAMENTO INTERNO E AS LEIS NATURAIS PODEM SER INVESTIGADOS E COMPREENDIDOS					NÃO SE TRATA MAIS DO QUE É CERTO PARA MIM OU MINHA TRIBO, MINHA MITOLOGIA OU MINHA RELIGIÃO, MAS O QUE É JUSTO, CORRETO E ADEQUADO PARA TODOS					BUSCA VIDA MAIS SIMPLES. RIQUEZA ESTÁ NAS RELAÇÕES QUE NUTREM NOSSA ALMA E NÃO NAS COISAS QUE POSSUÍMOS												
NÃO HÁ HIERARQUIA DE NENHUM TIPO, CHEFE, ANCIÃO OU LIDERANÇA.					TRIBOS BUSCAM CONFORTO EM RITUAIS, EM SEGUIR ANCIÃO E XAMÃ.					MUNDO LUGAR PERIGOSO. MOEDA DO MUNDO É O PODER.					PARA SE SENTIR SEGURO NUM MUNDO DE CAUSALIDADE. BUSCAM ORDEM, ESTABILIDADE E PREVISIBILIDADE. CONTROLE POR MEIO DE INSTITUIÇÕES E BUROCRACIAS.					NÃO EXISTE NADA CERTO NEM ERRADO, EMBORA EXISTAM COISAS QUE FUNCIONEM MELHOR DO QUE OUTRAS					NÃO SE TRATA MAIS DO QUE É CERTO PARA MIM OU MINHA TRIBO, MINHA MITOLOGIA OU MINHA RELIGIÃO, MAS O QUE É JUSTO, CORRETO E ADEQUADO PARA TODOS					APRENDER A NOS DEIXAR LEVAR E ESCUTAR A VIDA QUE QUER SER VIVIDA ATRAVÉS DE NÓS												
NÃO TEM NOÇÃO ESTRUTURADA DA MORTE					MEDO DA MORTE CONSIDERAVELMENTE PEQUENO. ELA NÃO É VISTA COMO PARTICULARMENTE REAL.					PELA PRIMEIRA VEZ A MORTE É REAL. SE SOU UMA PEQUENA PARTE SEPARADA DO TODO EU POSSO SOFRER OU MORRER.					AUTODISCIPLINA E AUTOCONTROLE (EM PÚBLICO E EM PARTICULAR)					EFETIVIDADE SUBSTITUI PRINCÍPIOS MORAIS COMO NORTE PARA OS PROCESSOS DE DECISÃO. META NA VIDA É ESTAR A FRENTE, TER SUCESSO EM FORMAS SOCIALMENTE ACEITÁVEIS					MUITAS PESSOAS EM TRANSIÇÃO PARA ESSE ESTÁGIO ADOTAM PRÁTICAS DE MEDITAÇÃO, ALINHAMENTO DE EQUILÍBRIO, ARTES MARCIAIS, IOGAS OU SIMPLES CAMINHADAS NA NATUREZA PARA ACHAR UM ESPAÇO PARA O SILÊNCIO QUE PERMITA SUA VOZ INTERIOR INTUIR SUA VERDADE OU ORIENTAÇÃO.																	
					PESSOAS VIVEM NO PRESENTE, COM ALGUMA MISTURA DO PASSADO, MAS POUCA PROJEÇÃO PARA O FUTURO					ORIENTAÇÃO PARA O PRESENTE. IMEDIATISMO. IMPULSIVIDADE. AMPLIA-SE UM POUCO A NOÇÃO DE FUTURO.					LÓGICA DO TEMPO LINEAR: PASSADO, PRESENTE E FUTURO. PROJETAR PARA O FUTURO TORNOU POSSÍVEL A AGRICULTURA. CULTIVAR EXIGE DISCIPLINA E PREVIDÊNCIA (EX: PRESERVAR AS SEMENTES DA COLHEITA)					CAPACIDADE COGNITIVA DE QUESTIONAR AUTORIDADE, NORMAS GRUPAIS E AS TRADIÇÕES HERDADAS DE GERAÇÕES ANTERIORES. DOSE SAUDÁVEL DE CETICISMO.					INSISTE QUE, À LUZ DA CONTÍNUA DESIGUALDADE, POBREZA E DISCRIMINAÇÃO NO MUNDO, DEVE HAVER ALGO MAIS NA VIDA DO QUE A BUSCA AUTOCENTRADA POR CARREIRA E SUCESSO.					AVANÇO DA COGNIÇÃO NO SENTIDO DE PENSAR EM PARADOXO, TRANSCENDENDO A LÓGICA UM "OU" OUTRO" PARA A LÓGICA UM "E" OUTRO												
					COGNITIVAMENTE, AINDA NÃO HÁ ABSTRAÇÃO, NENHUMA CLASSIFICAÇÃO OU CONCEITO DE GRANDES NÚMEROS					PENSAMENTO MOLDADO POR OPOSTOS POLARES. DUALIDADE.					PENSAMENTO DUALISTA AINDA PRESENTE, MAS COM MAIS SENSO DE COLETIVO (NÓS E ELES).					COM O ILUMINISMO E A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, O PENSAMENTO LARANJA EMERGIU EM GRANDE ESCALA NOS CÍRCULOS SOCIAIS MAIS INSTRUÍDOS, FOMENTOU A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA, A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO					BUSCA FRATERNAL DO VERDE É ENXERGADA COMO IDEALISMO PELOS PARADIGMAS ANTERIORES					AUSÊNCIA DE JULGAMENTO. TROCA JULGAMENTO POR COMPAIXÃO E APRECIÇÃO.												
EQUIVALE AOS BEBÊS RECÉM NASCIDOS (O CONCEITO DO "EU" NÃO ESTÁ TOTALMENTE SEPARADO DA MÃE E DO MEIO AMBIENTE).					EQUIVALE A CRIANÇAS DE 3 MESES A 2 ANOS DE IDADE, QUANDO ADQUIREM DIFERENCIAÇÃO DOS ESTÍMULOS MOTORES E EMOCIONAIS					ESPECTRO EMOCIONAL BRUTO. EXPRESSAM DEMANDAS POR VIOLÊNCIA E BIRRA. NÃO HÁ NOÇÃO DE EMPATIA.					PERCEPÇÃO MAIOR DOS SENTIMENTOS E DA PERSPECTIVA DO "OUTRO"					AUTORIDADE NÃO É MAIS DETENTORA DA RESPOSTA CORRETA, BENEFICIANDO OPINIÕES ESPECIALIZADAS					A RELAÇÃO DO VERDE COM AS REGRAS É AMBÍGUA E CONFLITUOSA: AS REGRAS SÃO ARBITRÁRIAS E INJUSTAS, MAS ABANDONÁ-LAS COMPLETAMENTE ABRE ESPAÇO PARA ABUSOS																	
					EQUIVALE A AMBIENTES HOSTIS: ZONAS DE COMBATE, GUERRAS CIVIS, ESTADOS FALIDOS, PRISÕES OU ÁREAS URBANAS VIOLENTAS.					A MAIOR PARTE DAS INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS, ESCOLAS PÚBLICAS, INSTITUIÇÕES RELIGIOSAS E MILITARES SÃO GERIDAS POR PRINCÍPIOS E PRÁTICAS ÂMBAR					ENGAJAMENTO INÉDITO EM BUSCA DA VERDADE, INDEPENDENTEMENTE DE DOGMA RELIGIOSO OU AUTORIDADE POLÍTICA					É UM PARADIGMA PODEROSO PARA QUEBRAR ESTRUTURAS ANTIGAS, MAS É GERALMENTE MENOS EFETIVO EM FORMULAR ALTERNATIVAS PRÁTICAS																						
					<b>ORGANIZAÇÕES VERMELHAS</b>					<b>ORGANIZAÇÕES ÂMBAR</b>					<b>ORGANIZAÇÕES LARANJAS</b>					<b>ORGANIZAÇÕES VERDES</b>					<b>ORGANIZAÇÕES TEAL</b>																	
					DEMONSTRAÇÕES CONSTANTES DE PODER, CRUELDADE E PUNIÇÃO. (LIDER ALPHA, USO DA FORÇA)					HIERARQUIAS RÍGIDAS E ESTÁVEIS NO PODER. ORGANOGRAMAS. LIDERANÇA POR COMANDO E CONTROLE.					LIDERANÇA DECISIVA. ORIENTADA POR RESULTADOS, FOCADA EM PROBLEMAS TANGÍVEIS, PRIORIZA TAREFAS A RELACIONAMENTOS. PERSPECTIVA ENGENHOSA					LÍDERES VERDES NÃO DEVEM SER SOMENTE PESSOAS QUE RESOLVEM PROBLEMAS SEM NENHUMA PAIXÃO (COMO NA LARANJA), DEVEM SER LÍDERES SERVIDORES, ESCUTANDO SEUS SUBORDINADOS, OS EMPoderANDO, MOTIVANDO E DESENVOLVENDO.					ORGANIZAÇÃO É VISTA COMO ENTIDADE VIVA, COM SEU PRÓPRIO POTENCIAL CRIATIVO E COM PROPÓSITO EVOLUCIONISTA																	
					ESTRUTURAS DE PODER VARIÁVEIS. PERSONALIDADES BATALHAM POR INFLUÊNCIA POR MEIO DA FORÇA.					ESTABILIDADE VALORIZADA ACIMA DE TUDO POR MEIO DE PROCESSOS RIGOROSOS (ACREDITAM EM UM JEITO CERTO DE FAZER AS COISAS)					AQUELES QUE INSATISFEITOS, DEIXARAM A PERSPECTIVA ÂMBAR E MIGRARAM PARA A LARANJA SOFRERAM POR ABANDONAR UMA VIDA ESTÁVEL E REINVENTAR UMA NOVA.					DESCENTRALIZAÇÃO E EMPoderAMENTO. DESCONFORTÁVEL EM RELAÇÃO AO PODER A A HIERARQUIA.					VIDA E SENSO DE DIREÇÃO PRÓPRIOS. EM VEZ DE TENTAR PREVER E CONTROLAR O FUTURO, BUSCA ESCUTAR E COMPREENDER O QUE A ORGANIZAÇÃO QUER SE TORNAR E QUAL PROPÓSITO ELA QUER SERVIR.																	
					MEDO COMO "LIGA" DA ORGANIZAÇÃO					PROCESSOS + PLANEJAMENTO= RESULTADOS SEM PRECEDENTES NA HISTÓRIA					CORPORAÇÕES GLOBAIS MODERNAS SÃO EXEMPLOS DESSAS EMPRESAS					MANTÉM ESTRUTURA HIERÁRQUICA MERITOCRÁTICA MAS COMPARTILHAM TOMADA DE DECISÕES COM AS BASES QUE NÃO PRECISAM CONSULTAR GERÊNCIA PARA SUAS DEFINIÇÕES					TEIA INTERCONECTADA, REDE DISTRIBUÍDA, NOÇÃO DE QUE SÃO UM CONJUNTO																	
					AÇÕES REATIVAS E IMPULSIVAS. FOCO NO CURTO PRAZO.					ESCALONÁVEIS E AUTOSSUFICIENTES					FOCO EM INOVAÇÃO, RESPONSABILIZAÇÃO E MERITOCRACIA. ABATER A CONCORRÊNCIA, OBTENIR LUCRO E CRESCER.					CULTURA ORIENTADA POR VALORES E PROPÓSITO INSPIRADOR PARA MOTIVAR FUNCIONÁRIOS					ESPAÇO COMPARTILHADO SALVO DE JULGAMENTO, ONDE A ESCUTA PROFUNDA AJUDA MUTUALMENTE AS PESSOAS A ENCONTRAREM SUA VOZ E SUA VERDADE.																	
					OPORTUNISTAS E IMEDIATISTAS.					ESFORÇAM PARA TER DOMINÂNCIA E MONOPÓLIO					ECONOMIA BASEADA EM NECESSIDADES FABRICADAS (INSUSTENTÁVEL DE UMA PERSPECTIVA FINANCEIRA E ATÉ ECOLÓGICA)					PERSPECTIVA DOS MÚLTIPLOS STAKEHOLDERS (PROSPERIDADE PARA TODOS OS ENVOLVIDOS)					RECUPERAR A INTEGRALIDADE INTERIOR (CORPO, MENTE E ALMA) E TRAZER TUDO O QUE SOMOS PARA O AMBIENTE DE TRABALHO																	
					NÃO SÃO EFICIENTES EM GANHAR ESCALA.					FEIJDOS DEFINIDOS QUE SE OLHAM COM DESCONFIANÇA. ERROS ATRIBUÍDO AOS "OUTROS", TENTAM RESTAURAR A CONFIANÇA POR MEIO DOS PROCEDIMENTOS.					SUCESSO É MEDIDO EM TERMOS DE DINHEIRO E RECONHECIMENTO					RESPONSABILIDADE SOCIAL É PARTE INTRÍNSECA DO NEGÓCIO					NÃO BUSCA-SE RECONHECIMENTO, SUCESSO, RIQUEZA OU PERTENCIMENTO. BUSCA-SE UMA VIDA BEM VIVIDA E A CONSEQUÊNCIA PODE SER RECONHECIMENTO, SUCESSO, RIQUEZA E AMOR																	
					BEM ADAPTADA A AMBIENTES CAÓTICOS, MAS NÃO PROSPERA EM AMBIENTES ESTÁVEIS					IDEIA DE PERTENCIMENTO SOCIAL, TRABALHADOR VESTE UMA MÁSCARA SOCIAL QUE SE CONFUNDE COM SUA IDENTIDADE.					"EU" ESTRITAMENTE PROFISSIONAL, INDIVIDUALIDADE DEIXADA DO LADO DE FORA DA PORTA DA ORGANIZAÇÃO					JOGOS DE PODER DESPONTAM POR TRÁS DESSA CENA. O PODER NÃO PODE SIMPLEMENTE DESAPARECER COMO UM MILAGRE, COMO A HIDRA, SE CORTARMOS UMA DE SUAS CABEÇAS, OUTRA APARECERÁ EM ALGUM LUGAR.					SENDO DE PROPÓSITO PROFUNDO. VIDA COMO UMA JORNADA DE DESCOBERTAS.																	
					ADEQUADAS PARA CONTEXTOS ESTÁVEIS, QUANDO O FUTURO PODE SER PLANEJADO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA PASSADA.					CRESCIMENTO, LUCRO E VIDA BEM SUCEDIDA É AQUELA QUE ATINGE O TOPO FAZ MUITOS EXPERIMENTAREM UMA SENSAÇÃO DE VAZIO.					EM RETROSPECTIVA, FORMAS EXTREMAS DE IGUALITARISMO NÃO FORAM BEM SUCEDIDAS POR NENHUMA MEDIDA CONSIDERÁVEL DE TEMPO.					RELAÇÕES BASEADAS NA CONFIANÇA E RESPONSABILIDADE. ACONSELHAMENTO, INTELIGÊNCIA COLETIVA, INFORMAÇÃO ABERTA, SERVIR AO MUNDO																						
					<b>PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES</b>					<b>PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES</b>					<b>PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES</b>					<b>PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES</b>					<b>PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES</b>																	
					DIVISÃO DO TRABALHO					PAPÉIS FORMAIS (HIERARQUIAS DE DOMINAÇÃO - ESTÁVEIS E ESCALÁVEIS)					INOVAÇÃO					EMPoderAMENTO					AUTOGESTÃO EM SUBSTITUIÇÃO A HIERARQUIA PIRAMIDAL																	
					AUTORIDADE DE COMANDO					PROCESSOS ( PERSPECTIVAS DE LONGO PRAZO)					RESPONSABILIZAÇÃO					CULTURA ORIENTADA POR VALORES					SENTIMENTO DE PLENITUDE. TOTALIDADE																	
					<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>					<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>					<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>					<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>					<b>ESTILO DE LIDERANÇA</b>																	
					LÍDERES PREDATÓRIOS					HIERÁRQUICA. AUTORITÁRIO/PATERNALISTA. BASEADA EM COMANDO E CONTROLE					HIERÁRQUICA. ORIENTADA POR EFICIÊNCIA, PLANEJAMENTO, METAS E RESULTADOS DE CURTO PRAZO COMO MEIOS DE COMANDO E CONTROLE					LIDERANÇA SERVIDORA, ORIENTADA AO CONSENSO E PARTICIPAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SEUS SUBORDINADOS.					DISTRIBUÍDA. PAUTADA PELA ÉTICA, RETIDÃO INTERIOR, PROPÓSITO COMO MOTIVAÇÃO PRIMÁRIA																	
					<b>EXEMPLOS ATUAIS</b>					<b>EXEMPLOS ATUAIS</b>					<b>EXEMPLOS ATUAIS</b>					<b>EXEMPLOS ATUAIS</b>					<b>EXEMPLOS ATUAIS</b>																	
					MÁFIAS, GANGUES DE RUA, MILÍCIAS TRIBAIS					IGREJA CATÓLICA, FORÇAS ARMADAS, MAIORIA DAS AGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS, ESCOLAS PÚBLICAS					COMPANHIAS MULTINACIONAIS E ESCOLAS PRIVADAS					SOUTHST AIRLINES, BEM & JARRY'S					PATAGÔNIA, FAVI, ESBS, BUURTZORG, HOLOCARCYONE, RHD, MORNING STAR																	
					<b>DECISÕES</b>					<b>DECISÕES</b>					<b>DECISÕES</b>					<b>DECISÕES</b>					<b>DECISÕES</b>																	
					BOAS DECISÕES ESTÃO EM CONFORMIDADE AS NORMAS, DO CONTRÁRIO CAUSAM CULPA E VERGONHA					BOAS DECISÕES SÃO AQUELAS QUE TRAZEM EFETIVIDADE E SUCESSO					BOAS DECISÕES SÃO TOMADAS A PARTIR DE CRITÉRIOS DE PERTENCIMENTO E HARMONIA					BOAS DECISÕES SÃO TOMADAS A PARTIR DE CRITÉRIOS DE PERTENCIMENTO E HARMONIA					BOAS DECISÕES SÃO FUNDAMENTADAS COM BASE EM CRITÉRIOS INTERNOS, COERENTES COM SENTIMENTOS, ALINHADOS COM A CONVICÇÃO INTERNA.																	
					UMA BOA DECISÃO É A QUE ME DÁ O QUE EU QUERO					ESTILO DECISÓRIO MASCULINO, DOTADO DE FORÇA E DETERMINAÇÃO, OCULTANDO DÚVIDAS E VULNERABILIDADES					CAUTELOSA COM EMOÇÕES - HABILIDADE DE PONDERAR RACIONALMENTE					REJEITA ABORDAGENS ANALÍTICAS, MAS CONSIDERA SABEDORIA DAS EMOÇÕES: POR QUE ESTOU COM RAIVA/MEDO/AMBICIOSO/EMPOLGADO? O QUE ISSO REVELA SOBRE MIM OU SOBRE A SITUAÇÃO?					COMO LIDA COM OS PROBLEMAS DE MANEIRA POSITIVA, O PENSAMENTO RACIONAL PODE SER INFORMADO DE FORMA MAIS ACURADA PELOS DADOS. A COGNIÇÃO ACESSA UMA AMPLA VARIEDADE DE FONTES PARA FUNDAMENTAR TOMADA DE DECISÕES																	
					RACIONALIDADE IMPERA, ENQUANTO EMOÇÕES, INTUIÇÕES E ESPIRITUALIDADES SÃO INDESEJÁVEIS					ESTILO DECISÓRIO MASCULINO, DOTADO DE FORÇA E DETERMINAÇÃO, OCULTANDO DÚVIDAS E VULNERABILIDADES					RACIONALIDADE IMPERA, ENQUANTO EMOÇÕES, INTUIÇÕES E ESPIRITUALIDADES SÃO INDESEJÁVEIS					SABEDORIA PODE SER ENCONTRADA NA INTUIÇÃO E NAS EMOÇÕES. INTUIÇÃO COMO MÚSCULO QUE PODE SER TREINADO TAL QUAL O PENSAMENTO LÓGICO					DECISÕES ALINHADAS COM O PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO																	
					<b>METÁFORA</b>					<b>METÁFORA</b>					<b>METÁFORA</b>					<b>METÁFORA</b>					<b>METÁFORA</b>																	
					ALCATÉIA					FORÇAS ARMADAS					MÁQUINA					FAMÍLIA					ORGANISMOS VIVOS																	

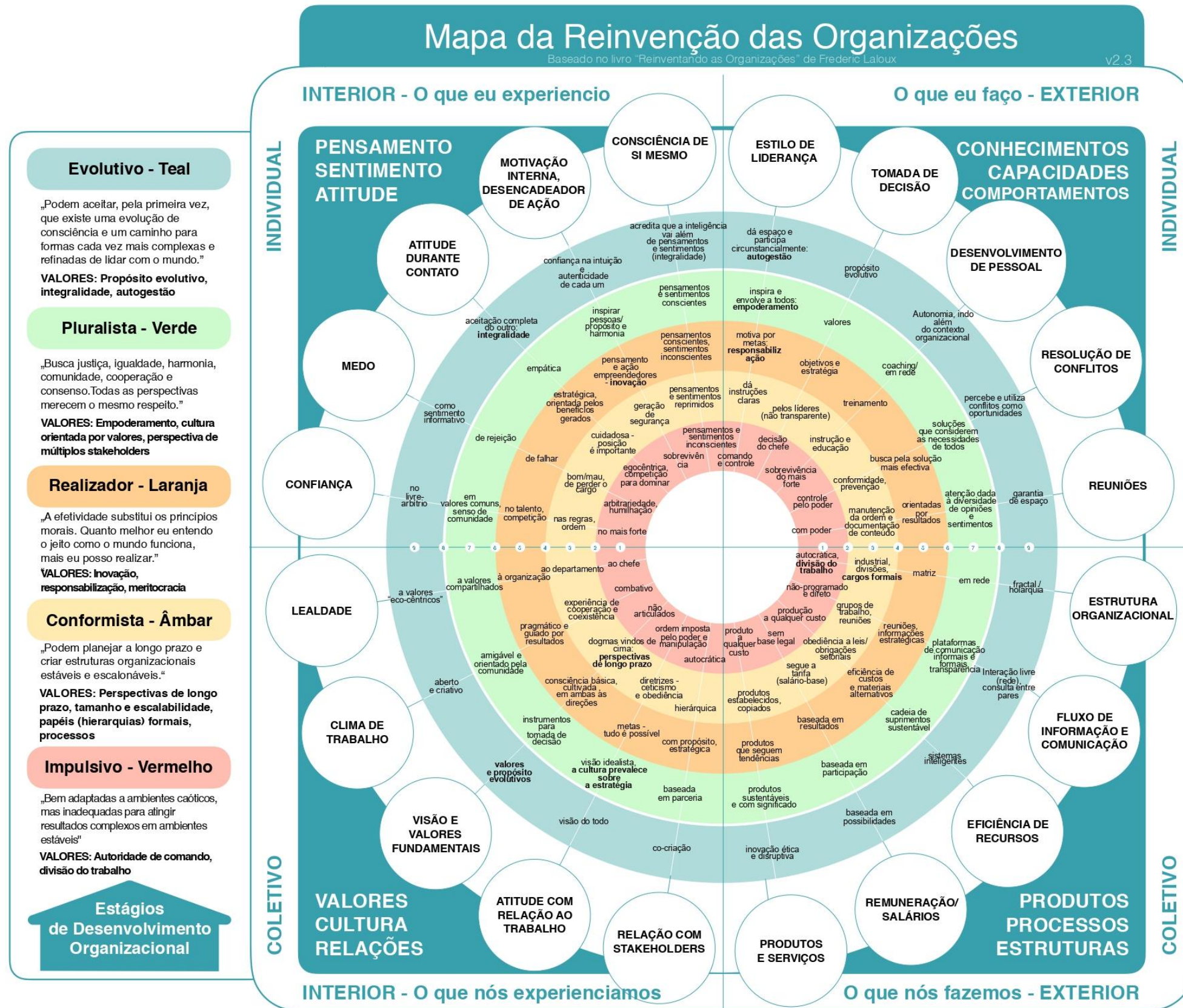
Fonte: Elaborado pela autora com base em LALOUX (2017).

Apêndice D - Figura apresentada na página 157 (em versão ampliada) - Algumas das principais linhas de desenvolvimento consideradas por Wilber na proposição da Teoria Integral



Fonte: Wilber (2008, p. 112)

Apêndice E - Figura apresentada na página 181 (em versão ampliada) - Mapa da reinvenção das organizações



Autores: Szabolcs Emich, Karoly Molnár (Circle43), original disponível em [www.reinvorgmap.com](http://www.reinvorgmap.com)  
 Tradução para Português: Lucia Nader (Regenera), jan/18, disponível em [www.regenera.site](http://www.regenera.site)

