

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

VICTORIA CABEDA ABRANTES

**INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA MUDANÇA POSITIVA E AS RELAÇÕES
PÚBLICAS**

Porto Alegre
2017

VICTORIA CABEDA ABRANTES

**INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA MUDANÇA POSITIVA E AS RELAÇÕES
PÚBLICAS**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.^a Me. Susana Gib Azevedo

Porto Alegre

VICTORIA CABEDA ABRANTES

**INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PARA MUDANÇA POSITIVA E AS RELAÇÕES
PÚBLICAS**

Monografia apresentada como requisito para a
obtenção do grau de Bacharel em Comunicação
Social – Habilitação em Relações Públicas pela
Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada pela Banca Examinadora em 6/12/2017.

Banca Examinadora

Prof.^a Me. Susana Gib Azevedo - PUCRS

Prof.^a Dr. Ana Maria Walker Roig - PUCRS

Prof.^a Me. Denise Pagnussatt - PUCRS

Dedico este trabalho aos meus pais, que tanto enriquecem a minha vida com apoio, inspiração e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço muito aos meus pais que contribuíram para a formação do meu senso crítico da realidade e, principalmente, pela dedicação incondicional quanto aos meus estudos desde o início da minha trajetória universitária. Afinal, não posso deixar de ressaltar a confiança de minha mãe, Fernanda Motta Cabeda, em meu potencial ao longo desses quatro anos, que foi fundamental para me incentivar a buscar novas possibilidades e redes de conhecimento. Além disso, agradeço também pela sua paciência diária com as minhas oscilações de humor, geradas pelo meu estresse emocional neste ano de formatura. E, também ao meu pai, Fernando Carlos Abrantes, que sem o seu estímulo eu não conseguiria realizar os meus sonhos e concretizar os meus objetivos, tanto profissionais quanto pessoais, porque a sua motivação foi o que mais incentivou a ir além. Para eles, a minha eterna e sincera gratidão.

Agradeço, hoje e sempre, ao constante auxílio de minhas três melhores colegas de curso, Ana Carolina Casagrande, Jéssica Colvara e Kellem Anzolin, que muito me ajudaram, em todas as etapas acadêmicas, a concluir os meus estudos. Agradeço, também, por terem me ensinado a compreensão do verdadeiro significado de (con)viver e aprender com as diferenças do outro. Com elas, eu aprendi a respeitar cada peculiaridade que faz parte de seus diferentes comportamentos e, que de alguma forma se complementam, pois quando nossas energias se unem entramos em uma perfeita sintonia.

Por fim, agradeço à professora Susana Gib Azevedo, porque a sua parceria ímpar me deu ânimo para vencer cada fase deste estudo. Agradeço, também, o seu olhar sensível quanto aos processos de comunicação e que envolvem as relações interpessoais, pois despertou-me o desejo de explorar as implicações positivas proporcionadas pela Investigação Apreciativa.

E, agradeço, de forma geral aos meus amigos, principalmente, à Betina Domingues, pela compreensão quanto as minhas ausências em momentos de comemoração que estive ausente, para me dedicar ao desenvolvimento deste trabalho.

Obrigada.

*Não há nada permanente exceto a
mudança.
Heráclito, fragmento (século VI a.C.).*

RESUMO

O presente estudo busca a compreensão da abordagem da Investigação Apreciativa (IA) associada à Mudança Positiva em uma relação de interdependência com a atividade das Relações Públicas. Tem como objetivo agregar valor ao processo de aprendizagem contínua por meio do diálogo instituído pela prática da Gestão Estratégica ao Desenvolvimento Organizacional e das relações interpessoais. Enfatiza-se as concepções relacionadas à relevância da Comunicação para estabelecer uma cultura empresarial sólida baseada em aspectos da Psicologia Positiva, a qual tem uma filosofia de Gestão Participativa. A metodologia envolve a pesquisa exploratória de vertente qualitativa através de nove entrevistas com profissionais de diferentes áreas. Foi possível perceber a necessidade de uma cultura de gestão da mudança com visão humanista acerca das contribuições da Investigação Apreciativa ao contexto organizacional das Relações Públicas, no sentido de fomentar o trabalho colaborativo, e, de valorizar os vínculos sociais estabelecidos entre a organização e os seus públicos de interesse.

Palavras-chave: Relações Interpessoais. Comunicação. Cultura Organizacional. Gestão Participativa. Investigação Apreciativa.

ABSTRACT

The present study seeks to understand the Appreciative Investigation (AI) approach associated with Positive Change in an interdependent relationship with Public Relations activity. It aims to add value to the process of continuous learning through the dialogue established by the practice of Strategic Management to Organizational Development and interpersonal relationships. The conceptions related to the relevance of the Communication are emphasized to establish a solid corporate culture based on aspects of Positive Psychology, which has a philosophy of participatory management. The methodology involves exploratory qualitative research through nine interviews with professionals from different areas. It was possible to realize the need for a change management culture with a humanistic vision about the contributions of Appreciative Investigation to the organizational context of Public Relations, in order to instigate collaborative work, and to value the social bonds established between the organization and public's interest.

Key-words: Interpersonal Relationships. Communication. Organizational culture. Participative management. Appreciative Inquiry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Níveis da cultura organizacional.....	17
FIGURA 2 - Fatores de resiliência.....	27
FIGURA 3 - Ciclo de 4-D's da Investigação Apreciativa.....	49
FIGURA 4 - Diferença entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa..	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Mapeamento do Núcleo Positivo da Vida Organizacional.....	47
QUADRO 2 – O processo de construção dos 4-I's.....	50
QUADRO 3 – Os cinco princípios elementares da Revolução Positiva.....	52
QUADRO 4 – Caracterização dos entrevistados.....	70
QUADRO 5 - Subcategoria I: no trabalho.....	72
QUADRO 6 - Subcategoria II: na organização.....	73
QUADRO 7 - Subcategoria III: no pessoal.....	74
QUADRO 8 - Subcategoria I: valor da propriedade implícita.....	75
QUADRO 9 - Subcategoria II: integrantes.....	76
QUADRO 10 - Subcategorias III: ações elementares ao futuro dos negócios.....	77
QUADRO 11 - Subcategoria I: abordagem para reunião.....	79
QUADRO 12 - Subcategoria II: pilares do sucesso.....	80
QUADRO 13 - Subcategoria III: história inspiradora.....	82
QUADRO 14 - Subcategoria I: sonho.....	83
QUADRO 15 - Subcategoria II: mudanças positivas.....	84
QUADRO 16 - Subcategoria III: contribuição pessoal.....	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CULTURA CORPORATIVA, PROCESSO DE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	14
2.1	O VALOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2	A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA	20
2.3	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: OS DISCURSOS, A CAPACIDADE DE RESILIÊNCIA E O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	25
2.3.1	O Papel das Relações Públicas.....	34
3	A GESTÃO PARTICIPATIVA E RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	38
3.1	O OLHAR CRIATIVO DA PSICOLOGIA POSITIVA.....	38
3.1.1	A mente e o aprendizado cultural	43
3.2	O PROCESSO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA.....	46
3.3	RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES DO LÍDER APRECIATIVO.....	55
3.3.1	Gestão Estratégica Participativa: Cocriação	62
4	O VALOR DO PROCESSO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PELA LENTE DA CO-CONSTRUÇÃO	66
4.1	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	66
4.2	PROCEDIMENTOS.....	69
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	70
4.4	SÍNTESE DOS RESULTADOS	72
4.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	85
5	COMENTÁRIOS FINAIS	95
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICE A – ROTEIRO.....	102
	APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS.....	103

1 INTRODUÇÃO

*Ame as pessoas e use as coisas,
porque o oposto nunca dá certo.
(Joshua Fields)*

No presente estudo, aborda-se o processo da Investigação Apreciativa (IA) como um meio para a Gestão da Mudança Positiva ao contexto das organizações contemporâneas por meio das Relações Públicas estratégicas. Apresenta-se essa temática como um desafio inovador ao atual cenário da gestão da mudança no âmbito organizacional. O que inspirou a autora desta monografia a desenvolver esse tema são as infinitas possibilidades de produção de novos sentidos entre as Relações Públicas e a abordagem da Investigação Apreciativa, em busca de um constante desenvolvimento organizacional pelos vínculos que se estabelecem na organização, proporcionados pelos relacionamentos interpessoais dos membros. Além disso, esta pesquisa de cunho teórico-prático objetiva afirmar a compreensão de que o campo das Relações Públicas integra um processo comunicacional complexo com vistas à harmonia dos interesses e relações do sistema organização – públicos.

Assim, acredita-se na cooperação mútua existente entre pares semelhantes e pares improváveis, no sentido de identificar e relacionar os fundamentos da Psicologia Positiva à área das Relações Públicas dado um contexto organizacional apreciativo. Portanto, estabelecem-se quatro problemas que norteiam esta monografia, são eles: “Como é percebida e qual o impacto da Investigação Apreciativa pelas organizações contemporâneas? Qual a contribuição da Investigação Apreciativa para a área das Relações Públicas? Como utilizar a abordagem da Investigação Apreciativa no processo de gestão da mudança organizacional? Qual o valor da Investigação Apreciativa para o desenvolvimento da cultura organizacional com visão humanista?”.

A partir dos problemas de pesquisa desenvolvem-se os objetivos: Estudar a Investigação Apreciativa e suas facetas como metodologia para a Mudança Positiva no contexto organizacional; Determinar como a cultura organizacional contemporânea avalia a Investigação Apreciativa; Apresentar o papel das Relações Públicas e as implicações da Liderança Apreciativa no processo da Gestão

Participativa; Conceituar a Psicologia Positiva e sua contribuição para o cenário atual.

Para alcançar os objetivos e responder aos problemas de pesquisa a metodologia utilizada foi de caráter exploratório qualitativo, através da técnica de pesquisa bibliográfica e documental, e entrevistas com nove profissionais da área da Comunicação e da Psicologia. A interpretação dos resultados ocorreu através da técnica de análise de conteúdo.

A monografia foi desenvolvida em quatro capítulos. Após a introdução, inicia-se o primeiro capítulo do referencial teórico, intitulado “Cultura corporativa, processo de mudança e desenvolvimento organizacional”, que foram abordados e discutidos os fatores elementares que compõem a cultura e o comportamento organizacional, bem como o desenvolvimento organizacional, a inteligência emocional, as teorias de resiliência empresarial, e, por fim agrega-se o valor da comunicação e o papel das Relações Públicas na gestão do processo de mudança organizacional.

O capítulo seguinte, “A Gestão Participativa e Relações Humanas nas organizações”, aborda os fundamentos teóricos de como se estabelecem as relações humanas nas organizações e, portanto, faz referência a diferentes concepções para a implementação da Gestão Participativa estratégica nas organizações contemporâneas, ou seja, refere-se ao desenvolvimento humano, e apresenta a ótica da visão humanista da Psicologia Positiva. Além disso, apresenta o processo da Investigação Apreciativa, a criação do mapa do núcleo positivo como elementos-chave para a construção e a consolidação do futuro ideal das organizações apreciativas.

O terceiro capítulo, “O valor do processo da investigação apreciativa pela lente da co-construção”, tem ênfase na discussão do valor da abordagem da Investigação Apreciativa sob o olhar da cocriação, que se dá por meio da análise de conteúdo para avaliar, na prática, o desenvolvimento do ciclo de 4-D's da IA, os quais são: Descoberta (*discovery*), sonho (*dream*), delineamento (*design*) e destino (*destiny*). E, assim, caracterizar os valores desta filosofia, através do olhar dos nove entrevistados profissionais da área da Comunicação e da Psicologia ligados aos setores de inovação e gestão. Os dados coletados foram relacionados ao referencial teórico constituído no estudo. O quarto capítulo, apresenta as considerações finais respondendo aos problemas e objetivos da monografia.

Para a construção do referencial teórico, autores como Cooperrider; Whitney (2006), Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) foram fundamentais para sustentar as discussões sobre a abordagem da Investigação Apreciativa e no que diz respeito à Liderança Apreciativa no processo de cocriação e gestão da mudança positiva. Neste enfoque, Snyder; Lopez (2009), Lubart (2008), Buckingham; Clifton (2008) subsidiaram uma análise teórica sobre os princípios da vertente da Psicologia Positiva e sua evolução sob a ótica humanista. Por fim, Wheatley (2012), Schein (1999), Roman (2009) e Melillo; Estamatti; Cuestas (2005) foram determinantes para aprofundar os estudos sobre a Mudança Organizacional, o Desenvolvimento Organizacional e a Cultura Organizacional, em busca de uma compreensão crítica do papel das relações humanas e sociais no ambiente de trabalho.

Fica o convite à leitura no sentido de ampliar as percepções quanto ao atual contexto da Mudança Positiva nas organizações contemporâneas.

2 CULTURA CORPORATIVA, PROCESSO DE MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

*O amor, em suas variadas formas de expressão,
sempre foi considerado um poderoso motor de diferentes realizações humanas.*

(Daniel Rodríguez)

Este capítulo aborda os fundamentos do comportamento e da cultura organizacional para o processo de mudança nas organizações, apresenta o desenvolvimento da inteligência emocional e da resiliência no ambiente empresarial, além do valor da comunicação e o papel das Relações Públicas para a transformação organizacional e o estímulo da motivação no trabalho como elemento básico para criar organizações apreciativas sob a ótica da construção de relacionamentos estratégicos. Os principais autores citados foram: Wheatley (2012), Schein (1999), Roman (2009) e Melillo; Estamatti; Cuestas (2005).

2.1 O VALOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização envolve as normas de comportamento e valores compartilhados entre grupo de pessoas. Para Kotter (1997), as normas de comportamento são formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam essas práticas aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não fazem. Já os valores compartilhados são atitudes valiosas atreladas a metas compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo, que tendem a estabelecer um comportamento grupal e que com frequência persistem através do tempo mesmo quando os membros do grupo mudam. Segundo Kotter (1997, p.150): “Geralmente, os valores compartilhados, que são menos evidentes porém mais enraizados na cultura, são mais difíceis de alterar do que os padrões de comportamento”. E, assim, o autor afirma que a cultura é valiosa porque pode influenciar poderosamente o comportamento humano, por ser complexo alterá-la rapidamente e porque envolve certa invisibilidade dificulta sua solução direta, trata-se do enfoque subjetivo do indivíduo.

Enquanto Johann (2004) afirma que a cultura oferece um sentido de *pertencência* às pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significado em comum, na forma de uma visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras. E que, isso se deve ao fato de que a própria formação da cultura é condicionada pela trajetória da organização que a hospeda, pelos obstáculos que enfrentou, por seus fracassos e, especialmente, por suas vitórias. Quando essa cultura se consolida, confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam. E, de acordo com Wheatley (2012), a identidade de uma organização inclui interpretações, correntes de sua história, atividades e decisões em curso e a ideia que ela tem do próprio futuro. A identidade é, ao mesmo tempo, o que acredita-se que seja verdade quanto ao autoconceito e a verdade que as ações revelam, trata-se de atribuir significado.

Neste sentido, Fleury; Sampaio (2002) discorrem sobre o sentido deste significado em comum e confirmam que o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos aos objetos e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade. No diagnóstico de cultura faz-se necessário sempre trabalhar com uma perspectiva histórica e observar o contexto em que a organização foi criada e o fundador da organização como principal fonte da cultura organizacional.

Nesta dinâmica do papel do fundador, Johann (2004) ressalta que a cultura de uma empresa sofre também forte influência do seu mito organizacional que envolve uma história – ou uma saga – protagonizada por um mito, o qual seria o herói, que pode ser seu fundador, o sucessor do fundador ou, ainda, um herói revitalizador – um novo sócio da empresa ou um gestor profissional. Para o autor, a cultura de uma organização contém, em boa medida, o DNA cultural dessas pessoas. Entretanto, o autor ressalta que as características da cultura de uma organização são, em geral, positivas ou negativas dependendo da relação que estabelecerem com o legado cultural de seu mito (geralmente expresso pela figura do empresário). Assim, a história de vida do herói fundador, ou revitalizador, é traduzida em valores que continuam a ser praticados mesmo anos depois que o mito se retirou de cena, e que podem, até, estar presos a uma visão de mundo já

obsoleta. De fato, alguns princípios que deram suporte a comportamentos tolerados no passado podem vir a se desestruturar com facilidade em um mundo globalizado de rápida evolução.

Portanto, o que direciona a cultura – sua essência – são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam o seu comportamento diário. Neste raciocínio, para Schein (1999) um fator determinante é que as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera. Assim, as certezas mais profundas da cultura nacional refletem-se na organização através de certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros. Para o mesmo autor, isto representa que as certezas culturais de uma organização são criadas de acordo com a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, porém essas questões representam uma fração do que a cultura abrange. Neste sentido, para Schein (1999, p.45): “A cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso”. Compreende-se que o autor declara que não existe uma única cultura organizacional, mas sim que as culturas são padrões de elementos que interagem, e se não tivermos como decifrar os padrões, não poderemos entender as culturas (SCHEIN, 1999).

Ao considerar o posicionamento de Schein (1999) resgata-se Johann (2004), que entende que a cultura é a principal fonte de identidade organizacional. E, conforme o pensamento de Wheatley (2012), as relações entre as pessoas são os caminhos que levam à inteligência do sistema. Por meio dessas, a informação é criada e transformada, a identidade da organização se expande para incluir mais partes interessadas e o empreendimento se torna mais inteligente. Quanto mais acesso as pessoas têm umas às outras, mais possibilidades de construir e estabelecer conexões improváveis se formam. É possível afirmar de acordo com essas concepções dos autores consultados a complexidade e o valor de conhecer a cultura e seus elementos para compreender as organizações contemporâneas em constante estado de mudança para reforçar ou reorganizar as suas identidades. Destaca-se a concepção da autora de que:

a identidade organizacional define quem somos, os valores que orientam nosso trabalho, o que pretendemos ser no mundo e para ele. Quando o caos nos tira o chão, a identidade da organização nos dá um lugar para apoiar os pés. Quando a confusão aumenta, os valores nos permitem tomar

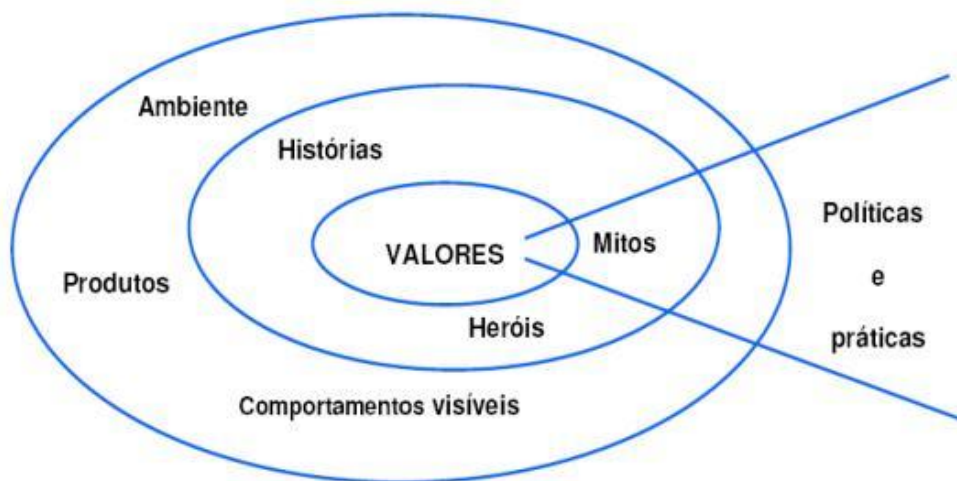
decisões claras e boas. Um claro senso de identidade organizacional (e pessoal) nos permite reagir com inteligência a cada momento e optar por ações congruentes (WHEATLEY, 2012, p.109).

Neste sentido de relacionar a cultura com a concepção da identidade da organização, segundo a visão de Schein (1999, p. 27): “as novas organizações estão tipicamente sob o controle de seus fundadores, o que significa que a cultura é mais ou menos um reflexo de suas crenças e valores”. Em relação aos níveis da cultura, apresenta a noção de que vão do muito visível ao muito tácito e invisível.

Além disso, para o autor, o conceito de cultura com múltiplos níveis torna claro que a cultura é complexa e deve ser analisada em cada nível antes de ser compreendida. Mais que isso, o autor sugere que, as culturas estão em cada nível hierárquico, ou seja, é transmitida em cada setor interno e por toda área de atuação das organizações. A cultura existe no nível da organização como um todo quando há história compartilhada (SCHEIN, 1999).

Para melhor identificação destes níveis da cultura, Fleury; Sampaio (2002) propõem que a metáfora que ilustra como realizar o diagnóstico da cultura em uma organização é a da cebola. Os elementos simbólicos visíveis – o ambiente construído da organização, isto é, o comportamento das pessoas – constituem a camada mais superficial e em uma camada mais profunda, estão as histórias, os mitos, os heróis e os fundadores, já no centro, os valores da organização. Como compreende-se pela figura 1:

FIGURA 1 - Níveis da cultura organizacional



Fonte: Fleury; Sampaio (2002, p. 291).

Percebe-se, de acordo com as informações expostas que a cultura engloba um processo complexo porque envolve significados que devem ser compartilhados.

Mas, na visão de Schein (1999), as manifestações mais concretas da cultura são a linguagem e o modo de pensar comum, enquanto que a camada mais profunda inclui as partes invisíveis. Neste sentido, o autor considera a cultura estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo – as formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo que fizeram o sucesso do grupo. A cultura é propriedade de um grupo. A cultura também surge em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência comuns, ou seja, onde quer que um grupo tenha experiência em comum, começa a se formar uma cultura.

Nesta perspectiva, Johann (2004) afirma que a cultura organizacional pode ser didaticamente composta em várias camadas que, no seu conjunto, parecem atuar de forma desordenada, quase caótica. Então, segundo o autor, um bom começo para quem deseja estudar e conhecer a cultura de uma organização é analisar as características, os valores e o legado desse personagem que transmita numa esfera acima dos outros. Já, para Schein (1999), é preciso ser sensível à presença de subculturas e estar preparado para avaliá-las separadamente e, assim, determinar sua relevância.

Neste enfoque, Schein (1999) ressalta, que a cultura envolve um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, também, o modo de pensar e os valores tanto coletivos como individuais. Portanto, verifica-se que a cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa, tendo em vista que os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um, bem como, pelas experiências que compartilharam. Por isso, o autor ressalta que para tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional.

Nesta mesma ótica de Schein (1999), do papel do indivíduo e do grupo como a chave do desenvolvimento, Casado (2002) aponta que as pessoas compartilham valores, buscam resultados comuns e contam com alto grau de comprometimento, o que as faz responsabilizar-se por mais do que a simples realização de suas tarefas e

atribuições individuais. Devido aos valores adjacentes do grupo, por serem menos evidentes ou invisíveis e difíceis de modificar, Kotter (1997) ressalta que a cultura não é algo que se possa alterar facilmente. As tentativas de agarrá-la e conferir uma nova forma não funcionam porque você não pode pegá-la pela sua subjetividade – ocorre no nível da percepção. Esse é o motivo que a mudança cultural ocorre no final de uma transformação e não no começo. A cultura somente muda depois que tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho. (KOTTER, 1997). Já sob o ponto de vista de Johann (2004), resistência às novidades e às mudanças (novos valores adjacentes), que é a maior dificuldade da cultura organizacional envolve:

o desenvolvimento e a consolidação da cultura corporativa de alto desempenho permitem que uma empresa alcance, ao longo do tempo, incomparável vantagem competitiva [...] A conquista dessa vantagem competitiva requer que a cultura de uma empresa se torne densa, com alto grau de valores compartilhados pelas pessoas, e, ao mesmo tempo, flexível e capaz de internalizar continuamente valores que levem a organização aos crescentes desafios que o ambiente externo lhe impõe [...] trata-se de preservar o núcleo da cultura da empresa – self, força motriz e ideologia central – e, simultaneamente, estimular a absorção de novos valores adjacentes que o revitalizem (JOHANN, 2004, p. 55).

Deste modo, para desenvolver uma gestão da cultura de alto desempenho, Wheatley (2012, p.59) alerta: “olhe para as organizações e comunidades à sua volta e verá que as pessoas ainda são mantidas em compartimentos isolados. Elas não são convidadas a contribuir, a criar, a se importar umas com as outras”.

Portanto, a autora reitera que, para criar comunidades e locais de trabalho mais harmoniosos e eficazes, temos de nos voltar uns para os outros e confiar uns nos outros. Sem os outros, não se pode sair bem e muito menos criar alguma coisa neste mundo cada vez mais veloz e turbulento. Tem-se que buscar a bondade humana e que valorizar as relações entre as pessoas para alcançar a mudança. E, por conseguinte, quando para-se de tratar as organizações e as pessoas como máquinas e adota-se o paradigma dos sistemas vivos, a mudança organizacional deixa de ser um problema para ser o alicerce para o desenvolvimento. A partir dessa nova visão de mundo, é possível criar organizações ricas em pessoas capazes de se adaptar às necessidades, alertas às mudanças do ambiente, capazes de inovar

estrategicamente (WHEATLEY, 2012). Assim, segundo a autora seria como um sistema auto-organizador:

esse impulso a se organizar para realizar mais não é exclusivo dos seres humanos, já que é encontrado em todos os sistemas vivos. Todos os seres vivos procuram criar um mundo em que possam florescer. A organização é um fenômeno que ocorre naturalmente. O mundo se organiza para encontrar a própria eficácia. E assim fazem as pessoas nas organizações (WHEATLEY, 2012, p.68).

Verifica-se que para criar organizações inovadoras é preciso promover a diversidade organizacional ao invés de procurar a concordância, tendo em vista que ninguém é igual a ninguém. Por isso, se deve mobilizar o sistema inteiro para que nesse contexto, através da diversidade cultural, geram-se soluções e ideias inovadoras o tempo todo.

Assim, faz-se necessário planejar estratégias consistentes e coerentes de comunicação organizacional tanto para implantar como para impulsionar o real processo da mudança de alto desempenho. O próximo tópico trata dos principais sentidos e significados mais relevantes da comunicação e da gestão da mudança nas organizações.

2.2 A RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DA MUDANÇA

O desenvolvimento do processo de comunicação nas organizações é construído a partir das relações da interação das pessoas e pelos grupos estabelecidos. Por isso, conforme Casado (2002), os processos de comunicação formados nas organizações não são apenas maneiras de disseminar e perpetuar a cultura da empresa, repassando padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. Mas, sobretudo, representam também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas.

Contudo, Scroferneker (2008, p.18) reforça a concepção de que: “a comunicação era entendida, como uma ferramenta que viabilizava o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais”, pois segundo a autora, a complexidade dos ambientes das relações de trabalho e os atos comunicativos de cada ser humano vão muito além. Como, o diálogo, que está muito longe de ser apenas uma troca de

informações, isto é, atividade intensa sempre de reconhecimento do outro e relação com o outro, que mistura a razão, emoção, arte e vivências.

Já de acordo com Casado (2002), para a apreensão do universo simbólico da organização faz-se necessário o mapeamento dos sistemas de comunicação empresarial (meios, instrumentos, veículos de comunicação, como, também os atores e suas relações). Isto é, através de um processo de comunicação apropriado é possível a transmissão dos valores da organização, seja, por exemplo, pela socialização de seus membros, repetição de práticas, rituais e histórias. Neste enfoque para Scroferneker (2008), há um programa complexo embutido na expressão organizacional: comunicar e organizar, ou seja, comunicar por si só é um processo de organização e que implica escolher um repertório de conhecimentos, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo.

Neste contexto, Baldissera (2008) explica que, os programas desenvolvidos pela organização são parte da comunicação organizacional, mas não “a comunicação” (o todo). E, em um sentido mais amplo, organização passa a ser uma combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns. O autor ressalta que a organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, as pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e também específicos. E assim, pode-se dizer que a organização é um sistema vivo. Neste sentido, o autor ressalta:

sob o prisma da complexidade, a partir do princípio hologramático, pode-se pensar que a comunicação (como campo/sistema) é um subsistema (parte) da sociedade (todo) e que, nessa medida, a comunicação organizacional consiste em subsistema da comunicação como um todo. Da mesma forma, as organizações são subsistemas (partes) da sociedade (todo) (BALDISSERA, 2008, p.42).

Neste enfoque, no âmbito das relações organizacionais, Wheatley (2012) aborda o importante papel que a informação exerce, como um elemento-chave, fundamental neste universo dinâmico em constante evolução, mesmo que invisível, como algo que não podemos ver até que assuma a sua forma física. Sendo assim, de acordo com a autora, a informação é moldada em diferentes formas do resultado dos processos que a formam e ao se materializar como uma nova estrutura e então o sistema *in-formou-se*.

Assim, Wheatley (2012) diz que para que o universo continue a crescer e para que o sistema permaneça vivo – neste caso a qualidade das relações no trabalho – precisa existir um processo contínuo de geração de informações. Deste modo, a autora conclui que, enquanto a comunicação acontecer em um cenário compartilhado, a informação sempre será abundantemente fértil. A mesma ainda ressalta que, os novos desdobramentos requerem liberdade e, então, deve-se deixar a informação livre para circular e encontrar novos parceiros.

Neste sentido, conforme o pensamento de Casado (2002), este processo é uma conjuntura essencialmente social, ou seja, que a comunicação inclui a transferência e a compreensão de significados. Compreende-se que, na perspectiva da autora significado corresponde ao conceito ou à noção do que se quer transmitir, seja através de palavras e gestos, seja através de sinais. E, então, de acordo com Casado (2002, p.272): “não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, sem a comunicação”. Assim, Fleury; Sampaio (2002) atentam para o fato que quando o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados atribuídos por ele aos objetos e os significados atribuídos pelos outros, há o compartilhar de um senso comum da realidade.

Nesta mesma concepção, Limongi-França; Arellano (2002) fazem relação à melhora da produtividade. Os autores destacam que esta formação comum de significados envolve motivação, dignidade, participação no desenho e no desempenho do trabalho na organização. Em meio a este processo, a melhora da produtividade na formação da qualidade de vida nas organizações. Dessa forma, Wheatley (2012) esclarece que isto não significa só produzir mais e melhores serviços, mas também ter um gerenciamento efetivo e participativo. E que, de fato, permita uma comunicação mais eficiente; isto é, que simbolize as pessoas no sentido completo e também represente uma atitude de apoio. E, nesse processo de geração de significados, Casado (2002) compreende que as informações transmitidas possibilitam a expressão das emoções, a explicitação dos valores sociais, bem como a perpetuação da cultura de um grupo, também o registro e a disseminação das descobertas, dos avanços tecnológicos.

Para alcançar esse nível, Wheatley (2012) ressalta que somente o significado da informação a torna potente ou não. Portanto, nas redes e nos ciclos de *retroinformação* do sistema, essas informações circulam, crescem e se transformam

nas conversas e relações que se estabelecem. Dentro desse processo, por sua ordem lógica, as informações seriam geradas livremente pelo sistema e que se retroalimentam a si mesmas de maneira que o sistema continue a evoluir e se transformar sempre. A autora ainda diz que a informação, quando identificada como significativa, representa uma força de mudança, e os sistemas que se auto-organizam têm o que todos os líderes almejam: capacidade de responder continuamente à mudança. Nesses sistemas, a mudança é a força organizadora, não uma intrusão problemática (WHEATLEY, 2012, p.40).

Ao levar em consideração o pressuposto de que, de fato, as organizações funcionam como sistemas vivos – e não como máquinas, Kotter (1997) conceitua que somente quando a maioria das pessoas de uma empresa tem um real entendimento comum sobre os seus objetivos, forma-se um senso compartilhado de um futuro desejável, que pode ajudar a motivar e coordenar os que provocam tais transformações internas.

Para se chegar neste consenso de futuro, o autor ressalta que a cultura apenas se transforma depois que as ações das pessoas da organização se alterarem. E, tal novo comportamento tem de produzir alguma vantagem grupal por um determinado período de tempo. Somente assim, as pessoas percebem a conexão e sintonia existente entre as novas ações produzidas com a melhoria de desempenho. Por isso, os corações e mentes de todos os trabalhadores são necessários para lidar com as realidades que mudam rapidamente no ambiente empresarial. Desta maneira, destaca-se a afirmação do autor que deixa claro o motivo da mudança ocorrer apenas no final de uma transformação cultural:

tanto a mudança de comportamento quanto de atitude normalmente começam cedo em um processo de transformação. Essas alterações então criam mudanças nas práticas que ajudam a empresa a gerar melhores produtos ou serviços com custos inferiores. Mas apenas no final do ciclo de mudança é que a maior parte disso é fixada na cultura (KOTTER, 1997, p.159).

Neste contexto, Kotter (1997) ainda afirma que sem um *empowerment* suficiente, as informações fundamentais sobre qualidade permanecem não utilizadas nas mentes dos membros da força de trabalho. Portanto, a energia para implementar a mudança permanece inativa.

Compartilha da visão de Kotter (1997) a autora Wheatley (2012) que em sua perspectiva, o comportamento típico dos membros das organizações é lutar contra o ambiente, considerando-o fonte de rupturas em um esforço para preservar a preciosa estabilidade que adquiriu ao longo do tempo. Mesmo que seja preciso ser sensível frente às forças e às demandas, os membros continuam a concentrar os seus esforços na manutenção da estrutura defensiva mais forte possível. Porém, segundo a autora, os sistemas auto-organizadores não são vítimas passivas da mudança, pois à medida que se amadurece e desenvolve autoconhecimento, o sistema fica mais apto a se relacionar com todo o seu ambiente, mediante o bom e adequado uso dos recursos disponíveis sustenta-se e fortalece-se a si próprio.

Então, ainda de acordo com Wheatley (2012) um sistema auto-organizador desenvolve, sistematicamente, uma estabilidade que ajuda a protegê-lo das demandas presentes em seu ambiente social e, o resultado disso é possuir estabilidade e capacidade para que possa continuar a desenvolver-se da maneira que escolher, em vez de reagir temerosamente. Afinal, toda a vida vive em desequilíbrio num mundo que o todo o tempo está em constante mudança. Como da mesma forma que a própria vida é *auto-organizadora*. As organizações, sistemas vivos, não precisam temer o desequilíbrio, em vez disso possuem condições de perceber que como tudo que é vivo, sabe ser capaz de evoluir em meio ao fluxo constante das coisas. Há um caminho de passagem pela mudança que leva a mais independência e flexibilidade (WHEATLEY, 2012, p.105).

Esta concepção é compartilhada por Scroferneker (2008) ao afirmar que a comunicação organizacional compreende e, exige certo nível de planejamento para que alguns fluxos de sentidos possam atender às necessidades de continuidade da organização, ou seja, para informar, instituir-se, persuadir, exercer responsabilidade ecossistêmica. Mas, por outro lado é construída em meio a incertezas, possibilidades relacionais e de produção de sentido, imprevisibilidade e dispersão. Contudo, seja da qualidade do oficial/formal ou não oficial/informal, quando os sentidos em circulação nos processos de comunicação disserem respeito, de alguma forma, à organização, esse processo é considerado comunicação organizacional. Além do mais, o que determina a comunicação organizacional é a permanente tensão entre planejado/intuitivo/espontâneo; organização/desorganização/reorganização de sentidos; forças em

identificação/rejeição; disputas/resistências/cooperações; fugas/sinergias/ e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas por meio da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizado (a organização) (SCROFERNEKER, 2008).

Já para Wheatley (2012), a viabilidade de um sistema auto-organizador, advém da sua capacidade de moldar-se à necessidade, de criar as estruturas adequadas ao momento. Todavia, nem a forma e nem a função determinam isoladamente como o sistema se organiza, em vez disso são estruturas em processo, reorganizando-se em diferentes formas para manter a sua identidade. Pois, segundo a autora, seria preciso buscar informações ativamente em toda parte, em lugares e fontes onde as pessoas nunca pensaram antes em procurá-las. Então, neste processo, as informações devem circular livremente para que, assim, muitas pessoas possam interpretá-las.

Em uma contínua busca pelo melhor funcionamento possível da organização como um sistema auto-organizador frente a constante mudança organizacional. Ou seja, entende-se que as organizações são formadas por relações e, muitas vezes, esquece-se do significado dessas relações, as quais são o mais poderoso motivador do comportamento humano. Todo sistema auto-organizador é constituído por pessoas que buscam interesses comuns para que pelo compartilhamento de suas forças possa atribuir significado ao seu trabalho.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: OS DISCURSOS, A CAPACIDADE DE RESILIÊNCIA E O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Diante do atual cenário de construção de vínculos e relacionamentos nas organizações contemporâneas, destacam-se os sentidos dos discursos, o valor da inteligência emocional e a capacidade de resiliência humana. Neste enfoque, Roman (2009) percebe que as empresas sintonizadas com a contemporaneidade estão atentas a uma nova conformação relacional e investem recursos na administração dos processos comunicativos. Enfatiza o autor que a melhoria nas condições físicas e a mudança na natureza da atividade laboral estimulam a aproximação das pessoas e a interação face a face, além dos relacionamentos profissionais já exigidos pelas atividades cotidianas.

Então, compreende-se que para Roman (2009) a energia humana envolvida no trabalho é preponderantemente administrada por organizações estruturadas com o objetivo de obter resultados, financeiros ou não. Assim, ao analisar os processos comunicacionais o autor afirma que são determinados pelo tempo e espaço vivenciados pelos sujeitos, ou seja, significa que as interações comunicativas nas organizações são influenciadas por muitas variáveis, como o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, ambição, desejos, sonhos e frustrações. Enfim, pela história de vida dos sujeitos.

Todavia, Melillo; Estamatti; Cuestas (2005) afirmam que o processo comunicacional para construção de estratégias organizacionais relaciona-se à promoção da resiliência empresarial, pois associa-se à ideia de prevenção da emergência de uma patologia e dos efeitos nocivos da mesma, de forma que a resiliência ocorre por meio de uma sólida autoestima do indivíduos que integram e influenciam a organização. Tal concepção complementa a perspectiva de Rodríguez (2005), ao lembrar que historicamente o conceito de resiliência humana veio como resposta a uma série de fatos surpreendentes, como, por exemplo, sujeitos condenados à enfermidade que de acordo com as expectativas de risco e apesar desse destino anunciado, conseguiram superar e chegar a posições de realizações pessoais. Este autor relata que a resiliência é a capacidade humana, do indivíduo ou do coletivo, de vencer ocasiões adversas, através de diferentes recursos criativos. E, assim, pensa Rodríguez (2005), que o conceito de resiliência integra pontos de vista baseados mais na ascensão da saúde invés da expectativa de doença.

Ao se tratar dos fatores da resiliência em ambientes corporativos, Melillo; Estamatti; Cuestas (2005) apresentam que uma característica do conceito de resiliência é que emerge pelo resultado de uma interação, como algo que ocorre a partir da relação de um sujeito com seu entorno social. E, que, assim, faz-se necessária a presença do outro para constituir uma linguagem comum, a sua função é a de ser o passaporte para ingressar na cultura do contexto social em que o sujeito está inserido.

Nesta linha de pensamento, Rodríguez (2005) compreende que a conduta resiliente provém de um resultado desejado e saudável que reside em uma combinação de fatores de resiliência, mais do que a simples soma de fatores

promotores da saúde (suas partes) que a promovem, pois supõe a existência do X, que seria o imponderável e finalmente determinará o resultado final. Conforme ilustra a figura 2:

FIGURA 2 – Fatores de resiliência

$$\text{Resiliência} = \text{Fatores de Resiliência} + X$$

Fonte: Adaptado de Rodríguez (2005).

Neste enfoque, de acordo com Rodríguez (2005, p.137): “a lista de fatores de resiliência nunca aprisionará a chama de que dependerá o resultado final”. Deste modo, acredita-se que o autor considera que a resiliência deriva das relações e interações estabelecidas, e que depende do contexto do indivíduo.

Neste sentido, segundo Roman (2009) esse processo social deriva de como as empresas resilientes se organizam, pois todas as organizações subdividem-se em conjuntos de enunciados verbais (orais e escritos) e cada conjunto de enunciado representa um gênero de discurso que se denomina discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Os enunciados bem-ditos se propagam predominantemente em fluxos comunicacionais lineares e convencionais, que são: da hierarquia para a base (*top->down*), da base a alta hierarquia (*bottom->up*), da gerência média para a alta hierarquia e para a base (*midl->up->down*). O que para este autor, além da rede de interação relatada pelos membros da organização, existem também outras redes mais sutis e subjetivas, que são apenas percebidas, que se dá pela comunicação informal, onde predomina a conversação sem formalismos por mensagens mais fragmentadas do interesse pessoal dos envolvidos, pois constituem canais e espaços não oficiais.

Ainda conforme Roman (2009), o enunciado bem-dito, mesmo que produzido sem formalismo e veiculado em canais informais, não perde seu caráter institucional. Da mesma forma, que o discurso mal-dito não deve ser identificado como discurso informal, pois a informação é apenas um dos componentes da esfera de comunicação verbal, esta, sim, definidora de gênero e estilo de discurso. E então, através do compartilhamento de discursos mal-ditos, os sujeitos confirmam a sua identidade e o seu pertencimento a um grupo social, que os autoriza a exprimir suas diferentes emoções, medos, ansiedades na forma de rumor coletivo. Neste sentido o autor diz que:

quando seguimos os protocolos comunicacionais e reproduzimos o discurso institucional, estamos bem-dizendo. Quando transgredimos, estamos maldizendo. Nós somos, ao mesmo tempo, seguidores e transgressores das regras sociais e, portanto todos produzimos discursos bem-ditos e discursos mal-ditos, de acordo com o tempo e o espaço que vivenciamos [...] embora pertencentes a esferas de comunicação diversas, bem-ditos e mal-ditos são constituintes do universo discursivo organizacional e estruturante das relações comunicativas. Em um organismo saudável, sempre ambos estarão presentes. Não há concorrência entre esses dois discursos, e sim coocorrência (ROMAN, 2009, p.153).

Assim, como o enunciado mal-dito abre uma via alternativa e, portanto, a velha rotina é suspensa temporariamente já que uma nova ordem é assumida. Neste espaço de liberdade, Roman (2009, p.137) explica que: “restabelecem-se as relações solidárias e fraternas, subjugadas pelo peso da estrutura organizatória da empresa”.

Dentro desse contexto do ambiente de trabalho, Duck (2002) descreve que, certas emoções caracterizam indivíduos que muitas vezes podem estar desmotivados e deprimidos, tais como, a indiferença, complacência, tédio, isolamento, apatia e desinteresse ou falta de conexão que sobretudo, esses comportamentos são resultados de um baixo nível de energia, desatenção ou passividade, além da falta de envolvimento com o ambiente. Entretanto, esses sentimentos não indicam que essas pessoas são improdutivas, pelo contrário, mostra que há pouca noção sobre o significado e sentido do seu trabalho. Nesta situação, a organização falhou por não oferecer o estímulo emocional necessário para que os seus funcionários adotem comportamentos ligados à empolgação. Dessa maneira, caso a situação permaneça, o resultado possível seria de que as pessoas abandonem a empresa ou pior ainda: “desistem e fiquem”, isto é, de forma puramente mecânica, sem esperanças de um futuro melhor.

Nesta situação de desamparo emocional há a proliferação de discursos mal-ditos com a intenção de chamar atenção à provável ocorrência de conflitos. Para Roman (2009) os conflitos constituem as comunidades de trabalho e decorrem da diversidade de seus membros e da vitalidade da equipe, ou seja, as equipes desanimadas não reclamam e não produzem. E as equipes vitalizadas também produzem muitos mal-ditos e discutem muito, mas quando bem gerenciadas, trazem bons resultados para a organização. O autor salienta que a interdição de enunciados mal-ditos, isto é, impedir a sua expressão gera um desconforto entre os funcionários.

Quando com o tempo a fala do funcionário é negada ou sofre represálias, gera desmotivação, compromete o desempenho do trabalhador e pode originar doenças laborais.

No entanto, Duck (2002) ressalta que, as pessoas são complexas, portanto não sentem somente uma emoção frente qualquer questão, por isso que ao fazer perguntas, mesmo quando estão se sentindo depressivas, ainda possuem a capacidade de ter curiosidade e procurar por outras novas possibilidades, criar hipóteses de modo a se envolverem em pensamentos positivos. Sobre tudo o autor afirma: “elas podem se mobilizar, transformar-se e fazer uma contribuição para um esforço de mudança” (DUCK, 2002, p. 103). Nestas situações adversas, aparentemente desfavoráveis para a expansão do lado criativo dos trabalhadores, Rodríguez (2005) ressalta que surge a resiliência, quando tem resultados bons em tais situações, como, resulta da atitude surpresa da criatividade da conduta humana, tanto coletiva quanto individual.

Assim, de acordo com Roman (2009), quanto maior for a capacidade da empresa de gerar e disseminar discursos bem-ditos, transparentes e acessíveis a todos da organização, menos força terá o discurso mal-dito e, conseqüentemente, seu impacto na formação da opinião das pessoas - e é importante que os funcionários se sintam bem informados. O autor ressalta o fato que esse sentimento independe da informação que o funcionário tem acesso, mas, sobretudo, da percepção que ele possui, como, a de que a empresa se preocupa em compartilhar informações, com transparência e sinceridade. Ainda assim, não basta promover o contato do funcionalismo somente com a alta hierarquia, a empresa deverá assumir o compromisso de dar retorno às sugestões ou reclamações, senão esses canais institucionais de escuta perderão a credibilidade e mais mal-ditos serão gerados.

Por fim, Roman (2009) ressalta que os esforços dedicados a combater os mal-ditos devem ser dirigidos em virtude da produção de bem-ditos, quando não faltam bem-ditos qualificados na empresa, o mal-dito conforma-se à sua função de promover a necessária compensação equilibrante às relações comunicativas. E, de acordo com Melillo; Estamatti; Cuestas (2005), os fundamentos psicológicos da existência ou não de resiliência nos sujeitos depende da interação da pessoa com seu entorno, ou seja, tais autores acreditam que o conceito de resiliência estende-se para um conhecimento empírico dos fatores que protegem o sujeito dos efeitos das

más condições do ambiente social e humano que se está, os quais permitem a adoção de métodos que assegurem um desenvolvimento favorável, através de práticas de caráter preventivo à aparição de doenças mentais, físicas e laborais. Percebe-se que na perspectiva destes autores, a resiliência é fruto das boas relações e outros processos significativos, afinal:

[...] a promoção da resiliência como um processo de consolidação ou fortalecimento da instância do eu do sujeito, que, desse modo, se torna mais capaz de mediar os conflitos entre os seus desejos, suas instâncias críticas (o supereu e o ideal do eu) e a realidade. O eu aumenta sua capacidade para instrumentalizar esses conflitos de um modo "saudável": *os conflitos podem ser mais manejáveis para o eu resiliente* (MELILLO; ESTAMATTI; CUESTAS, 2005, p.71).

Verifica-se que, para os autores, o que caracteriza a resiliência é que essa capacidade deriva de uma relação significativa do sujeito com uma ou mais pessoas que o rodeiam e que isso não forma um estado definitivo. Já que varia de acordo com cada situação que se vive e também pelas condições do seu entorno, ou seja, se pode ter uma pré-disposição maior para estar mais ou menos resiliente e, neste caso em relação ao seu ambiente corporativo.

Assim, Goleman (2012) ao verificar que entre as funções do cérebro humano, tem um estado cerebral correto para cada função que se exerce, ou seja, o autor trabalha com a ideia de autodomínio que busca autoconsciência e autorrelação, os dois componentes essenciais para inteligência emocional. Por isso que, para a eficácia pessoal, os seres humanos têm de estar no seu melhor estado interior dada a tarefa em questão, e todo estado interior possui suas desvantagens e vantagens.

Entende-se na concepção deste autor, que o mau humor atua sob uma perspectiva negativa ao colocar uma distorção aos julgamentos do sujeito e, então, por ser menos agradável com as relações de uma equipe, o membro pode vir a perturbar a harmonia do seu entorno. Como consequência disso, reduzir a eficácia de todos, pois para que haja o estado certo, o funcionamento cerebral tem de executar o seu papel criativo. De acordo com o autor, essa atividade atua sobre a capacidade da área do cérebro que compreende as piadas, interpreta metáforas e também a linguagem do inconsciente (mitos e poemas), sendo a mesma lógica dos sonhos, onde tudo passa a ser possível de acontecer.

Para expansão da criatividade, Rodríguez (2005) aponta que a combinação harmônica entre resiliência e humor coincide na estratégia de formar elementos

conhecidos para produzir resultados originais e neste sentido, o potencial criativo de cada um pode emergir com mais facilidade em situações favorecedoras. Para que desse modo, o humor ocupe o lugar de um indicador de bom prognóstico com relação às possibilidades de mudança. Entretanto, Rodríguez (2005, p.137) salienta: “não parece ser direto o caminho que liga o senso de humor às condutas resilientes, não apenas a tolerar situações de adversidade, mas também a modificá-las”.

Mas Goleman (2012) atenta que em situações como a citada, a proposição inversa de mobilizar capacidade criativa que seria a de tentar forçar se soltar pode por ventura até mesmo sufocar esta esfera criativa, porque a maneira desses momentos espontâneos são provenientes de lugar nenhum, do inesperado, apenas porque o cérebro relaxou. E que, por mais que a ideia seja inédita deverá passar pelo estágio da implementação, no qual uma ideia boa pode se afundar ou dar vida. Isto é, Goleman (2012, p.36) afirma que: “As ideias criativas são como um frágil botão de flor – têm de ser nutridas para que possam florescer”. Mas, acima de tudo, o autodomínio, a autorregulação e autoconsciência, segundo o autor, têm a ver com a motivação para atingir metas, iniciativa e adaptabilidade são baseadas no gerenciamento das emoções, a chamada autogestão emocional.

Desta maneira, um dos pilares da resiliência é a condição criativa, o que, Melillo; Estamatti; Cuestas (2005) determinam como um fenômeno da capacidade de vida no intuito de “criar” condições aptas à realização dos desejos e ambições do ser humano, como uma qualidade originária do funcionamento da mente humana, tendo em vista ser a maneira de gerar condições para convivência satisfatória no mundo. Mas os autores concluem que o desenvolvimento criativo não seria um dom e sim parte da natureza humana que depende do próprio autodesenvolvimento do sujeito.

Além disso, os autores ainda ressaltam que, a criatividade aliada ao humor, constitui um comportamento significativo na mente humana, que mostra como a percepção de uma situação pode mudar rapidamente e produzir uma mudança muito significativa no comportamento da pessoa. Por isso, salientam que a natureza do sistema de informação que dá origem à percepção do indivíduo é um sistema auto-organizado na história do indivíduo com o seu entorno através de pautas que a especificam. Por isso, os autores compreendem que:

o senso de humor não oferece um quadro de grandiosidade e euforia, mas de um sereno triunfo interior, com certa matiz de melancolia. Acrescenta a aceitação da finitude da experiência e a sabedoria como a capacidade do ser humano de aceitar as limitações de sua capacidade física, intelectual e emocional, o que lhe permite manter uma atitude estável diante da vida e de seus semelhantes, integrando conhecimentos, mas admitindo seus limites e recorrendo ao senso de humor e a um sistema de valores marcado pela experiência vivida dos desejos (MELILLO; ESTAMATTI; CUESTAS, 2005, p.68).

Neste enfoque dos autores, a capacidade do senso de humor está ligado a uma renovação da autoestima bem instalada, que fomenta uma operação intelectual e uma atitude diante de uma realidade penosa, age como a possibilidade de que algo doloroso transforme-se em algo que dê prazer.

No entanto, os autores salientam que entre os pilares da resiliência, o exemplo dos outros é determinante e advém da necessidade vital do ser humano de se relacionar e, que, neste sentido, como consequência manifesta todo indivíduo, o que gera a necessidade constante de afeto e que requer autoestima do sujeito durante toda a vida. Mais que isso, a promoção da resiliência têm a virtude de uma *transdisciplinaridade frutífera entre o âmbito social e psicológico*. (MELILLO; ESTAMATTI; CUESTAS, 2005, p.70-71).

De tal maneira que para Roman (2009) a busca da identidade do sujeito refere-se a uma tentativa constante de encontrar um sentido nas coisas do mundo. Esse significado é construído coletivamente nos processos interacionais, o desejo de cada indivíduo de se reconhecer no mundo como sujeito e nele se localizar ocorre na interação com o outro pelo compartilhamento do tempo e de um espaço comum. Neste foco, Rodríguez (2005) ressalta o verdadeiro papel do bom uso do humor como um pilar nos processos de resiliência humana e empresarial:

a relação entre o humor e aquele das condutas resilientes que implica uma modificação real das situações adversas não é direta, pois o humor traz uma mudança de perspectiva que não garante, necessariamente, uma capacidade operativa em quem o possui. De todo modo, o senso de humor, ligado a uma inteligência que habilita uma visão alternativa, permitindo-lhe novas linhas de ação, deve ser considerado um elemento indicador de capacidade de resiliência (RODRÍGUEZ, 2005, p.138).

Verifica-se que o autor enobrece as diferentes formas de expressão do humor à formação da capacidade de ser resiliente, todavia como contraponto, Roman (2009) demonstra que a vida em sociedade pressupõe não só a harmonia entre os

seus membros, mas também a divergência de interesses e, portanto, a possibilidade de conflito e hostilidade.

No caso das organizações, Roman (2009) afirma que as distâncias hierárquicas são asseguradas mediante a evitação, ou seja, utiliza-se mecanismos simbólicos no intuito de reforço das posições que são expressos com enunciados bem-ditos e indicam inequivocamente ao funcionário o seu devido lugar na estrutura organizacional. No entanto o discurso mal-dito expressa os sentimentos dos funcionários no cotidiano e também recoloca às interações instâncias existenciais que muitas vezes são desprezadas nas empresas pela busca obsessiva por produtividade e cumprimento de metas. Ao reproduzir, esses discursos, a inexata banalidade do mundo organizacional, denunciam, (geralmente sem a intenção) a hipocrisia de muitos dos discursos falsos bem-ditos, mediante que “o foco do mal-dito é menos o objeto do discurso e mais a estética do enunciado, compromissado com a diversão e o humor” (ROMAN, 2009, p.141).

O autor adverte que é dever da própria organização fazer com que todos da empresa recebam informações claras, precisas, acessíveis, adequadas e pertinentes para que cada público esteja sempre bem informado pela produção de discursos bem-ditos benfeitos e suficientes para que atendam as reais expectativas e demandas dos trabalhadores dentro desse contexto dos processos comunicacionais. De fato, acredita-se que além de ser papel da organização oferecer informações claras aos trabalhadores, deve também fomentar espaços para o diálogo e criar ambientes interativos que atendam a complexidade da comunicação organizacional, afinal comunicar é relacionamento.

Assim, deve buscar ouvir verdadeiramente o capital humano organizacional, que é a sua principal força, para que os funcionários possam contribuir na construção de um discurso de troca de experiências profissionais. Neste enfoque, acredita-se que é papel da atividade de Relações Públicas planejar a comunicação interna, bem como estruturar e avaliar possíveis cenários que possibilitem espaços de interação dentro das organizações. Por isso, o próximo subtópico aborda o funcionamento do trabalho da atividade de Relações Públicas.

2.3.1 O Papel das Relações Públicas

Reconhece-se que as organizações, de forma geral, estão em constante relação com os seus variados públicos e, que, para lidar com as dinâmicas e interesses dessa relação há a necessidade de um olhar estrategista. No sentido de planejar cenários possíveis, através de políticas e práticas bem definidas delineadas por profissionais competentes que exercem a atividade de Relações Públicas.

Assim, ao partir de uma visão crítica da atividade profissional enquanto uma ciência aplicada com validade científica, Simões (2011, p.16) compreende as Relações Públicas como: “possuidora de um quadro de referências que a coloca como conhecedora dos fenômenos políticos no sistema organização – públicos e habilitada a intervir no mesmo e na sociedade – seu super sistema”. Ou seja, entende-se que o objeto de estudo de tal atividade engloba esta teoria sistêmica e, por isso, analisa o sistema social constituído de organizações – públicos.

Neste sentido, Steffen (2011) afirma que a atividade profissional monitora o ambiente, o macrossistema, e também intervêm de forma contínua no processo da relação entre esses dois parceiros do sistema organização – públicos, microssistema, por considerar importante a opinião de cada nicho e segmento de público que influencia ou é influenciado por uma organização, tendo em vista assim, assessorar estrategicamente a tomada da decisão organizacional.

A autora compreende que as negociações entre os públicos de uma organização e a mesma ocorrem por vários processos de comunicação, razão essa pela qual a comunicação faz parte de um mecanismo que inclui as áreas de atuação das Relações Públicas. A linha de pensamento de Steffen (2011) vai ao encontro de Simões (2011) ao se referir que, ao exercer a atividade das Relações Públicas, assume-se o papel de ser “porta-voz” das falas e trocas de informações das relações de líderes comunitários, empresários, governantes e também se faz presente na própria mídia.

Portanto, Simões (2011, p.22) coloca como: “É parte da sociedade. A sociedade a escuta”. E, no intuito de construir um modelo de competências que explique os fenômenos da conduta empresarial se enquadra a atividade profissional da área de Relações Públicas estratégicas, de modo a ouvir os membros da

organização através da formação de redes interacionais que possam suprir toda e qualquer a necessidade da comunicação interna da organização.

De acordo com Roman (2009), esses profissionais atuam de modo a constituir um discurso bem-dito muito benfeito, com a premissa de que nem toda informação que circula na empresa é útil para todos, no sentido que toda informação que circula na empresa deverá ser útil para alguém. Então, para cada segmento deverá ser produzida uma mensagem específica, linguagem e estilo, divulgada em um veículo apropriado. Desta maneira, verifica-se que o autor acredita que a falta de enunciados bem-ditos é um dos principais desencadeadores da produção de mal-ditos, por isso é importante ressaltar que na esfera organizacional é dever dos profissionais de comunicação, principalmente do profissional de Relações Públicas, avaliar as condições de recepção da mensagem de forma que traduza o real significado da necessidade de entrega da informação administrativa que carrega.

Assim, como alerta Sisodia; Sheth; Wolfe (2008), que neste sentido as organizações de alto índice de Inteligência Emocional (IE) exercem “forte” influência para que os seus indivíduos, trabalhadores, exerçam traços semelhantes de comportamento. Este processo da IE ressaltado pelos autores, não se restringe apenas à equipe administrativa sênior, e sim se dilui em todo “tecido organizacional” que nutre as relações, ou seja, reflete na sociedade como um todo, estende-se para além do conjunto de empregados, clientes, acionistas, concorrentes e empresas parceiras. Deste modo, tendo em vista que as relações interativas fluam destaca-se o relações-públicas na produção do enunciado bem-dito, por exemplo, não para reduzir a quantidade do mal-dito, mas sim para influir na sua qualidade informacional.

Desta forma, Roman (2009, p.143) afirma que “quando os bem-ditos atendem a demanda dos funcionários por informações, os inevitáveis mal-ditos apenas vão repercutir essas informações de maneira bem-humorada.” Porque de fato, o objetivo do mal-dito não tem função de produzir mentiras, mas sub-versões fantasiosas dos bem-ditos. Assim, segundo Roman (2009, p.142): “O mal-dito não pretende in-cutir, e sim reper-cutir”. E, dentro desse processo o autor ressalta:

Os trabalhadores querem se envolver com a empresa em que passam grande parte de suas vidas, pois o trabalho em nossa civilização é carregado de significados valorativos e está relacionado com o sentido da vida. Os trabalhadores desejam se comprometer com o destino da

organização em que trabalham, pois, afinal, eles sabem que seus empregos dependem da permanência da empresa no mercado. Para isso, os empregados precisam ter informações sobre estratégias, valores, resultados, desafios, conquistas... Quando eles não se sentem bem informados, além de produzirem mal-ditos compensatórios, há o risco de se desmotivarem e caírem no imobilismo (ROMAN, 2009, p.148).

Assim, Roman (2009) deixa claro que nada substitui ter uma comunicação dirigida. E, assim é o trabalho dos profissionais de Relações Públicas, no qual, visa coordenar a gestão da comunicação com caráter transparente e sincero. Compreende-se que para o autor de nada adianta a tentativa em vão de impedir os mal-ditos, somente por meio de uma comunicação efetiva eles assumem a sua função primordial de acomodar a ansiedade dos funcionários, e não de informa-los. Afinal, por meio destes mal-ditos se obtém uma ótima fonte de avaliação das práticas administrativas e dos discursos oficiais produzidos.

O mesmo autor, Roman (2009), ratifica as afirmações de Sisodia; Sheth; Wolfe (2008) no que diz respeito à capacidade de cada pessoa de ter consciência dos seus próprios sentimentos e dos sentimentos do outro, e de diferenciar ambos reflete na utilização dessas informações para que oriente a sua forma de agir e de pensar. Afinal, segundo Roman (2009), não basta apenas dizer que a organização valoriza a comunicação, faz-se necessário mostrar isso pela valorização da importância da comunicação e da sua competência comunicacional. Neste sentido, o autor apresenta a noção de organizações dialógicas:

denominamos *organização dialógica* qualquer comunidade de trabalho em que se vivencia e se promove a harmônica convivência conflituosa entre os discursos bem-ditos e mal-ditos. As organizações dialógicas reconhecem que o conflito discursivo é constitutivo das relações institucionalizadas. Não se deve, portanto, desperdiçar energias tentando, em vão, eliminar os conflitos. A polifonia discursiva é uma característica da organização dialógica e demanda tolerância para que se permita a convivência de discursos antagônicos e complementares (ROMAN, 2009, p.145).

Compreende-se de acordo com o autor, que essa concepção de organização dialógica é fruto de uma construção conjunta em equilíbrio. Portanto, todos os funcionários da organização precisam estar incluídos e se sentir incluídos de fato.

Verifica-se que tanto Sisodia; Sheth; Wolfe (2008) quanto Roman (2009) seguem uma linha de pensamento que diz respeito a utilizar a competência organizacional como meio prioritário da autogestão. E, para Roman (2009, p.155): “este é um dos desafios contemporâneos para a administração da comunicação

organizacional: conviver com essa polifonia de discursos que se entrecruzam caleidoscopicamente nas redes interacionais do universo corporativo”. Portanto, acredita-se que é preciso constituir organizações dialógicas para que ocorra a real troca de ideias, experiências e também para que seja possível, de fato, escutar as histórias dos outros e realizar em conjunto uma reflexão sobre o trabalho de cada um.

Neste sentido, para Roman (2009, p.155): este processo acontece devido a: “preocupação legítima de cada trabalhador de preservar sua individualidade e do dever de agir dentro das circunscrições de uma organização, que têm objetivos a serem atingidos”. Assim, verifica-se que já está presente neste desafio a missão do profissional de Relações Públicas em buscar a realização do cumprimento dos objetivos organizacionais junto da criatividade de todos que interagem neste espaço empresarial ao convidá-los a contribuírem com a individualidade que cada pessoa apresenta. E, no intuito de trilhar um único caminho com foco no verdadeiro desenvolvimento empresarial e humano.

3 A GESTÃO PARTICIPATIVA E RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

*Nunca pergunte por quem dobra o sino;
ele dobra por ti.
(John Donne)*

Este capítulo apresenta uma perspectiva central baseada nos pressupostos do desenvolvimento organizacional, desenvolvimento humano e desenvolvimento positivo, sob a luz de uma vertente específica da Psicologia, a chamada Psicologia Positiva, vista que a mesma tem o intuito de promover a saúde do indivíduo como um método de prevenção às patologias. E, também, refere-se à investigação de como ocorre, de fato, o processo da Investigação Apreciativa a partir dos princípios filosóficos que situa o mapa do núcleo positivo nas organizações contemporâneas. Incluindo, assim, a Gestão Participativa e os integrantes que formam e influenciam esse ciclo organizacional, isto é, que vai ao encontro da visão positiva centrada na inclusão de todos os interessados na mudança positiva. Os principais autores citados foram: Snyder; Lopez (2009), Lubart (2008), Buckingham; Clifton (2008), Cooperrider; Whitney (2006) e Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011).

3.1 O OLHAR CRIATIVO DA PSICOLOGIA POSITIVA

Para introduzir uma nova vertente entre a Comunicação e a Psicologia, há o intuito de apreensão do comportamento humano a partir do entendimento conceitual dos aspectos da Psicologia ligada à criatividade, bem como à inteligência emocional.

Deste modo, Snyder; Lopez (2009) ratificam que o cerne da Psicologia Positiva dá-se na seguinte questão: “o que há de certo com as pessoas?”, ou seja, é o estudo da descoberta das qualidades dos indivíduos para a promoção do seu funcionamento positivo. Os autores definem tal ciência como a prática à identificação e compreensão das virtudes e qualidades humanas. Assim, lida com a concepção que os seres humanos podem ter vidas tanto mais felizes quanto mais produtivas. Para os autores, com o avanço do século XXI já não há nenhuma dúvida que a negatividade integra uma parte da humanidade, então a Psicologia Positiva surge como uma nova abordagem que visa atuar com o que há de melhor na humanidade, junto de práticas que cultivam e fortaleçam tais qualidades humanas.

Nesta perspectiva da Psicologia Positiva, Buckingham; Clifton (2008) observam que o desempenho profissional e organizacional está intimamente vinculado à ideia de que as empresas precisam trabalhar com os pontos fortes de seus funcionários, invés de gastar tempo e dinheiro para corrigir os pontos fracos. Essa concepção de que é necessário investir energia para aprimorar o que as pessoas fazem de melhor e não se apegar às suas fraquezas vai de encontro com a mesma linha de pensamento positivo proposto por Snyder; Lopez (2009), pois as pessoas sendo mais produtivas e felizes podem alcançar a excelência do seu potencial humano de modo a desenvolver, cada vez mais, as habilidades e também os seus talentos dominantes nas organizações que se inserem. Portanto, Buckingham; Clifton (2008) afirmam que as pessoas que sentem que têm seus pontos fortes (talentos) mobilizados todos os dias tornam a empresa que trabalham mais forte e mais poderosa. Neste enfoque, os autores ressaltam:

Com a economia do conhecimento tomando impulso, a competição global aumentando, novas tecnologias dando rapidamente origem a novos produtos e a força de trabalho envelhecendo, os funcionários certos estão se tornando mais preciosos a cada ano que se passa. Aqueles que estão à frente de grandes organizações precisam ficar mais sofisticados e mais eficientes quando se trata de tirar proveito de seu pessoal. Temos de encontrar o melhor ajuste possível entre os pontos fortes das pessoas e as funções que lhes pedimos que cumpram no trabalho. Só então seremos tão fortes quanto podemos ser. Só então venceremos (BUCKINGHAM; CLIFTON, 2008, p.256).

Neste contexto, tem-se a noção de que a melhor forma para utilizar o potencial criativo e liberar os pontos fortes do capital humano, o qual, se acredita ser o principal capital de uma organização, está em oferecer prestígio, não o prestígio que vem do poder, mas um prestígio significativo que valorize o trabalho de cada um. Neste enfoque, de acordo com Buckingham; Clifton (2008, p.252): “Quanto mais prestígio sua organização oferecer, mais saudáveis serão seus funcionários”. Compreende-se, assim, que essa premissa visa associar as qualidades dos funcionários ao reconhecimento dos seus talentos.

Nesta abordagem do trabalho baseada em qualidades seguem Snyder; Lopez (2009) com o foco de potencializar os recursos dos funcionários em vez de mudar as deficiências dos mesmos. No sentido de descobrir quais são os talentos de cada um e designar tarefas que se encaixem como alicerce para que esses talentos possam ser identificados e utilizados da sua melhor forma. Esta abordagem, defendida pelos

autores, se baseia primeiramente na identificação de talentos, ou seja, significa aumentar a consciência dos funcionários em relação a seus talentos natos ou aprendidos. Após esta etapa, integra-se os talentos à autoimagem do empregado, e ocorre como um processo de aprendizagem tendo em mente a pessoa se definir segundo os seus próprios talentos.

Ao final do processo, há a mudança comportamental real, a pessoa aprende a atribuir suas realizações a seus talentos especiais. Neste momento, ressaltam Snyder; Lopez (2009), os sujeitos costumam se mostrar mais satisfeitos e mais produtivos, por terem, finalmente, se apropriado de suas qualidades. Assim, podem se aprofundar delas em vista a aperfeiçoá-las a fim de ter um exímio desenvolvimento pessoal contínuo.

Assim, nesta mesma lógica, Lubart (2008) salienta a relevância da indução positiva para a fluidez ideal de um grupo, afinal o estado emocional positivo possibilita, com certo ar de descontração entre os indivíduos, a expansão da criatividade, independente de qual seja o interesse da tarefa a ser realizada. Já que, de maneira geral, os humores positivos favorecem o potencial criativo em virtude destas emoções positivas. Deste modo, o autor explica o funcionamento desse processo:

o efeito das emoções positivas sobre a criatividade ocorre graças à secreção de dopamina: a liberação desse neurotransmissor, mais importante sob uma emoção positiva, facilita desviar a atenção e a seleção para diferentes perspectivas cognitivas [...] os estados positivos melhorariam a criatividade, facilitando o acesso aos materiais positivos presentes na memória (LUBART, 2008, p.59).

Portanto, não se pode deixar de levar em consideração os fatores psicológicos e biológicos, dada a influência dos estados e humores emocionais coletivos, os quais variam conforme a individualidade que cada pessoa apresenta.

Neste sentido, Goleman (1995) atenta ao fato que existe diversas emoções e suas variações, mutações e combinações, isto é, de tal forma que a emoção refere-se a um sentimento e seus diferentes pensamentos com um conjunto de tendências para agir. E, assim, para Goleman (1995, p.110): “a chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar canais não-verbais: o tom da voz, gestos, expressão facial e outros sinais”. Verifica-se que a principal maneira de expressão das emoções é não-verbal, então para que o

cérebro emocional possa receber e verdadeiramente sentir os pequenos sinais dos sentimentos alheios busca-se o sentimento de empatia, pois segundo Goleman (1995, p.118): “sentir com o outro é envolver-se”.

Empatia envolve a Psicologia Positiva, é assim que Snyder; Lopez (2009) a relacionam a ideia de altruísmo. A empatia definida como uma resposta emocional frente à dificuldade emocional percebida de outra pessoa e já o altruísmo seria um comportamento a beneficiar outra pessoa. Tais comportamentos se interconectam a um mesmo elemento: a esperança. A esperança como essência da própria fé, isto é, segundo Snyder; Lopez (2009, p.43): “a esperança é a crença de que a vida pode ser melhor, junto com as motivações e os esforços para torná-la melhor”. Compreende-se, assim, que para esses autores, a civilização ocidental se baseia na esperança propriamente dita como motor que impulsiona a sociedade.

Ainda que, por meio de uma abordagem inovadora estimula o aprendizado ativo e contínuo. Além disso, Snyder; Lopez (2009, p.43) afirmam que: “mais do que desejar, ter anseios ou sonhar acordado, a esperança caracteriza o pensar que conduz a ações dotadas de sentido”. Assim, denomina-se esperança coletiva o ato de pensar comum voltado a objetivos de um grupo de pessoas, muitas vezes ocorre quando diferentes pessoas se unem para alcançar um objetivo que sozinho seria inviável de realizar.

Tal abordagem científica e prática das qualidades humanas reflete como um basta a tanta negatividade nas relações humanas, a qual é a linha lógica que segue Buckingham; Clifton (2008) no que se refere às experiências de vida caracterizadas pela aprendizagem rápida e de satisfação, na forma de desenvolvimento saudável das qualidades do ser humano, qualidades essas que seriam extensões do seu talento expresso em determinada tarefa, e inclui que atingir o sucesso envolveria tê-lo como um aliado próximo da inteligência analítica das pessoas e os talentos pessoais de cada um.

Por isso, uma organização mais produtiva, segundo Buckingham; Clifton (2008) tem o papel de reter os pontos fortes de cada pessoa, de cada talentoso funcionário, e como cada pessoa é única a empresa precisa abordar o desempenho de cada talento pela definição de resultados a serem traçados, invés de obrigar cada colaborador a entrar em uma forma estilística, e, assim estimula os pontos fortes, por vezes, desconhecidos. O que Buckingham; Clifton (2008, p.223) elencam como: “dar

forte ênfase à avaliação cuidadosa dos resultados certos e ênfase menor aos planos de ação, procedimentos e competências”. Portanto, para o real desempenho de um funcionário de talento faz-se necessário ajuda-lo a se desenvolver, a crescer e mostrar que se reconhece o real valor dele, na forma que existe alguém que espera pelo melhor dele, independentemente de suas indiossincrasias.

Assim, Buckingham; Clifton (2008) relatam que para expandir a plena capacidade do potencial humano, a chave para isso, é existir relacionamento entre os pares. O que se relaciona ao significado e sentido de exercer empatia, pela disposição em ajudar nossos concidadãos e colegas. E, Snyder; Lopez (2009) identificam que o sentimento empático direciona os seres humanos rumo a ações mais altruístas, o que gera uma motivação positiva para quem se relaciona em grupo. Afinal, conforme Snyder; Lopez (2009, p.245): “uma maneira de aumentar as probabilidades de que as pessoas ajudem a outras é lhes ensinar a ter mais empatia pelas circunstâncias dessas outras”, como, por exemplo, em equipes de trabalho que se busca uma cooperação mútua.

Já em um sentido mais amplo de relação entre criatividade e emoção, Lubart (2008) constatou que a emoção pode vir a colocar o indivíduo em um estado mental propício ao ato criativo, isto é, emoção e criatividade estão inter-relacionadas de diversas formas, tendo em vista que o estado emocional é muito transitório de reação intensa e curta, como em resposta a um estímulo externo. E, assim, conforme o autor:

é constituído de componentes fisiológico, comportamental e cognitivo: os estados emocionais geram os processos cognitivos e, avaliando a situação, ativam um ajustamento psicológico condicionado pelo nível de atenção e orientam os comportamentos (LUBART, 2008, p.56).

A emoção aliada ao uso do humor, o autor afirma que a representação do humor por definição seria uma disposição afetiva dominante, mas ao contrário da emoção, sua duração é mais longa, ou seja, verifica-se que é duradoura no tempo.

Da mesma forma que Davidoff (2001) define criatividade como uma capacidade de solucionar problemas que permite às pessoas ter ideias originais que são adaptáveis e amplamente desenvolvidas – de função útil. No entanto, para Gardner (1999), ao analisar o comportamento de um indivíduo criativo, o autor reitera a ideia de que o indivíduo busca conectar diferentes fatos a diferentes teorias

de sua área de interesse para chegar a uma abrangente e ao mesmo tempo coesa teoria. Além do mais, um sujeito criativo constrói uma rede de atividades a fim de instigar sua curiosidade por um longo período de tempo. Para este autor, a vida criativa dá-se à medida que o foco do sujeito se altera, ou seja, ele pode prestar atenção a determinadas informações e abandonar outras, mas ao pensar em longo prazo este sujeito no intuito de formar um sistema mais abrangente retorna para essas concepções e percepções iniciais.

Neste sentido, a chave para inovação seria segundo Gardner (1999, p. 298): “o indivíduo criativo também busca algumas metáforas dominantes. Essas figuras são imagens de amplo escopo, ricas e suscetíveis, expondo o investigador a aspectos de fenômenos que poderiam [...] permanecer invisíveis para ele”. Sobretudo, junto do acúmulo de atividades estas metáforas são inerentes às imagens que a pessoa cria. Neste processo, a pessoa criativa tem suas habilidades bem definidas e ele trabalha de modo incansável a fim de aperfeiçoá-las e desenvolvê-las ainda mais, neste sentido o senso de propósito orienta a pessoa em direção aos temas que mobilizam o seu lado mais criativo em consideração a meta dada as questões criativas.

Percebe-se que a visão do indivíduo criativo à luz da Psicologia Positiva oscila conforme diferentes fatores psicológicos, culturais, motivacionais e mentais que interagem nesta conjuntura comportamental que possibilita espaço à criatividade dentro do ambiente social – e profissional – que se está inserido. Por isso, o próximo item faz relação entre os diferentes ambientes de trabalho como espaços que possibilitam a expansão do potencial criativo e positivo humano. E, se beneficiam ao estabelecer relacionamentos duradouros com seus empregados talentosos, ou seja, um ambiente para delegar e permitir que cada indivíduo desenvolva seu processo.

3.1.1 A mente e o aprendizado cultural

Os indivíduos movidos por emoções na intenção de encontrar satisfação naquilo que se pratica no dia a dia. Ao seguir essa linha de pensamento, Lubart (2008) explora a variável da emoção enquanto moderador motivacional, à luz deste aspecto, a emoção se enquadra como um fator que leva a criatividade trata-se que a

condição criativa seria resultante de uma estratégia de regulação de humor da tarefa realizada. Portanto, Lubart (2008) define o processo criativo como: “um meio de exprimir as experiências afetivas e as características emocionais individuais”. Esta concepção mostra que existe uma relação positiva entre a criatividade e a inteligência emocional, esta última destaca-se por ser a capacidade de compreender e de reagir de um modo adaptável às emoções.

Entretanto, Goleman (1995) relembra que a lógica da mente emocional se realiza de modo associativo, como se os elementos que simbolizam a realidade, ressalta o autor, representam a própria realidade para a mente emocional. Assim, os sentimentos englobam uma série de percepções e sensações que desencadeiam reações, algumas fortes e outras mais sutis. Entende-se que algumas reações tão sutis quase imperceptíveis e, portanto, às vezes não se sabe diferenciar um determinado sentimento de outro, apesar dele exercer uma influência na forma de reação dada no momento da sensação.

Deste modo, ao explorar os sentidos da comunicação da mente emocional, Goleman (1995, p.309) afirma: “na vida emocional, as identidades podem ser como holograma em que uma parte evoca o todo”. Compreende-se, assim, que a tarefa da mente emocional seria ditar um estado emocional específico e determinado para cada sentimento que possui um repertório distinto de pensamentos e reações, ou seja, sensações que seriam dominantes no presente momento. No entanto, Lubart (2008) apresenta a noção que para um indivíduo cada conceito guardado na memória está interligado aos sinais das experiências emocionais vividas e, que, de fato, há na vida psíquica um correspondente emocional que colabora na construção de nossas percepções, decisões e de certa forma, na memória que temos das situações vivenciadas em nossas atividades.

Dessa forma, Lubart (2008) alerta que o aspecto cultural intervém à divisão de um conjunto de condutas, símbolos e até tradições que englobam o modo que os indivíduos interagem com o seu ambiente psíquico, neste caso, a cultura determina uma concepção própria da criatividade e age sobre a atividade social criativa, mais do que sobre as oportunidades de expressão instituídas apenas pela área a qual se pertence e, sim em um processo mais amplo. Então, os valores transmitidos no ambiente cultural e social podem estimular ou não a atividade do processo criativo, já que depende também do valor atribuído à coletividade ou ao indivíduo. Neste

enfoque, verifica-se que a cultura tem o “poder” de engajar a criatividade nos sujeitos ou, então, refreá-la. O contexto cultural age não somente sobre a concepção e o nível de atividade criativa, mas também sobre as formas de expressão criativa em cada área (LUBART, 2008, p.86).

Dada influência do contexto cultural, Lubart (2008) ainda ressalta que as soluções criativas geralmente são encontradas no cotidiano do trabalho e que independe da posição que a pessoa ocupa na escala hierárquica da estrutura organizacional. Neste sentido, ideias criativas podem surgir apesar da pessoa não estar em um posto de decisão da alta cúpula. E, nesta concepção do trabalho, Buckingham; Clifton (2008) retratam que o maior potencial humano de crescimento de cada sujeito está em áreas onde se tem o seu ponto mais forte exaltado. Os autores partem da seguinte visão:

e até 20 anos atrás, a maioria das organizações com comando centralizado e culturas de controle era formada de sociedades extremamente autoritárias. Não admira que todos quisessem escalar a escada hierárquica o mais rápido que pudessem. Era o único meio de escapar do controle. Era o único meio de obter respeito. Hoje, contudo, a maioria das organizações está se afastando do comando e do controle rumo a culturas mais autônomas (BUCKINGHAM E CLIFTON, 2008, p.251).

Entende-se que para os autores o problema do sistema hierárquico é que padecem de escassez de prestígio. Assim, por meio do prestígio significativo liberam-se sentimentos positivos que reforçam o vínculo de compromisso com e para a organização.

Esta sensação de prestígio no enfoque da Psicologia Positiva se estabelece na forma de uma hierarquia de necessidades sociais que demonstra quanto os relacionamentos cheios de significado podem evoluir para relações que prosperam, através do atendimento de nossas necessidades sociais, sendo assim, um pré-requisito para a sensação de pertencimento. E, tendo em vista tal sensação de pertencimento e o desenvolvimento organizacional, fundamenta-se a estratégia da Investigação Apreciativa como um programa de ação para gerenciar o processo de mudança organizacional, voltado para o reconhecimento das forças que atuam nas atividades de uma organização e no ambiente em que pertence, assim, surge a Investigação Apreciativa.

3.2 O PROCESSO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

A Investigação Apreciativa é abordada no intuito de resgatar a expressão positiva de todos os funcionários para exaltar o potencial positivo – capacidades, forças e iniciativas – à promoção das mudanças de cultura interna e externa da vida das organizações, ou seja, essa concepção agarra-se à crença incondicional das fortalezas das pessoas. Por isso, Cooperrider; Whitney (2006) afirmam que a metodologia da Investigação Apreciativa é fundamentada na noção de que organizações são centros de conexões vitais que reúnem fontes inesgotáveis de conhecimento, alianças, relações e estabelecem parcerias de modo a combinar poder aos pontos fortes e, assim, baseia-se nas forças para o desenvolvimento de transformações organizacionais.

Desta forma, entende-se que a Investigação Apreciativa está atrelada ao processo de Liderança Apreciativa, que Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.3) definem como: “uma filosofia, um jeito de ser e um conjunto de estratégias que produzem práticas aplicáveis em empresas, setores e arenas da ação colaborativa”. Fica claro, assim, que trata-se de uma abordagem que desafia a gestão tradicional do comando e controle, já que a sua proposta está na participação efetiva do trabalho em grupo por meio do diálogo aberto que resulta em um espaço que todos podem ser responsáveis por sonhar e imaginar o que realmente desejam para o futuro.

Além disso, neste mesmo contexto, segundo Wheatley (2012) no processo de mudança organizacional é essencial criar relações entre membros distantes para que por meio dessas conexões se estimule a criação de novas informações e que também permita desenvolver relações para o trabalho em conjunto com mais eficácia. Em busca da qualidade das relações humanas temos a troca de conhecimento e, desse modo, sente-se que se contribui para alguma coisa com significado, porém geralmente, o que acontece nas organizações é que se esquece que o significado é o mais poderoso motivador do comportamento humano. Em nossas organizações, temos de nos concentrar seriamente em aprender. Se não, não há como trazê-las à vida (WHEATLEY, 2012, p.93).

Desse modo, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) explicam que ao tratar de uma visão de mundo positiva, essa afirmação de vida comunica tudo o que

condiz a Liderança Apreciativa, tanto a sua identidade quanto as suas práticas e estratégias de resultados. E, que é uma forma explícita e ao mesmo tempo implicitamente relacional de trabalhar com a preocupação do impacto que uma equipe pode gerar em outros sujeitos e, de maneira mais abrangente, em todos os seres vivos da Terra. Assim, entende-se, a partir da visão das autoras, que esta é uma proposta de administração de empresas e relações inovadora, pelo fato de ter a verdadeira consciência de que organizações não se tratam de problemas que devem ser resolvidos, mas sim que toda organização é fruto de uma solução encontrada em determinada época para superar um desafio da sociedade.

Assim, Cooperrider; Whitney (2006) compartilham essa mesma visão, ao ressaltar que toda mudança tem de começar por uma investigação e análise compreensiva que envolva todos os diferentes interessados e que vincule esse conhecimento às prioridades estratégicas da organização. Portanto, o ponto inicial seria o seu núcleo positivo, uma espécie de compreensão dos padrões relacionais que abrange qualquer pessoa ou grupo como apresentado no quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 – Mapeamento do Núcleo Positivo da Vida Organizacional

Realizações	Tradições vitais
Oportunidades estratégicas	Valores vividos
Pontos fortes do produto	Macrotendências positivas
Bens técnicos	Capital social
Inovações inéditas	Espírito coletivo
Pensamentos elevados	Conhecimento agregado
Melhores práticas de negócios	Bens financeiros
Emoções positivas	Visões de futuros positivos
Sabedoria da organização	Alianças e parcerias
Competências centrais	Pontos fortes na cadeia de valor
Visões de possibilidades	Vantagens estratégicas
Capacidade de liderança	Recursos relacionais
Linha de produtos	Fidelidade do cliente

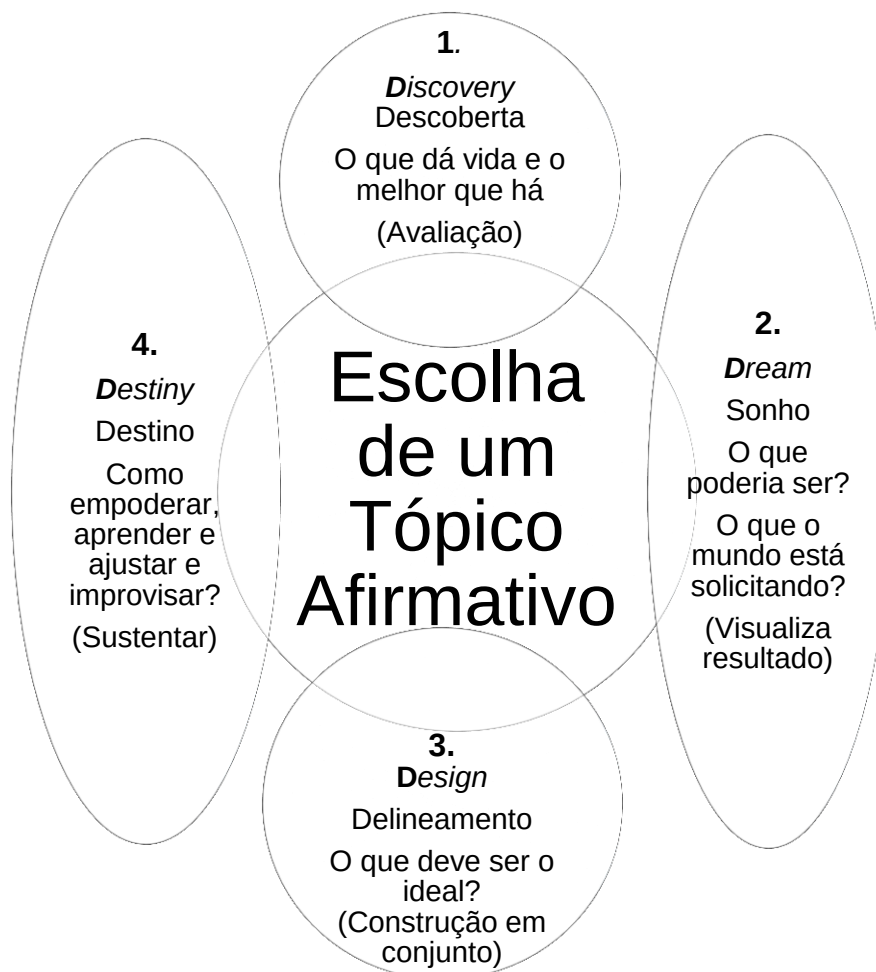
Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney (2006).

Compreende-se que está no cerne da mudança positiva alterar a visão de resolução de um problema para a busca deliberada em trabalhar com a conscientização do núcleo positivo da organização.

Já de acordo com Wheatley (2012), ocorre a colaboração quando se conduz o seu trabalho como parceiro na relação com os colegas e não como “patrões”, pois quando pela troca de impressões com os outros há uma diversidade mais rica de interpretações tendo em vista aprender com elas. Afinal, Wheatley (2012, p.87) afirma: “quando nosso trabalho é um convite para que os outros se juntem a nós, e não um plano pronto ou uma solução, desenvolvemos boas relações com os colegas”. Logo, se há espaço para a colaboração sente-se que se faz parte de algo significativo, apesar de possuir perspectivas diversas já que o indivíduo enxerga o mundo de acordo com o que é, e então, justamente quando se tem curiosidade pelo ponto de vista do outro se desenvolve uma visão rica em conjunto invés de tentar impor a interpretação de cada um.

Neste enfoque, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) salientam que a Liderança Apreciativa através do diálogo e da reflexão entre os indivíduos transforma potencial criativo em poder positivo que ganha forma no discurso humano, pelas palavras, metáforas, linguagem e ações que dão significado às emoções das pessoas. Neste sentido, Cooperrider; Whitney (2006) compreendem que para atingir essa mudança, o principal meio é a entrevista apreciativa, que é aplicada aos membros da organização no modo de perguntas relacionadas a experiências que fornecem energia em busca do que dá vida à própria organização. Por essas razões, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) enobrecem a liberação do potencial criativo como um convite e uma abertura à inovação e criatividade de criação coletiva que educa todo o grupo e que é medida até mesmo pelo percentual de vendas, o resultado da positividade é tanto que aumenta o seu desempenho.

Ainda nesta perspectiva positiva, segundo Cooperrider; Whitney (2006) a escolha do tópico afirmativo retrata o aspecto mais importante do processo da IA, na visão de jornada estratégica geradora do percurso para atingir o futuro, porque proporciona que se aprenda ao compartilhar conhecimento que leva a ação. Como ilustra a figura 3, é um ciclo de quatro etapas para construção do futuro:

FIGURA 3 – Ciclo de 4-D's da Investigação Apreciativa

Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney (2006).

Compreende-se que a prática apreciativa facilita a compreensão das pessoas de como elas poderiam contribuir mais para o delineamento conjunto do futuro. E, também que para o ciclo de 4-D's complete todas as etapas da sua volta, deve girar em torno da escolha de um tópico afirmativo.

Este processo, para Domingues (2011), exposto por cada letra D do ciclo de 4-D's evoca uma solução a ser adotada e não um problema. Por isso, o seu primeiro passo destina-se aos momentos vitais da organização (histórias cheias de vida, os sucessos e as melhores práticas), todos os interessados dialogam sob o enfoque de resgatar as forças que possibilitaram esses momentos e, dessa maneira, a apreciação individual passa a ser apreciação coletiva. O segundo passo é expresso pelo "sonho", que envolve o que poderia ser, novas possibilidades para criar o que poderia ser a imagem desejada para um possível futuro positivo, nessa etapa se

utiliza as histórias descobertas na primeira etapa, a descoberta, para facilitar a compreensão de temas que podem formar a visão que está sendo construída. Já no terceiro passo constitui-se o “desenho” do que foi identificado como ideal, esse desenho organizacional é feito para dar forma e estrutura às aspirações encontradas; traça-se possibilidades de estruturas estratégicas, políticas, serviços, produtos e procedimentos.

Então, a partir do quarto passo temos de aterrissar o sonho na realidade, implica em dar um “destino” para que o sonho se sustente em longo período de tempo, questiona-se principalmente como implantar, como capacitar e como aprender com os desenhos criados, bem como estipula-se quais serão os parâmetros de medição de resultados e avaliação permanente. Esse seria, segundo Domingues (2011, p.180): “o momento de construir o “olhar apreciativo” na organização em todos os seus sistemas e procedimentos de trabalho”. Assim, entende-se, a partir da visão da autora, que todos os quatro momentos são considerados essenciais para construção e sustentação das imagens para alcançar o futuro planejado, como um aprendizado constante que permanecerá a serviços dos ideais cooperativos sonhados e criados em conjunto.

Já de acordo com a linha de pensamento de Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) está no cerne do processo apreciativo o entendimento profundo de quatro l's – Iluminação, Inclusão, Inspiração e Integridade – para que todas as pessoas, trabalhadores e demais interessados em mobilizar a mudança corporativa sintam que fazem parte desse processo e que suas ideias são ouvidas no sentido de dar um norte, uma direção à investigação total da organização. Como no quadro 2:

QUADRO 2 – O processo de construção dos 4-l's

4-l'S	Iluminação	Inclusão	Inspiração	Integridade
Características e Atributos	Ajuda as pessoas a entender e a reconhecer as suas próprias forças e as forças dos demais também.	Pelas práticas de colaboração conjunta cria-se um ambiente propício para a sensação de pertencimento.	Dá as pessoas um caminho e uma visão a seguir, nutre a esperança que libera energia para o melhor desempenho e à inovação.	Fornece as pessoas confiança do que se espera delas para que deem o seu melhor em prol de um bem maior comum.

Fonte: Adaptado de Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011).

Verifica-se, assim, que de fato para constituir os quatro l's temos a construção da entrevista apreciativa, que possui um foco afirmativo, isto é, onde todas as questões formuladas são fundamentalmente perguntas afirmativas.

Deste jeito, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) incitam que a mudança positiva ocorre por perguntas apreciativas, as quais representam uma peça-chave de poder positivo, basta perguntar e desdobrar a riqueza de informações compartilhadas. Essas perguntas revelam histórias de sucesso sob diversos aspectos da criatividade humana atreladas às melhores práticas essenciais ao alto desempenho empresarial, tais como, a autoconfiança, aceitação, coragem, validação e a motivação em trabalhar. Além disso, as autoras asseguram que tais perguntas são uns dos principais instrumentos de poder apreciativo e Liderança Apreciativa. Neste sentido, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.28) ressaltam: “veículos convincentes para delegar, fomentar riscos e guiar o desempenho baseado em valor”. E, assim, visam a mudança positiva, o aprendizado e a inovação de todo e qualquer sistema.

Nesta abordagem, Cooperrider; Whitney (2006) postulam as boas histórias de aspiração coletiva conjunta como possibilidades que reúnem o melhor que a organização é capaz de ser. Essas histórias emergem como imagens de futuro retratadas por exemplos do passado empresarial positivo, essa ideia visionária diferencia a metodologia da IA de outras metodologias de planejamento. Conforme a concepção dos autores esta primeira fase seria o “sonho” de que todos precisam ouvir os momentos da vida organizacional no que tem de imagens do melhor de suas esperanças na construção de um futuro positivo expresso pela coletividade. E, com isso, Cooperrider; Whitney (2006, p.29) afirmam que: “conforme as possibilidades para o futuro são articuladas e postas em prática, elas ganham vida”.

Por esses motivos, nesta fase de planejamento acontecem entrevistas que são postas em uso construtivo de análises do núcleo positivo em questão, as quais são recursos essenciais para a melhor visualização da nítida compreensão da IA. Inicia-se, segundo Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011), como algo que deve ser realizado no convívio diário pelo estudo das causas raízes do sucesso e não das raízes dos fracassos ao questionar o motivo das pessoas fazerem o que fazem, invés de simplesmente censurá-las com julgamentos desnecessários. E, com isso, as perguntas apreciativas não idealizam a neutralidade de opiniões, pois são

perguntas direcionadas com foco naquilo que se deseja obter a aprendizagem da melhor maneira de executar os procedimentos. Afinal, pela concepção de Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.33): “são ferramentas de aprendizado e gerenciamento de desempenho”, a fim de desafiar o atual cenário de suposições comuns que sustentam toda fase de planejamento convencional da organização.

Já, com o método de Reunião de Cúpula da IA, há o processo de larga escala para a investigação total do sistema em que todos – empregados, clientes e inclusive os membros da comunidade interessados – são mobiliados para centralizar o desenvolvimento do núcleo positivo da organização. Os autores ainda afirmam que é quando ocorre a real descoberta de processos estratégicos dos negócios e sua eficiência dá-se pela inclusão de todas as partes interessadas no planejamento colaborativo.

Então, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) destacam que a principal função dos integrantes da Reunião de Cúpula é a de serem aprendizes da concepção da vida organizacional, já que envolve todos os níveis hierárquicos de uma organização, desde a alta gestão até os operários e vendedores de linha de frente. Compreende-se que a IA oferece uma visão de criação cooperativa para aguçar a curiosidade de modo pragmático a inspirar a ação conjunta voltada aos sonhos de cada um na construção de uma realidade viável e verossímil do futuro.

Então, conforme a linha de raciocínio de Cooperrider; Whitney (2006) a transformação social somente pode ser viabilizada a diante de cinco princípios fundamentais, são eles: Princípio Construtivista, Princípio da Simultaneidade, Princípio Poético, Princípio Antecipatório e o Princípio Positivo. Retratados no quadro a seguir:

QUADRO 3 – Os cinco princípios elementares da Revolução Positiva

1. Princípio Construtivista	O entendimento do conhecimento humano está envolvido com o destino organizacional.	Conhecimento das pessoas e do mundo que nos rodeia estão entrelaçados para entender e construir uma vida melhor.	Substituição das afirmações absolutistas em troca da busca colaborativa incessante.	Em vez da palavra final opta-se por formular ações e opções ao amanhã.
2. Princípio da Simultaneidade	A mudança e a investigação formam um momento	Os efeitos são produzidos na vida em comum através dos	Geram-se conversações acerca do bom, melhor e do	Busca fortalecer as relações humanas.

	simultâneo.	questionamentos.	possível.	
3. Princípio Poético	Organizações humanas são similares a um livro aberto.	A história é construída em coautoria constante.	Passado, presente e futuro servem de inspiração.	É possível estudar qualquer tópico.
4. Princípio Antecipatório	Imagem do futuro orienta o comportamento da organização	Sistemas humanos projetam expectativas.	Funciona como um projetor de cinema.	Metáfora do futuro como uma tela.
5. Princípio Positivo	Forma saudável de abordar a mudança gerencial eficiente.	Teoria da base afirmativa da ação e organização emerge de vários locais.	Inclui a teoria da imagem, a evolução consciente e o cuidado com a saúde.	Abrange também até mesmo o atletismo social.

Fonte: Adaptado de Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011).

Compreende-se assim, que de acordo com os cinco princípios fundamentais da IA a transformação é moldada pelo ideal de uma alternativa apreciativa por apresentar a forma mais autêntica e rápida de mudar os comentários frustrantes, críticas e problemas em perguntas afirmativas apreciativas.

O propósito, de acordo com Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) é o de conferir um sentido de responsabilidade aos pensamentos, ideais e ao compartilhamento dos sentimentos das pessoas. Esse senso de realidade das autoras vai de encontro com a lógica de Cooperrider; Whitney (2006) quando expressam que a investigação é totalmente inseparável das ações que fomentam a geração de uma teoria que não trata a respeito de mapeamentos de como o mundo era antigamente, porém para Cooperrider; Whitney (2006, p.52) trata-se de: “articulações preditivas das possibilidades do amanhã”. E, vale ressaltar que essa questão é pautada em torno do poder do uso da linguagem e dos discursos de todos os tipos construídos para que se crie uma identidade, uma verdade comum de bondade. Desta mesma maneira Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.43) agregam valor ao propósito da investigação:

quando solicitadas a compartilhar suas ideias e opiniões, as pessoas se envolvem e se comprometem com a ação. Quanto mais as pessoas são convidadas a contribuir com pensamentos, ideias e opiniões, mais elas contribuirão, tanto com ações quanto com resultados. A investigação é a maneira mais direta, simples e rápida de fomentar o envolvimento e gerar responsabilidade para o futuro. Perguntar é um ato de envolvimento. Ouvir ideias e opiniões das pessoas as valida, dando apoio ao único tipo real de delegação – a auto delegação.

Por auto delegação compreende-se que o processo da IA interrompe o ciclo de despersonalização ao formar um espaço que dá a chance das pessoas serem livres e ouvidas de forma sincera, e que oferece aos sujeitos a possibilidade de se conhecerem ao nutrir e integrar uma rede de relacionamentos.

Ser ouvido, segundo Cooperrider; Whitney (2006) faz-se necessário, de forma geral, a participação de um receptor que seja um ouvinte ativo que preze pela empatia de modo a dar abertura a compaixão. Além disso, as entrevistas apreciativas são todas realizadas face a face e as pessoas que poderiam se sentir excluídas são convidadas tendo em vista que suas propostas de inovação sejam implementadas, de fato. E, então, conforme Cooperrider; Whitney (2006, p.59): “durante o processo as pessoas sentem-se ouvidas, reconhecidas e valorizadas”.

Portanto, ao expandir os sonhos umas das outras, os indivíduos são convidados a sonharem juntos, nesse foco, conforme as pessoas interagem consolidam a identidade de suas equipes com clareza sobre o propósito dos papéis que cada um fará, com quem e com qual prazo de ação. As autoras afirmam que as equipes são como as pessoas, crescem e aprendem na direção do que estudam, o que faz com que a IA torne uma estratégia importante para desenvolver equipes, esse estágio é refletido em perguntas que são necessárias fazer de modo que os objetivos definidos cumpram-se dada a oportunidade das pessoas trabalharem em conjunto, que se unem e aprendem umas com as outras. A investigação destrói silos (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM; RADER, 2011, p. 53).

Então, em uma aliança mútua cada membro está baseado no respeito, na confiança e na autoconfiança em si próprio. Neste sentido, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.52) orientam que: “Eles desenvolvem a capacidade relacional e a resiliência para enfrentar o futuro – tão incerto quanto ele possa ser”. E, ainda, defendem a investigação de temas estratégicos a nível empresarial pela Liderança Apreciativa que mobiliza o aprendizado sempre em movimento contínuo. Nesse mesmo enfoque, Cooperrider; Whitney (2006) compreendem que a Investigação Apreciativa é essencial à interdependência positiva pelo simples motivo que quando as pessoas sentem que um grande público se interessa pelo seu trabalho de forma construtiva, percebem que finalmente, estão seguras para inovações e aprender com suas experiências.

Em torno desse ciclo, para os autores, as quatro dimensões – 4-D's da abordagem metodológica da Investigação Apreciativa se expandem para afirmar que as organizações funcionam como uma fonte da relatividade humana com relações prósperas geradas a partir de um olhar apreciativo no trabalho. Também afirmam que a liberdade de escolha libera poder, entretanto acima de tudo leva ao comprometimento e a vontade aprender coisas novas entre as pessoas, acerca da percepção de que quando “as pessoas veem o melhor umas nas outras, compartilham seus sonhos e principais apreensões sob diferentes maneiras afirmativas, e estão conectadas em uma só voz para criar não somente palavras, mas mundos melhores” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.63). Portanto, tal investigação surge como uma alternativa apreciativa às correntes coletivas de negatividade, tendo em vista que, atualmente, as pessoas geralmente passam muito tempo infelizes no trabalho e invés de se sentirem motivadas para trabalhar.

Então, acredita-se que, de fato, a essência da Investigação Apreciativa está em produzir uma mudança positiva a fim de desconstruir este ciclo vicioso nas organizações para mobilizar um ciclo virtuoso a favor do emprego gratificante. E, neste processo, destaca-se a presença do líder apreciativo à consecução dos objetivos e políticas organizacionais e para orientar os relacionamentos humanos, ou seja, o seu inovador modelo de trabalho baseia-se no comportamento dos indivíduos e não segue o padrão autoridade-obediência.

3.3 RESPONSABILIDADES E FUNÇÕES DO LÍDER APRECIATIVO

Considera-se a Liderança Apreciativa o melhor caminho para traçar o desenvolvimento organizacional e mobilizar as forças das pessoas para apoiá-las a transformar poder potencial em poder positivo. Segundo a percepção de Cooperrider; Whitney (2006) é através da Liderança Apreciativa que o líder questiona e ouve as histórias positivas, assim, torna-se possível identificar com mais facilidade o que cada pessoa é capaz e realmente quer fazer. Além disso, o uso do humor adequado pode ser utilizado pela Liderança Apreciativa para extrair o melhor das situações e o melhor das pessoas.

Neste enfoque, referido pelos autores, a prática positiva age como um estímulo ao relacional satisfatório, que possui como processo descobrir e articular o

melhor do outro, ou seja, por meio do treinamento aumentam-se os padrões de sucesso, pois em uma combinação de forças atrelados aos resultados comerciais cria-se uma visão de imagem global que dá sentido ao trabalho das pessoas, por saberem que seus esforços individuais e coletivos fazem parte de um todo. Inspira-se o sucesso de modo contínuo, e faz com que as pessoas usem suas melhores habilidades e também incentiva a se conhecerem para trabalhar uns com os outros. Neste processo, o líder, precisa ter a habilidade de se certificar do que há de melhor sobre a outra pessoa que está sendo capacitada. Deste modo, *ilumina-se* o potencial positivo até então implícito e possibilita que a pessoa se aprecie e, assim, se autorreconheça.

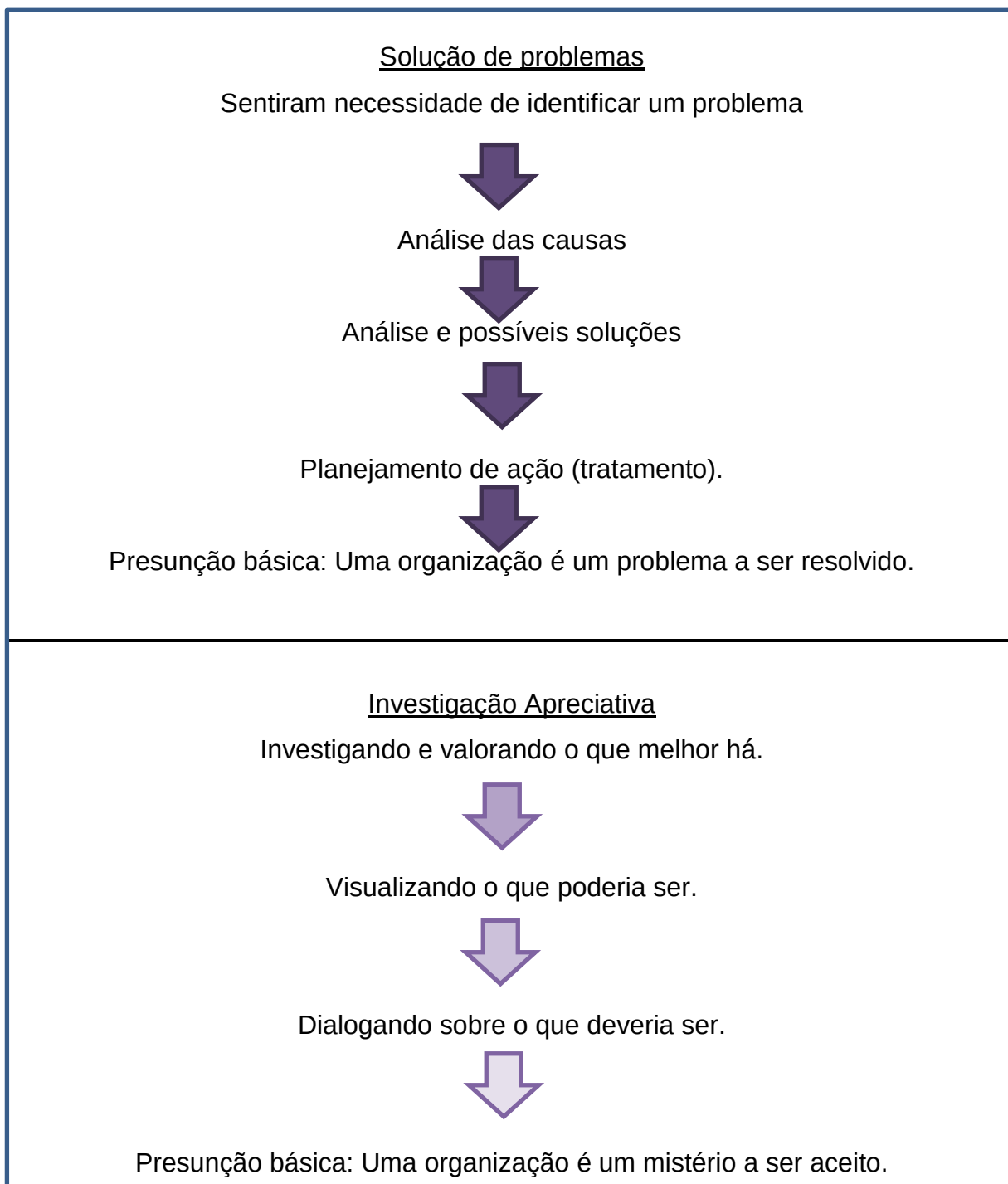
Neste sentido, do autoconhecimento e autovalorização revitaliza-se os líderes que para se sentirem bem precisam solucionar problemas por acreditar que desse jeito irão obter sucesso, observam problemas e não as forças que existem com potencial para serem exploradas. E, neste enfoque, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) afirmam que ao convidar participantes para integrar um grupo multifuncional busca identificar as causas do sucesso quando estão em sua melhor forma de atuação, e, o líder transmite uma mensagem-chave de que se interessa e valoriza o sucesso dos membros por meio do processo chamado de inclusão, estratégia fundamental da Liderança Apreciativa, diversifica-se as equipes para que o poder positivo da força de trabalho crie em conjunto o futuro desejado. Afinal, uma equipe multicultural é mais rica para se extrair talentos diferentes e fundamentar conversas de colaboração a partir do relacionamento e apoio mútuo entre as conversações dos integrantes.

Compreende-se que para Wheatley (2012) tem função primordial os líderes estarem sempre presentes no dilema da observação pelo motivo de que em meio a tanta informação, as pessoas não sabem muitas vezes como entendê-las e interpreta-las. Por isso, por estarem desestimuladas, costumam ter a sensação de impotência. Todavia, a autora salienta também essa nova perspectiva:

contudo, com a continuidade da proliferação de informações e o aumento da confusão, chega um momento memorável (em geral na parte final do evento) em que o grupo se auto-organiza, transformando toda aquela informação em visões novas e vigorosas do futuro. Em vez de chegar a acordos baseados no mínimo denominador comum, o sistema inteiro presente no seminário se auto-organizou numa nova criação, num corpo unificado que estabelece para si novas e desafiadoras direções (WHEATLEY, 2012, p.120).

Percebe-se que neste contexto a norma não é rígida e permite que se compartilhe a disseminação de conhecimento, tal é a proposta inovadora da abordagem apreciativa. Assim, conforme a figura 4 ilustra:

FIGURA 4 – Diferença entre a solução de problemas e a Investigação Apreciativa



Fonte: Adaptado de Cooperrider; Whitney (2006).

Portanto, compreende-se que para Cooperrider; Whitney (2006), as lideranças críticas espalham a crítica por acreditar ser o “jeito de fazer as coisas”. E, deste modo, a organização desenvolve-se em um ambiente emocional negativo que sufoca a liberação do ato criativo e fomenta o baixo desempenho organizacional.

Desta forma, segundo Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) em contraponto a essa forma crítica de executar o papel de líder, a liderança deve proporcionar a troca de um vocabulário de esperanças, capacidades, sonhos e generosidade em suas afirmações positivas. Assim, criam e iluminam o que há de melhor presente em cada membro e em cada situação. Neste intuito, através de ambientes corporativos emocionais positivos alinha-se o desempenho empresarial ao alto desempenho humano, até mesmo quando as pessoas não estão em sua melhor performance, porque seja qual for a situação a inclusão social é essencial para assegurar recursos, fomentar um futuro bem-sucedido que funcione e o comprometimento entre as partes (WHITNEY, TROSTEN-BLOOM E RADER, 2011, p.89).

Desta forma, conforme Wheatley (2012) organizações são coerentes com a sua essência quando atuam com mais confiança no mundo, assim, incluem quem antes mantinha longe, como, fornecedores, clientes, até mesmo fiscais e muitos outros. Devido ao fato de que a organização segundo Wheatley (2012, p.44): “consegue se manter em meio à turbulência graças à sua clareza respeito do que é” E, nesta relação, são as pessoas que levam à inteligência, ao transmitir a informação e a identidade da organização se expandem para a inclusão das partes interessadas, porque quanto mais as pessoas se relacionam umas às outras se cria um universo de possibilidades. Então, cabe ao líder criar condições para que isso aconteça, ou seja, deve considerar o que há de informação disponível, as relações e a identidade.

Assim, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) postulam o entendimento de que os atos de inclusão iniciam-se no sublime pessoal e levam a estratégia global da organização, pois por ouvir com atenção a sua própria auto conversa consigo mesmo permite-se que o diálogo interno tenha mais coerência e desfrute da multiplicidade de vozes internas, somente assim dá-se chance de receber bem as vozes do próximo. Essa concepção de valorização do conhecimento interior, há o pressuposto de que escrever ou falar bem uma língua, uma das maiores ferramentas apreciativas, entende-se o contexto social e por consequência se

conhece melhor as restrições de determinada cultura. A partir dessa noção, as autoras revelam a importância da construção do diálogo interno para o desenvolvimento do líder apreciativo:

seu diálogo interno – aquilo que você pensa, sente e sobre o que conversa consigo mesmo – é formado pelas suas experiências de vida. Por sua vez, ele é seu ponto inicial para tudo que diz e faz. Ele orienta sua maneira de criar relacionamentos e com quem você os cria. Seu diálogo interno estrutura sua prática de inclusão (WHITNEY; TROSTEN-BLOOM; RADER, 2011, p.92).

Por diálogo interno sincero e transparente, compreende-se a capacidade de facilmente identificar grupos e departamentos que se fazem necessários de incluir em práticas de inclusão consciente e por consequência disso, ocorre a identificação dos membros que participam de cada área.

Nesta linha de pensamento e raciocínio lógico, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) salientam que circular pela sala e dar voz a todos para terem a chance de se expressarem em entrevistas individuais e coletivas nos pequenos grupos, fomenta a habilidade de valorizar o papel do outro e por isso, sente-se que se tem valorização naquele contexto que se está inserido. Então, o líder pode alterar para pequenas discussões saudáveis em grupos para que se escute os grandes relatos que os grupos estabelecem entre si e, finalmente, se chegue a tomada de decisão. Entende-se, assim, que o processo de inspiração funciona quase se transcende os limites do *status quo*, ou seja, acredita-se que as melhores conversas encorajam as pessoas a se conhecerem melhor e a aprimorar os seus relacionamentos, demonstra-se confiança uns nos outros e que permite extrair o melhor do potencial implícito em cada um. Portanto, para alcançar o alto desempenho deve-se fortalecer a oportunidade de aprendizagem e resiliência para mudar quando preciso for.

Já conforme o pensamento de Wheatley (2012) há uma relação de dependência entre as organizações e os funcionários, eles têm de ser estimulados a explorar a iniciativa e suas novas competências e o líder não pode somente observar a realização desse processo, faz-se necessário apoiar a autoconfiança e estimular os funcionários de maneira constante. Reconhece-se que nesta relação de dependência, ocorre a cooperação pela compreensão de que nada existe sem o outro pelo instinto de comunidade que só ao interagir com o outro o indivíduo pode ser ele mesmo no seu sentido mais pleno. Neste sentido, a autora ressalta:

[...] as pessoas formam rapidamente novas relações entre si quando percebem que os que estão à sua volta, por mais diferentes que sejam, compartilham de suas prioridades. Elas se tornam capazes de trabalhar juntas, não porque venceram com seus argumentos, mas porque estão ligadas num ponto mais profundo. Um ponto que identificamos como o centro organizador ou o coração da comunidade (WHEATLEY, 2012, p.57).

Neste enfoque, é responsabilidade do líder fomentar conexões criadas na organização no sentido de expandir informações de diferentes fontes e com isso fazer com que as pessoas tenham clareza do que concordam e pretendem realizar.

Assim, ao analisar as principais atribuições do líder apreciativo, Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) explicam que a Liderança Apreciativa em nível de excelência tem três dimensões: fomentar gratidão pelo passado, incorporar o serviço no presente e por fim, exemplificar a responsabilidade pelo futuro sonhado. Tais líderes atuam como facilitadores que ajudam os outros a darem o seu melhor, por se dedicaram a fazer uma diferença positiva pela investigação das forças liberam toda criatividade presente no outro e estabelecem vínculos de confiança que são como um estímulo às pessoas se mobilizarem para descobrirem e expressarem suas esperanças e sonho que se têm.

Portanto, fomenta-se a ideia de que a Liderança Apreciativa é mais do que uma simples forma afirmativa e positiva, segundo as autoras, ela é um convite ao bem-estar humano e serve de base para as organizações e comunidades prósperas. Por si só a liderança faz com que as coisas aconteçam, mas a Liderança Apreciativa é a chave para que coisas boas se realizem, a qualquer instante pode-se auxiliar as pessoas a reconhecerem suas forças e usá-las em seu trabalho, em momentos como esse a diferença positiva ocorre. Então, de acordo com Whitney, Tronten-Bloom e Rader (2011, p.201): “a forma mais duradoura de sua Liderança Apreciativa fazer uma diferença positiva no mundo é aquela como você desenha estruturas sociais inovadoras”, a fim de influenciar o desenho organizacional e a qualidade das relações sociais no trabalho desenvolve-se culturas organizacionais baseadas em afirmativas de vida.

Em relação às principais atribuições do líder, segundo Wheatley (2012) está em envolver todos os sujeitos que serão afetados por uma mudança, porque ao ouvir os seus pares e colegas, suas histórias, interpretações e prioridades transforma-se as relações. Esse ato aproxima até quem não gosta de uma outra

pessoa e aqueles que não concordam com as atitudes do outro, ao ouvir verdadeiramente o que as pessoas têm a dizer se quebra esses rótulos. A autora segue a seguinte linha de pensamento:

quem não for convidado para o processo criativo, vai resistir a ele e sabotá-lo. Mas não insisto na participação só para evitar qualquer resistência ou para obter apoio para os meus esforços. A participação é importante porque ninguém é esperto a ponto de conseguir planejar o que quer que seja para o sistema inteiro. Hoje em dia, ninguém sabe o que vai funcionar nas densas redes que chamamos de organizações. Não dá para saber o que é importante para as pessoas e nem mesmo para entender como elas fazem seu trabalho. Nossa única opção é convidá-las para o processo de criação (WHEATLEY, 2012, p.78).

Então, pela percepção da autora compreende-se, que as pessoas contribuem mais à organização quando sentem que alguém se importa com elas. E, mais que isso, desse modo o líder não pode ter uma postura como a aquela aprendida no passado, de que a informação deve ser conduzida apenas a áreas restritas, transmitida com cautela e de jeito protetor ao funcionário.

Portanto, considera-se que, de fato, para Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.205): “a Liderança Apreciativa vê as pessoas e o mundo como são (para o bem e para o mal), e escolhe viver e trabalhar com o que tem energia positiva, para extrair o melhor”. Significa que a Liderança Apreciativa está presente em todas as relações e posições hierárquicas estabelecidas em uma comunidade ou organização e dá sentido a uma curiosidade ou a um propósito provocativo a fim de extrair o melhor uns dos outros quanto da relação e situação em si.

Da mesma forma, para Wheatley (2012), é fundamental que as organizações sejam como uma energia organizadora dinâmica. Assim, Wheatley (2012, p.126) considera que: “Quando essa energia organizadora é alimentada pela informação, recebemos as dádivas do universo vivo. Essa dádiva é a evolução, a organização em novas formas. A vida continua mais rica e mais criativa que antes”. No intuito de representar uma força entre os membros que leva ao elevado desempenho organizacional e humano, e, também realiza a gestão da mudança positiva. Assim, constata-se que o líder apreciativo atua nessa dinâmica relacional por emergir da união dos sujeitos em prol de uma causa e um bem comum a todos.

Diante dessas razões e motivos, verifica-se que há um “novo” planejamento estratégico que prima pela inclusão de todos para gerar mudanças desejadas pelos sujeitos e grupos envolvidos. Isto é, surge um novo padrão de comportamento,

mediante mecanismos apoiados em valores, atitudes e benefícios obtidos através da aprendizagem organizacional e humana e, assim se constitui a Gestão Estratégica Participativa.

3.3.1 Gestão Estratégica Participativa: Cocriação

Neste subitem, apresentam-se os principais aspectos relacionados à gestão da mudança em prol de impulsionar as competências, habilidades e técnicas das pessoas a fim de incorporar a atividade de educação corporativa como eficaz para “dar vida” a uma filosofia de gestão baseada no potencial positivo dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2010), o novo local de trabalho está interessado em pessoas que façam mudanças proativas e significativas, que coloquem a inovação não mais como uma tarefa passageira, mas que inclua como um estilo de vida próprio que agrega valor à organização. Neste enfoque, para Chiavenato (2010, p.411) esse processo chama-se de: “construção e reconstrução. Esse é o desafio para as organizações modernas. Trata-se de uma longa jornada que não tem fim”. Trata-se de planejar a mudança enquanto atividade intencional orientada para o resultado tendo em vista que as pessoas, hoje, são os principais ativos das organizações. Tem de incorporar o comprometimento dos sujeitos à filosofia empresarial pela educação corporativa, ou seja, sem as pessoas nada de concreto se realiza.

Neste contexto organizacional, Leal Filho (2011) faz referência à intervenção apreciativa, a qual ocorre pela participação de todas as pessoas que são chamadas para tomada de decisão em planos estratégicos, *workshops*, palestras e entre outras apresentações em pequenos grupos. Todos os interessados elencam uma série de ideias para o futuro em painéis, no intuito de que em um segundo submeta-se a aprovação do grupo para que sejam implementadas no espaço de trabalho. A cultura informal é predominante nessa gestão, dissemina o processo participativo e não elege rígidas normas ou manuais de conduta. Dentro desse ciclo, o autor afirma:

O que predomina na empresa não é um sistema de comando e controle, mas sim um sistema com hierarquia achatada, horizontal e flexível. A cultura apreciativa que faz parte do ambiente de trabalho valoriza o desempenho dos funcionários, destacando sempre seus aspectos positivos. Há uma preocupação em aumentar a consciência deles para entender a razão dos problemas existentes e suas características (LEAL FILHO, 2011, p.96).

Verifica-se, assim, que o entendimento desta metodologia é voltado à participação de todos, há um foco de capacitação centrada na consolidação das pessoas por valores de pensamento na espiritualidade e no diálogo.

Neste sentido, de acordo com Domingues (2011), por meio da reflexão coletiva inspirada pela cooperação e no objetivo comum permite-se, a partir do que há de melhor nas pessoas, a construção do conhecimento em grupo. Assim é a metodologia da Investigação Apreciativa que age como um valioso meio de gestão estratégica apreciativa por compreender a aprendizagem participativa através do sucesso, que faz florescer o potencial criativo pela transformação organizacional fomentada pelo universo de possibilidades criadas. E, Leal Filho (2011) ressalta que o grande diferencial dessa metodologia está em reconhecer as forças e as potencialidades criadoras de soluções ao futuro, sem se concentrar em discussões e reuniões que abrangem problemas existentes na organização.

Compreende-se que o fundamento desta metodologia, segundo Leal Filho (2011), está, principalmente, na valorização do funcionário e em priorizar o planejamento estratégico em todos os setores e áreas organizacionais. Dessa maneira, a participação dos funcionários é fruto do diálogo no cotidiano, registram-se em painéis as opiniões de cada um para depois consolida-las, sendo assim, planeja-se com padrões participativos o tempo todo, tendo em vista que mistura as funções e flexibiliza as atribuições dos funcionários ao formar uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento do trabalho.

Já conforme Chiavenato (2010), as mudanças na cultura e nos objetivos organizacionais são mudanças estratégicas. Tais mudanças envolvem a administração participativa no sentido de alterar estruturas hierárquicas consolidadas e fazer com que os funcionários passem a desempenhar um papel maior durante a tomada de decisões. Mas, para que isso ocorra, faz-se necessário mudar a cultura organizacional por meio do compartilhamento de atividades, atitudes e a expansão das próprias crenças. Neste sentido, para Domingues (2011) o ser humano é resultado de uma produção construída em conjunto na interdependência das pessoas. Isto é, na concepção da autora, ao ouvir alguém e ao compartilhar experiências, cada qual realiza o seu diálogo interno a partir do presente e, assim, cria cenários de sua trajetória de vida. Contudo, ao desenhar o futuro há a

investigação da coerência e consistência de cada estratégia e das ideias formuladas e, deste modo, o protagonismo do indivíduo está em fazer uma leitura de si relacionada à dinâmica de seus coadjuvantes, mas acima de tudo, com a consciência da existência desse papel interdependente.

Portanto, através da capacidade de liderança, distribui-se a informação e as competências ao redor da organização inteira, essa visão é abordada por Chiavenato (2010), e, além disso, esse seria o novo desafio do líder para ampliar os resultados do alto desempenho organizacional. Já com essa mesma percepção, Leal Filho (2011) entende que a autonomia das equipes e dos funcionários é uma característica fundamental, e, que os líderes das equipes têm de estar sempre preparados para compartilhar ensinamentos, tendo a liberdade de contribuir com seus conhecimentos a todo instante. Mas, todo esse processo só é possível dada a não existência de impedimentos entre os sujeitos, mesmo que sejam de diferentes níveis e cargos, postula-se o entendimento que as pessoas de função operacional, aquelas envolvidas na execução, devem ser sempre as primeiras convidadas para darem sugestões sobre melhorias de processos. Assim, há a abertura de escolha para a própria equipe decidir como prefere trabalhar, somente o próprio funcionário pode ser responsável pelo o que faz e cria, sem a necessidade de passar por aprovação dos dirigentes.

E, Leal Filho (2011) ainda explica que, no chamado Grupo de Crescimento, há funcionários que exercem a função de acompanhar cada processo administrativo para sua melhoria contínua, e, para ministrar a constante participação da maioria dos integrantes. Não para repreender o erro de alguém, uma vez que se considera o erro como parte do processo criativo, mas sim como uma oportunidade de aprendizado, ou seja, apenas busca descobrir a causa que o gerou. Portanto, conclui-se que, de forma geral, a Gestão Estratégica Positiva engloba toda uma conscientização de confiança mútua entre empresa e funcionário e, também, consolida a questão da contínua aprendizagem humana e organizacional. Sendo assim, provém do crescimento individual de cada funcionário, o que significa que não é fruto exclusivo para o aumento dos lucros organizacionais.

Compreende-se a Investigação Apreciativa como parte essencial à Gestão Estratégica Participativa, já que a IA possui em sua essência uma abordagem baseada no sucesso e pontos fortes para implementar os esforços de mudança

positivamente e consolidar a gestão e o desenvolvimento permanente da organização. E, também, configura-se como uma prática essencial enquanto um convite à mudança positiva, conforme Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011, p.126):

a inspiração, como uma árvore da vida, cresce estendendo dois grandes galhos para fora. Um galho se estende e alcança as pessoas, atraindo-as para o bom, o belo e o verdadeiro. É o poder positivo da inspiração originado pela apreciação, pela beleza, pelo respeito, pela graça, pelo amor e pela admiração. O outro galho se estende sobre as durezas e a angústia do mundo e dá esperança. Ele é o poder positivo da inspiração que brota da compaixão, da crença profunda em um caminho melhor, em uma vocação pessoal e em um serviço dedicado à sociedade.

Assim, entende-se que tal processo adota tem o objetivo de ser uma proposta de colaboração que visa que os princípios de todos sejam cada vez melhores, e, que assim, com base na força positiva fomentada pela beleza da vida a prática de mudança transforma-se em uma prática para o desenvolvimento organizacional como o desenvolvimento pessoal dos indivíduos envolvidos.

Desta maneira, também percebe-se uma cultura enraizada em redes de conhecimento, pela construção de relações por parcerias e alianças que oferecem infinitas combinações entre as forças da organização às do ser humano, estabelece uma narrativa centrada em uma ação elementar: o desenvolvimento positivo. Verifica-se que tal processo é fundamentado de modo a extrair e transmitir o que existe de potencial positivo em um sentido de complementariedade, com histórias positivas desde o êxito do serviço ao cliente, reconhecimento do funcionário e à valorização de grupos que formam equipes fortes e times positivos.

4 O VALOR DO PROCESSO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA PELA LENTE DA CO-CONSTRUÇÃO

Só há duas formas de viver nossas vidas.

Uma é como se nada fosse um milagre.

A outra é como se tudo fosse.

(Albert Einstein)

Este capítulo apresenta a estratégia metodológica utilizada no presente estudo, bem como, os procedimentos para realização da pesquisa de campo, a síntese e a análise dos dados obtidos. Os principais autores resgatados foram: Gil (2008) e Duarte (2006).

4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A metodologia utilizada nesta pesquisa refere-se a uma pesquisa social classificada no grupo de estudos exploratórios, que conforme Gil (2008, p.45): “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Entende-se, assim, que as pesquisas exploratórias têm finalidade de esclarecer conceitos visando o desenvolvimento de hipóteses ou problemas de pesquisa para pesquisas posteriores. Dessa forma, o método adotado foi o qualitativo, que conforme Malhotra (2008) refere-se à metodologia de pesquisa não estruturada que tem como objetivo alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes da amostra. Assim, tem foco em um número pequeno de casos não-representativos. De acordo com o autor, a análise de dados é não estatística baseada em resultados que promovem uma compreensão inicial das percepções e do contexto do problema de pesquisa.

As técnicas de coleta utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a entrevista. A pesquisa bibliográfica em um sentido restrito significa segundo Stumpf (2006) adotar um conjunto de procedimentos pertinentes ao tema explorado e à respectiva anotação e fichamento de dados documentados, ou seja, coleta referências para que sejam utilizadas posteriormente que busca identificar e selecionar documentos de interesse à realização de trabalhos de caráter acadêmico. E, Gil (2008) complementa que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida somente a

partir de um material já elaborado, como, livros e artigos científicos, e, a vantagem das fontes bibliográficas ao pesquisador de acordo com Gil (2008, p.71) seria: “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. De acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica assemelha-se à pesquisa documental, a diferença existe pela origem e natureza das fontes pesquisadas. E, então, Gil (2008) explica que enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza diferentes autores que falam sobre um mesmo tema, a pesquisa documental aborda materiais que ainda não tiveram um tratamento analítico.

Já a entrevista, outra técnica utilizada para coleta de dados, é classificada de diversas maneiras e tipologias. O presente estudo se adequa à pesquisa qualitativa com questões semiestruturadas e por uma entrevista semiaberta por meio do uso de um roteiro de abordagem que origina respostas indeterminadas pelo pesquisador. E, então, de acordo com Duarte (2006), a entrevista em profundidade representa uma técnica dinâmica e flexível à apreensão de uma realidade tanto para a compreensão e descrição de processos complexos como para tratar de questões pontuais do entrevistado. Portanto, a entrevista em profundidade, conforme Duarte (2006), é um recurso metodológico que visa, através de pressupostos definidos pelo investigador, obter respostas a partir da subjetividade da experiência de uma fonte, pois a mesma é selecionada por possuir informações úteis e relevantes que se busca conhecer.

O autor afirma ainda que, pela realização de entrevistas, identificam-se diferentes fenômenos, assim, o seu objetivo está ligado ao fornecimento de elementos para o entendimento de determinada situação. Nesta ordem, o modelo de entrevista semiaberta origina-se com a elaboração de uma matriz de questões-guia, as quais o autor ressalta que dão cobertura ao interesse da pesquisa. Tais questões investigam o problema de pesquisa tendo em vista ampliar o tema ao formular cada pergunta de forma aberta, portanto, pela concepção de Duarte (2006, p.66): “conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle”. Neste estudo, fez-se necessário, além das entrevistas pessoais, a realização de uma indireta via *Skype*. Neste sentido, segundo Duarte (2006, p. 77) classifica como: “pode ser particularmente útil para informações objetivas [...] utilizada para obter informações de pessoas importantes, por outros meios inacessíveis”.

Neste contexto, conforme o autor, uma pesquisa de qualidade realiza-se pela escolha de fontes capazes de ajudar a responder o problema, porque estas precisam ter relação e conhecimento do assunto, além de disponibilidade para conversar sobre. Deste modo, nos estudos qualitativos as informações das fontes possibilitam constituir visões e formar diferentes relatos acerca dos mesmos fatos. E, a escolha da seleção das fontes é definida por Duarte (2006) como:

a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística, ou seja, sua definição depende do julgamento do pesquisador e não de sorteio a partir do universo, que garante igual chance a todos (característica das amostras probabilísticas). Existem dois tipos básicos de amostras não probabilísticas para uso em entrevistas qualitativas: por conveniência ou intencional (DUARTE, 2006, p.69).

Neste intuito, no presente estudo utilizou-se a seleção intencional, sendo o critério, fontes que são especialistas no assunto estudado. Após a realização das entrevistas em profundidade, realizou-se a interpretação dos dados coletados e optou-se pela técnica de análise de conteúdo.

Assim, de acordo com Duarte (2006) a análise de conteúdo dos resultados obtidos parte do pressuposto que se deve separar o todo da entrevista e transformá-lo em partes para que seja possível examinar a natureza, bem como, as relações e funções de cada parte. Nesta abordagem, o autor desenvolve o seguinte critério à análise e descrição dos dados:

na redação da descrição e análise, o pesquisador assume a posse das informações colhidas nas entrevistas e as articula, com o objetivo de conduzir o leitor. Na prática, entretanto, o investigador tem por primeiro objetivo organizar suas próprias reflexões, dialogando com o papel e avançando na estruturação consistente do trabalho (DUARTE, 2006, p.78).

Portanto, compreende-se que esse critério de análise tem como característica separar o conjunto de informações em categorias.

As categorias, segundo Duarte (2006), constituem-se em estruturas analíticas organizadas pelo pesquisador que reúnem de forma organizada o conjunto de grupos pela inter-relação de temas comuns, mas autônomos. Para isso, é fundamental que exista uma coerência interna entre cada categoria, sendo possível o pesquisador se guiar pela adequação de alguns princípios. De forma que prevaleça e possibilite tal coerência interna o autor ressalta que em cada uma, ou seja, Duarte (2006, p.79) ressalta: “o pesquisador aborda determinado conjunto de

respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, criando frases colhidas durante as entrevistas e a tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado”. Assim, de acordo com a linha de pensamento proposta pelo autor, entende-se que de forma ampla e geral, as pesquisas baseadas no uso da técnica de entrevista em profundidade possibilitam um processo de aprendizagem interativo.

A abordagem de análise de conteúdo, para Fonseca Júnior (2006), é imprescindível à formação do campo comunicacional. O autor define-a como um método das ciências humanas e sociais destinado à investigação de fenômenos simbólicos pela análise de mensagens. Neste contexto, os dados são os elementos básicos da análise de conteúdo e constituem a base para o pesquisador investigar e, portanto, Fonseca Júnior (2006, p.287) destaca: “em toda análise de conteúdo deve-se enunciar, com clareza, a finalidade ou o objetivo das inferências”. Em sua concepção, fica claro que o autor afirma que é função de toda análise de conteúdo relacionar os dados obtidos a alguns aspectos do contexto estudado, e, tais interferências se constituem pela falta de provas diretas sobre os fenômenos. Por fim, o autor salienta que o entendimento da organização da análise divide-se em três etapas cronológicas: 1 – pré-análise; 2 – exploração do material; 3 – tratamento dos resultados obtidos e interpretação, sendo assim, a primeira fase oferece embasamento à construção das próximas fases.

Neste mesmo pensamento, segundo Gil (2008), o investigador ao realizar a pré-análise desenvolve uma “leitura flutuante”. Trata-se de uma fase de organização, onde há o contato inicial com os documentos. Já a exploração do material é definida como uma etapa longa que tem por finalidade administrar as decisões formuladas durante a primeira fase, portanto envolve tarefas de codificação. Por fim, realizou-se o tratamento dos dados, pela inferência e interpretação que resulta em dar validade aos dados obtidos. Foi realizado o cruzamento deste com o referencial teórico constituído com a interpretação dos resultados obtidos através dos entrevistados.

4.2 PROCEDIMENTOS

A classificação dos procedimentos desta pesquisa exploratória qualitativa é de abordagem direta, pelo fato dos entrevistados conhecerem o objetivo do estudo,

o qual, também, ficou claro pelas questões elaboradas e pela própria natureza da entrevista. Foram realizadas nove entrevistas, no período de duas semanas, ou seja, do dia 4 ao dia 18 de outubro de 2017, com especialistas das áreas de Comunicação e Psicologia, sendo oito entrevistas em profundidade presenciais e somente uma entrevista indireta por *Skype*, em decorrência de o entrevistado residir na cidade de São Paulo – SP e a pesquisadora em Porto Alegre – RS. Desta maneira, as entrevistas semiabertas foram estruturadas mediante um roteiro-base que aborda o tema central, isto é, o processo da Investigação Apreciativa.

As fontes foram escolhidas por serem profissionais que estão, atualmente, atuando no mercado de trabalho, e, por atenderem ao critério de possuir conhecimento sobre o assunto da pesquisa, ou seja, o critério de seleção não ocorreu de modo aleatório. Vale ressaltar que todos os especialistas entrevistados foram indicados por gestores da área de comunicação.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

O quadro 4 apresenta uma breve experiência profissional dos entrevistados para a caracterização dos mesmos. Neste sentido, elenca, principalmente, a formação profissional de cada, bem como, a área e empresa de atuação.

QUADRO 4 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Breve experiência profissional
Ana Elisa Castro	• Formação em Economia (UFRGS); • Gerente de Comunicação Corporativa na empresa Kimberly-Clark América Latina e Brasil há nove anos.
Camile Pasqualotto	• Formação em Administração de Empresas (FARGS); • Formação em Sociopsicodrama (IDH – Instituto de Desenvolvimento Humano RS); • Sócia co-fundadora na empresa Improvida Improvisação Aplicada; • Realizou no Japão projetos com ênfase na melhoria da qualidade de vida de imigrantes no país.
Cleusa Scroferneker	• Formação em Comunicação Social com Hab. Em Relações Públicas (PUC-RS); • Doutora com pós-doutorado em andamento em Comunicação Social (PUC-RS);

	• Professora no programa de Pós-Graduação (PPGCOM/PUC-RS); • Professora do curso de Relações Públicas há 43 anos (PUC-RS); • Coordenou a Assessoria de Comunicação e a Pró-reitoria (PUC-RS); • Coordenou o Programa de Iniciação Científica (PUC-RS).
Cristiane Mallmann	• Formação em Comunicação Social com Hab. Em Relações Públicas (UFRGS); • Pós-graduação em Comunicação Empresarial (ESPM-SUL); • Professora de Gestão de Crises no Programa de Pós Graduação (PUC-RS); • Sócia, diretora de atendimento e prospecção de novos negócios na empresa HappyHouse.
Kim Boscolo	• Psicóloga de abordagem sociopsicodramática CRP 07/26200; • Formação em Psicologia (PUC-SP); • Formação em Sociopsicodrama (IDH – Instituto de Desenvolvimento Humano RS); • Sócia co-fundadora na empresa Grupo 3 de Nós – Psicologia Criativa.
Luciano Braga	• Formação em Publicidade e Propaganda (UFRGS); • Sócio co-fundador e diretor de criação na empresa Shoot The Shit.
Marília Bruhn	• Psicóloga de abordagem sociopsicodramática CRP07/25721; • Formação em Psicologia (IPA); • Formação em Sociopsicodrama (IDH Instituto de Desenvolvimento Humano - RS); • Mestranda em Psicologia Social e Institucional (UFRGS); • Sócia co-fundadora na empresa Grupo 3 de Nós – Psicologia Criativa.
Myriam Dutra	• Artista plástica; • Professora no programa de Pós Graduação em Letras, Pensamento Sistêmico e Pensamento Complexo para Gestão Estratégica (PUC-RS); • Doutorado em Comunicação Social (PUC-RS).
Rúbia Bueno	• Formação em Psicologia (UFSM); • Formação em Yoga (Ânamam – RS); • Formação em Sociopsicodrama (IDH Instituto de Desenvolvimento Humano – RS) • Especialista em gerontologia social (PUC-RS); • Mestra em Psicologia Clínica (PUC-SP); • Experiência na prefeitura municipal (Xangri-lá e Antônio Prado – RS); • Professora de graduação de Psicologia,

- com ênfase em grupos e psicodrama (Três de Maio e Novo Hamburgo - RS);
- Sócia co-fundadora da empresa Improvida Improvisação Aplicada.

Fonte: A autora (2017).

4.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A categorização das entrevistas dividiu-se em quatro categorias que originaram três subcategorias cada para responder ao roteiro-base da pesquisa. Deste modo, a primeira categoria refere-se aos estímulos motivacionais do especialista entrevistado, por isso possui como subcategoria quanto ao trabalho, à organização e à dimensão pessoal. Já a segunda categoria trata do valor do núcleo positivo que inclui como subcategorias: o valor perante a propriedade implícita, dos integrantes e ações elementares ao futuro dos negócios. A terceira categoria é o sucesso, conquistas e engajamento, a qual engloba as seguintes subcategorias: sobre a abordagem da reunião, os pilares do sucesso e história inspiradora. Por fim, a última categoria consiste nos elementos da organização do futuro e, tem como subcategorias: relação ao sonho (expectativas), mudanças e a sua contribuição pessoal.

CATEGORIA I - Estímulos motivacionais

As subcategorias são no trabalho, na organização e no pessoal. Conforme os seguintes quadros:

QUADRO 5 - Subcategoria I: no trabalho

Entrevistado	Trabalho
Scroferneker	Equipe; Desafios; Valor do novo; Busca do diferente; Realização profissional.
Mallmann	Ambiente organizacional; Benefícios; Possibilidade de trabalhar com grandes marcas; Proximidade entre os diferentes perfis e áreas; Valor de trabalhar em equipe.
Boscolo	Comunicação horizontal; Os opostos se complementam; Adquirir e trocar conhecimento; Visão humanizada à qualidade da saúde mental;

	Poder facilitar que ocorra a co-construção em grupos heterogêneos, assim, não se restringe somente a uma transmissão de informação.
Bruhn	Qualidade de vida no trabalho; Intervenções circulares em grupos; Redes colaborativas para novas parcerias; Desenvolver conhecimentos novos; Explorar as potências do ser humano; O psicodrama que possui como propósito criar um ambiente que estimule a co-construção.
Dutra	As três dimensões do <i>Great Place to Work</i> : orgulho pelo o que faz, respeito pelo líder e a camaradagem com os colegas; O processo das interações humanas dentro das organizações; Estratégias colaborativas; Desenvolvimento do lado criativo de todos.
Castro	Formar redes de amizades com os colegas é como ter uma segunda família; Terceiro lugar do Brasil no <i>Great Place to Work</i> ; O trabalho não precisa ser sisudo para ser sério, você pode ser um excelente profissional e trazer ótimos resultados à empresa, e, se divertir ao mesmo tempo.
Pasqualotto	Possibilidade de trabalhar com a potência da saúde pela criatividade e espontaneidade; Resgate e conexão com a energia da nossa criança interior através dos jogos.
Bueno	Liberdade para criar; Compartilhar com o próximo o nosso lado mais criativo e de ser espontâneo que todo indivíduo possui dentro de si.
Braga	Ambiente leve e descontraído estabelecido para propiciar uma melhor colaboração da equipe; Ruptura no formato de trabalho no mercado tradicional das agências de comunicação; Prazer em trabalhar com o que gosta.

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 6 - Subcategoria II: na organização

Entrevistado	Organização
Scroferneker	Agarrar as oportunidades; Liberdade para criar; Desenvolvimento interpessoal; Reinvenção.
Mallmann	Identificação com os valores e os princípios empresariais; Clima organizacional; Liberdade para criar; Metodologia própria como diferencial estratégico; Por oferecer às pessoas uma proposta de valor coerente com aquilo que elas buscam na vida. Isso diferencia as empresas, atrai e retém talento.
Boscolo	Co-construção em grupo; Explorar as potencialidades de todos; Aprendizagem constante; Vivenciar diferentes experiências.
Bruhn	Autogestão; Inexistência da relação de chefe e subordinado; Estabelecer interações através do diálogo; Engajamento a cada nova possibilidade;
Dutra	Missão e os valores organizacionais são a base; Confiar no papel da liderança é fundamental;

	Gestão estratégica; Tudo na vida é energia; Sentido da interação; O universo de infinitas possibilidades.
Castro	Ter saúde como um negócio; Ambiente que seja sustentável a longo prazo; Os valores pessoais têm de estar de acordo aos valores da organização para vestir a camisa.
Pasqualotto	Fluxo que liga o aqui agora; Diversidade dos pontos de vista; Promoção da saúde.
Bueno	Associação entre saúde e a possibilidade de criar; Ao se colocar espontâneo e criador nos diferentes contextos mais saudável você se torna.
Braga	Comunicação com propósito para transformações de impacto social; Uma empresa com a cara de todos que fazem parte dela; Liberdade do time de trabalho; O processo de sonhar juntos; Identificação dos valores pessoais com os da organização.

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 7 - Subcategoria III: no pessoal

Entrevistado	Pessoal
Scroferneker	Inquietude; Desafiadora; Interação social; Satisfação na troca de conhecimentos; Criatividade.
Mallmann	Facilidade para se relacionar com as pessoas; Empatia pelo interlocutor; Ouvir e compreender a opinião do outro; Ajudar a construir coletivamente as tarefas; Espírito de liderança;
Boscolo	Saber gerenciar o tempo; Proativa; Criatividade; Acreditar, apoiar e mobilizar ideias novas.
Bruhn	Análise de cenários; Contribuir por ser mais analítica; Trabalhar minuciosamente nos detalhes.
Dutra	Exercitar diariamente os meus valores pessoais dentro da organização; Empatia ao olhar para o outro; Comunicação fluída para se organizar; Organização coletiva em meio à desordem; Gratidão às novas possibilidades.
Castro	Comunicadora intuitivamente; Processo de leveza; Valorização da trajetória profissional.
Pasqualotto	Ter adquirido mais segurança profissional; Força da brincadeira; Ser livre para criar e compartilhar; Poder de ofertar algo que acredita fielmente.
Bueno	A simplicidade da vida profissional e pessoal; Vivenciar a alegria que se está no seu entorno desencadeada pelos jogos de improvisação; Transdisciplinaridade das posições sociais;

	Sensação de conquista num processo de leveza; Ao estabelecer uma relação consigo mesmo podemos nos conectar com outro.
Braga	Hoje tem mais segurança para ser líder; Processo de relacionamento com todos; Relação de amizade com as pessoas em vez de chefia e subordinados; Combinação entre trabalhar e se divertir deixa o ambiente leve com sensação de tranquilidade; Brincalhão.

Fonte: A autora (2017).

CATEGORIA II - O valor do núcleo positivo

As subcategorias são o valor da propriedade implícita, integrantes, ações elementares ao futuro dos negócios. Conforme os quadros a seguir:

QUADRO 8 - Subcategoria I: valor da propriedade implícita

Entrevistado	Valor da propriedade implícita
Scroferneker	Tradição; Solidez; Conhecimento; Inovar através do vivido; O sentido de ouvir; Cultura participativa; Empatia.
Mallmann	Papel da estratégia; Ideia de vender um programa para dentro; Regra dos 70% 20% e 10%; Sútil; Diversidade; Cultura organizacional; Trazer temas relevantes para alinhar o nível de conhecimento; Construir um negócio que faça diferença; Somente se consegue comprometimento a partir da identificação com os valores e com uma mensagem positiva.
Boscolo	Possibilitar espaços que fomentem o diálogo; Corresponsabilidade de modo a preservar ambientes colaborativos; Levar em consideração o papel do outro; O sentido e o valor do trabalho em equipe; Liderança horizontal.
Bruhn	Psicologia positiva e humanismo; Potencial humano junto ao potencial dos grupos; Ambientes cooperativos; Facilitador de troca de experiências; É algo implícito no sentido de que é possível que qualquer grupo pode constituir o núcleo positivo.
Dutra	A ferramenta utilizada pouco é relevante, o fator determinante é a importância dada ao trabalho que se está desenvolvendo; O valor do núcleo positivo está diretamente direcionado ao modo, não interessa o que você vai fazer e sim como você vai fazer; Se manter fiel filosoficamente ao sentido da metodologia; Tudo deve passar pelo líder, ele deve desenvolver junto todos os processos.
Castro	Fundamental alinhar a participação da liderança à cultura para irradiar o

	núcleo positivo; A atitude positiva das pessoas em relação ao trabalho gera o resultado, quem não tem isso acaba por destruí-lo. Ou seja, se o resultado fica em primeiro lugar, acima de tudo, não se é possível sustenta-lo a longo prazo.
Pasqualotto	Emergir soluções em mim, nas comunidades e no meio ambiente; Ser o agente facilitador em grupos de trabalho; A metodologia é justamente para conectar as pessoas e fazer <i>links</i> para trabalhar com o ser humano no resgate das relações e da potência criativa que está no encontro entre as pessoas.
Bueno	Princípio da corresponsabilidade como um caminho para fomentar a saúde dos grupos, independentemente do contexto; Espontaneidade de livre vontade; Visão do entorno como algo sistêmico origina a possibilidade de criar junto.
Braga	Ser ouvido é essencial; Liberdade do gênio criativo; Liberdade profissional faz com que se seja mais responsável ao cumprimento de atividades; Senso crítico; Auto percepção para leitura de ambientes; Modelo de negócios inovador; Sistema em movimento; Paixão pelo o que faz; Um grupo de pessoas que se reúnem deixa tudo mais fluído e orgânico; Sentido de poder ser eu mesmo.

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 9 - Subcategoria II: integrantes

Entrevistado	Integrantes
Scroferneker	Valorização da experiência de cada indivíduo; Caráter humanizado; Sentido de complementariedade; Projetos coletivos; Formação de um profissional de Relações Públicas; O pensar estrategicamente; Relacionamentos.
Mallmann	Gestão; Valorizar as pessoas; Tarefa da empresa; Líder como interface; Desenvolvimento profissional; Criatividade; Estudar o perfil das equipes e times; Difundir notícias positivas; Reconhecer o valor e contribuição de cada funcionário; Aumento da produtividade; Tem que ter brilho no olhar pelo o que faz; Quanto mais pessoas integrarem esse núcleo positivo melhor vai ser, melhor vai ser o meu clima aqui dentro, melhor vai ser a entrega que as pessoas vão ter e mais elas vão se dedicar para o que elas querem fazer.
Broscolo	Relação e divisão de tarefas por projetos, Espírito de equipe; Respeitar a singularidade de cada participante. Não significa que o grupo seja maior que o indivíduo, é uma coisa co-construída, está tudo junto.
Bruhn	Construção de relações verdadeiras originadas pela cooperação em

	grupo; Cumprir os acordos; Os valores da organização; Todo grupo, inclusive os que têm uma hierarquia mais formalizada, é possível de se potencializar pelo núcleo positivo.
Dutra	Missão de cada integrante do grupo; A decodificação das mensagens ocorre de forma mais sentida do que falada; Faz-se necessário se relacionar com outro; Trabalhar deve ser prazeroso e divertido; Não existe erro de acordo com a visão do pensamento sistêmico; A comunicação entre líderes e liderados flui visceralmente com muita confiança e presteza; O espírito coletivo considera a experiência do amor, bondade humana e o fim da ilusão do ego.
Castro	O alto índice de satisfação e confiança dos funcionários em relação à organização; Consistência e importância de investir em pesquisas globais; Qualidade de vida organizacional no sentido de produzir um ambiente alegre e confortável às pessoas; Como o resultado é feito por pessoas, o que importa e traz satisfação individual às pessoas vai além do resultado da empresa. Estímulo da presidência; Essencial desenvolver um bom relacionamento com o líder; O valor do cuidado; Flexibilidade de trabalho.
Pasqualotto	Ninguém deve ser obrigado a compartilhar; Papel de observador e reflexão; O facilitador ou diretor de um grupo tem de fazer uma leitura adequada; Se não funcionar faz parte, sem sentimento de culpa, mas de auto responsabilização; Processo de troca dá-se em efeito espiral; Apenas é possível aprender ao praticar; A relação grupal é um momento de encontro de ser humano para ser humano.
Bueno	Dramatização para gerar envolvimento; Aquecimento para que, assim, as pessoas se pré-disponham a participar; Ao vivenciar o encontro percorremos um caminho para o conhecimento.
Braga	Ouvir as manifestações dos integrantes para auxiliar no processo decisório; Dar autonomia ao grupo; Processo de aprender com as relações; Analogia à metáfora do copo meio vazio; Conversas individuais e coletivas sobre as perspectivas de futuro; O significado de realizar projetos com o que vem do coração de cada um; Erro faz parte do caminho de aprendizagem; Oportunidade de participar de reuniões com os clientes para proporcionar experiência e aprendizagem aos funcionários todos; Coerência interna dos meus valores e objetivos com os da organização.

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 10 - Subcategorias III: ações elementares ao futuro dos negócios

Entrevistado	Ações elementares
Scroferneker	Gestão; Crença no positivo; Transformar ameaça em oportunidade;

	Mudança de dentro para fora; Conduta coerente.
Mallmann	Comunicar o que é bom; Gerenciamento de grupos; Movimentos sistemáticos; Rituais gerais de celebração; Recarga criativa; Compartilhar; Reuniões de <i>feedback</i> ; Seminário de <i>endomarketing</i> . Venda é experiência; Incentivos. Trabalhar, todos os dias, com o aspecto positivo que tem dentro das empresas. Quanto mais houver um núcleo positivo dentro de uma empresa melhor será a entrega ao serviço do cliente.
Boscolo	Liderança por demanda de projeto; Sinceridade com os seus sentimentos; Conexão com o lado humano das organizações; Autoconhecimento é um processo transformador; Compartilhar emoções contagia os sujeitos; Riqueza da troca de contatos como uma visão de investimento de tempo e não perda; O plano ideal das relações humanas é a construção grupal para algo que abranja os interesses e valores de todos os envolvidos.
Bruhn	Alinhar a cultura organizacional aos valores; Papel do líder como um facilitador e inspiração; Equipes horizontais e cooperativas; Dramatizações de cenas do dia-a-dia; Mudanças sociais; Sensação de vitalidade; Estímulo cultural; Valorização das ciências humanas; Dada a importância das questões humanas e o potencial delas para promover a qualidade de vida ao próprio ambiente; Buscar enxergar positivo invés do negativo Hoje as empresas que realizam treinamentos não fazem apenas os que constam informações básicas, a própria Investigação Apreciativa é utilizada para que os treinamentos mobilizem o clima do grupo.
Dutra	Elencar campos de ressonância mórfica; Exercício transdisciplinar; A crença na bondade comprovada pelo aporte científico da visão das ciências duras; É preciso sonhar e imaginar para conseguir visualizar; Considera-se muito importante que as organizações se aprofundem do núcleo positivo para inovar.
Castro	Cultura forte e os funcionários precisam estar alinhados a essa cultura; Influência do comportamento do líder por ser a principal representação da cultura no dia a dia; Ser uma organização carinhosa com as pessoas; O mundo caminha para uma aldeia global.
Pasqualotto	Com conversas sinceras torna-se possível criar o sentimento de amizade; Importância das perguntas iniciar como forma de aquecer o grupo; Transformação social dos ambientes para torna-los lugares colaborativos; Aceitar e respeitar a opinião de quem tem uma visão de mundo diferente da minha; Transportar o foco no individual para o coletivo; Se conectar de forma verdadeiramente humana invés de tecnológica; Trabalhar de modo a formar parcerias.

Bueno	A fase do aquecimento é elementar para tudo na vida; Preparação para liderar um grupo é essencial, independente do contexto.
Braga	Realizar projetos do que o emprego formal em uma única empresa; As pessoas são mais complexas que um trabalho em apenas uma organização; História cíclica de início, meio e fim; Geração Y e Z quebram os paradigmas do trabalho convencional de passar a toda a vida em um mesmo trabalho; Trocias fluídas de experiências.

Fonte: A autora (2017).

CATEGORIA III - Sucesso, conquistas e engajamento

As subcategorias são abordagem para reunião, pilares do sucesso e história inspiradora. Conforme os quadros a seguir:

QUADRO 11 - Subcategoria I: abordagem para reunião

Entrevistado	Abordagem da reunião
Scroferneker	Transparência; Expertise da área da comunicação; Engajamento; Verbalizar; Organização é um produto coletivo; Pensar além do seu tempo.
Mallmann	Autoavaliação de acordo com os objetivos da função que cada um exerce; Percepções do funcionário; Expectativas da agência; Conversa organizada, integral e formal; Relação de troca; Desafios mútuos; Ouvir mais; Um olhar para levar ao reconhecimento positivo e salarial; Equiparar os desejos das partes; Processo avaliativo; Metodologia única de trabalho; Qualidade técnica; Ação colaborativa; Compreensão da comunicação entre líder e liderado; Influência da cultura da empresa; Ideia de ter um posicionamento para dentro; Descrever mensagens-chave positivas. Todos devem assinar um documento, o funcionário fica com uma cópia e esse documento fica guardado para daqui três meses novamente conversar sobre ele.
Boscolo	Acreditar na construção da colaboração coletiva; Confiar verdadeiramente no trabalho do colega; Comunicação fluída; Abandonar o ego.
Bruhn	Redução do número de críticas; Processo de valorização dos aspectos positivos; Expansão das potencialidades individuais; Integrar à cultura corporativa; Igualar os níveis de responsabilidade; Comemoração das conquistas.

Dutra	Toda avaliação vale-se de aspectos positivos; Envolvimento entre a gestão e a gerência média; Visão estratégica do todo; Mudança de mentalidade quanto às barreiras que o modelo burocrático impõe; O trabalho tem que fazer sentido, não há dinheiro que pague.
Castro	Metodologia <i>Culture of Coaching</i> para <i>feedback</i> formal; Processo de <i>feedbacks</i> oficiais e informais, quando informal ocorre constantemente; Avaliação não somente entre líder e subordinados, mas entre os próprios colegas; Estar aberto e fiel ao <i>feedback</i> ajuda deixar o trabalho mais leve; O que está bom, o que pode melhor e encerramento positivo.
Pasqualotto	Processos terapêuticos coordenados por um tutor ou mediador; Conhecimento mais profundo de nós mesmos; Inversão de papéis para produzir conexão e empatia; Não chamamos de <i>feedback</i> , e sim de compartilhar o sentimento que o fato causou em mim que muda para cada integrante, e, depois, estabelecer um processo de relação teórica focada na ação e não no indivíduo em questão.
Bueno	Ao formar um vínculo mais profundo possibilita dar abertura aos momentos de <i>feedback</i> ; Contexto de trabalho; Percepção do outro; Sentido de fazer terapia em conjunto; Seminários teóricos.
Braga	Sem um padrão/formato pré-estabelecido; Tanto individual quanto em grupo; Abordar o que tem de mais extraordinário, pontos positivos e pontos a melhorar; Os próprios membros tem a liberdade de escolher a pauta; Forma de celebração; De vez em quando apenas relembra-se o que aconteceu de bom no mês e encerramos felizes por ter conversado.

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 12 - Subcategoria II: pilares do sucesso

Entrevistado	Pilares do sucesso
Scroferneker	Posicionamento estratégico; Valorização dos profissionais; Tudo começa pelas pessoas; Importância da percepção do outro.
Mallmann	Conhecimento técnico; Capacidade de liderança de reconhecer o líder como uma interface da cultura da organização; Ser referência sempre; Ter um olhar à frente do seu tempo; Fazer a diferença; Saber ouvir com sinceridade; Colocar amor no que se faz; Aprimoramento contínuo; Ter uma relação de confiança mútua entre a equipe engajada e o líder; Para evoluir é preciso se reinventar; Pensamento estratégico para em cada projeto e para cada público; Sociedade; Fator Crítico do Sucesso;

	Endomarketing estratégico; Posicionamento claro; Comunicação estratégica é complexa; Ser uma agência especializada.
Boscolo	Confiança como a chave do sucesso; Viver em relação; Diversificação das parcerias; Além das metas financeiras.
Bruhn	Capacidade de cooperação; Persistir ao máximo no objetivo; Qualificação pelo desenvolvimento profissional; Solidez nas redes de parceiros; Promoção do psicodrama; Gratidão; Ter orgulho de si próprio; Valorização verdadeira dos vínculos criados a partir das relações humanas; Construir cada vez mais o trabalho colaborativo.
Dutra	Determinação; Identificação dos valores pessoais aos valores profissionais; Reconhecimento de que todo trabalho tem início, meio e fim, de forma cíclica; Perseverança; A ligação entre a arte e a capacidade de comunicação; Clareza quanto ao sentido do meu trabalho para colaborar com uma mudança positiva; Qualidade da interação entre as pessoas no sentido de gerar credibilidade; Comunicação é estar em relação.
Castro	Sucesso não é algo perene; Não é construído sozinho, ele é feito com as pessoas que nos rodeiam; Administração da carreira profissional; Agarrar todas as oportunidades; Liberdade para criar; O segredo do sucesso tem mais a ver com um ambiente que eleve as pessoas e potencialize o que as pessoas têm de bom e os seus talentos do que em relação, unicamente, à capacidade individual; A magia ocorre por meio dos elementos da cultura da organização; História inspiradora; Ritos respeitados e adorados por todos; Sentido de unidade às pessoas; Ter uma cultura sólida passa desde a maneira de falar, o jargão da empresa, a identidade visual até o ambiente de trabalho; Todos remando no mesmo sentido e direção; Papel fundamental do gestor de Recursos Humanos porque é quem coloca as pessoas às posições corretas.
Pasqualotto	Retorno da simplicidade que ao mesmo tempo se torna inovador para as relações atuais; Conexão na sua forma mais genuína possibilitada pelo encontro do momento.
Bueno	Estudar como um eterno aprendiz da vida; Processo de autoconhecimento; Estar rodeado de pessoas que incentivem um compartilhar de sonhos e ideias autotransformadoras; O amor.
Braga	O sentido de trabalhar com a verdade; Sempre coerente com o que se prega nas bases da empresa, sua causa e propósito; Se manter fiel aos valores organizacionais e pessoais;

	Agregar valor às obras comunitárias; A transparência como a forma correta de agir; Trabalhos que compõem redes de parcerias; Gerar impactos positivos com uma comunicação social que faça sentido; Transformar um lugar melhor para (con)viver; Entregar o que pregamos e não o que o mercado formal deseja.
--	--

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 13 - Subcategoria III: história inspiradora

Entrevistado	História inspiradora
Scroferneker	Período de graduação no início da ditadura militar; Ser professora com apenas 20 anos de idade; Experiência de muito crescimento ao lecionar na escola Protásio Alves – POA/RS; Valorizar o que há de positivo para aprender a se reinventar
Mallmann	Teoria como um diferencial; De gerente à sócia; Desenvolvimento profissional; Liderança para formar equipes; Direção do núcleo de atendimento; Tomada de decisões em conjunto; Ouvir para poder contribuir; Estabelecer um vínculo para fazer uma diferença positiva; Valor do trabalho; Período de conquista e prospecção de novos clientes; Os processos ocorrem de forma natural; Gerenciar perfis de diversas contas; Oportunidade de participar de novos relacionamentos; Demanda de trabalho; Novas responsabilidades, funções e atribuições diferentes.
Broscolo	O sucesso de exercitar um meio inovador de aproximar as relações humanas; Motivação ao concretizar cada conquista.
Bruhn	Pelo <i>feedback</i> dos indivíduos que realizam as oficinas e workshops; Todo o processo de planejar e coordenar cada evento de modo integrado.
Dutra	Trabalhar com a arte ligada à educação; A liberdade para criar possibilitou o desenvolvimento do meu pensamento complexo; Bagagem acadêmica; Empolgação em apostar em algo novo; União da ciência e espiritualidade; O sentido de deixar tudo acontecer no seu devido tempo; Sincronismo energético com o universo; Descobrir a Investigação Apreciativa; Pressupostos básicos: transdisciplinaridade, pensamento sistêmico, pensamento complexo e núcleo positivo.
Castro	Experiência internacional; Confiança dos supervisores; Oportunidade de aprendizado; Interagir com pessoas de diversas nacionalidades; Trabalhar em uma posição global abriu os meus olhos para ver como a empresa é boa no mundo inteiro.
Pasqualotto	Pelo encontro com o outro; Fomentar o trabalho social da educação; Alinhamento das expectativas às demandas para gerar resultado; Migrar para outros contextos sociais, como, a pedagogia;

	Importância do improviso pelo contato com a alegria; Conexão com a arte para redescobrir a beleza da vida; Em sua essência o ser humano possa ser livre para desenvolver suas habilidades no mundo.
Bueno	O trabalho me traz vitalidade; Exercício do momento; Grupo de pessoas em prol de um ideal de transformação social da vida; Vencer os desafios pela alegria da convivência com os colegas.
Braga	Gestão de pessoas; Juntar todo mundo para decidir qual caminho seguir é mais adequado; Dar valor às ideias dos outros; Lidar com as trocas emoções e sensações; Aprender a ter empatia; Vale mais a evolução e desenvolvimento humano do que profissional; Autoconhecimento; Gratidão.

Fonte: A autora (2017).

CATEGORIA IV - Elementos da organização do futuro

As subcategorias são o sonho, mudanças positivas e contribuição pessoal. Conforme os quadros a seguir:

QUADRO 14 - Subcategoria I: sonho

Entrevistado	Sonho
Scroferneker	Foco no trabalho em conjunto; Profissionais que fazem uma diferença positiva; Funcionário é cartão de visita.
Mallmann	Desenvolvimento cada vez mais de novas lideranças; Conhecimento total de todos para uma melhor entrega do serviço ao cliente; Espaços colaborativos.
Broscolo	Benefícios rentáveis de divulgação e <i>marketing</i> transformados em um processo orgânico.
Bruhn	Ser referência em atividades de grupo e em psicodrama; Se transformar em um grande coletivo por interagir com grupos maiores e mais diversos.
Dutra	Tranquilidade pelo reconhecimento de ter feito o melhor que podia fazer; Paz de espírito por ter desconstruído pressupostos do modelo cartesiano; Não é possível semear todas as possibilidades, dado ao fato de serem infinitas.
Castro	Comercializar produtos que não agredam o meio ambiente de forma alguma. Evolução de consciência, tecnológica e de vontade global para que os produtos das empresas de bem de consumo façam bem para o futuro, ao meio ambiente e às pessoas.
Pasqualotto	Expandir as metodologias e filosofias de modo a conectar os seres humanos com o melhor de cada um; Papel social e o potencial dos educadores como líderes na formação de opinião das crianças; Autoeducação.
Bueno	Desenvolver uma nova etapa positiva de atuação estratégica na área do trabalho social com o seu entorno, a comunidade.

Braga	Evolução de um ciclo de negócios que possui início, meio e chega ao final; Liberdade para trabalhar de qualquer região do Brasil e país do mundo; Não ter um local fixo; Futuro como um grande plano.
--------------	--

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 15 - Subcategoria II: mudanças positivas

Entrevistado	Mudanças positivas
Scroferneker	Prezar por ser um núcleo de referência diária; Busca constante por diferencial qualitativo no mercado.
Mallmann	Núcleo de trabalho com equipes auto-gerenciáveis; Presença de escritórios no eixo Sudeste; Um novo olhar à cultura digital; Processo evolutivo permanente; Reinvenção.
Broscolo	Maior interesse espontâneo das pessoas em participar de oficinas; Dedicação maior à preparação dos <i>workshops</i> ministrados para agregar mais conhecimentos.
Bruhn	Conscientização cultural da sociedade; Redução da força de sistemas hierárquicos; Servir de inspiração para mobilizar grupos maiores a co-criar juntos.
Dutra	Reinvenção constante como algo natural; Convicção da perspectiva de que tudo é vivo, logo tudo é energia condessada; Integração da vida enquanto sistema aberto; O papel da ciência por seus argumentos serem inquestionáveis;
Castro	As empresas deverão se adequar à nova estrutura de trabalho; Flexibilização total e infinita de trabalho; Atuação em mais de uma empresa e também em projetos distintos; Trabalhar exclusivamente com a estratégia do processo que estrutura a comunicação; A importância do operacional, isto é, além da teoria para adquirir o conhecimento prático e poder compreender públicos diferentes; Para você saber o que funciona e o que não funciona você precisa de experiência, precisa de horas de voo.
Pasqualotto	Ampliar redes de colaboração a nível de participação estratégica em todo o Brasil e internacional.
Bueno	Trabalhar exclusivamente dentro da área da educação.
Braga	As pessoas sendo mais livres para focar em projetos profissionais e pessoais; Desenvolvimento tecnológico; Aumento do trabalho <i>Home office</i> .

Fonte: A autora (2017).

QUADRO 16 - Subcategoria III: contribuição pessoal

Entrevistado	Contribuição pessoal
Scroferneker	Dedicação diária; Respeito ao outro; Qualificação das pesquisas científicas para somar como diferencial.
Mallmann	Constituir um ambiente colaborativo; Orientação técnica; Auxílio estratégico;

	Disseminar redes onde todos são responsáveis. Manter-se sempre à frente para que se possa contribuir com quem vem junto, com o time.
Broscolo	Especialização em novas metodologias; Espontaneidade para formar mais parcerias.
Bruhn	Disseminar uma cultura de cooperação; Co-construir com mais parceiros e colegas; Divulgação do psicodrama.
Dutra	Generosidade que permeia as relações; Ampliar a perspectiva positiva; Sair do fluxo; Alegria de viver; Não existe receita mágica, simplesmente faz o que o coração mandar e aguenta firme, porque o que é o seu está guardado, e, transita por tudo, desde mapa astral à física quântica, as ciências são muitas e estamos caminhando para isso.
Castro	Trabalho integrado cada vez mais com a área de Gestão de Pessoas; Disseminar a cultura da organização.
Pasqualotto	Ser eu mesma; Estar sempre em busca de um crescimento seja no trabalho seja nas relações sócias; Dar o que tenho de melhor para aprender.
Bueno	Papel de ser mãe; Facilitar encontros de modo que as pessoas se auto eduquem; Explorar todo o potencial existente dentro de cada indivíduo.
Braga	Ser livre para investir na construção de uma escola; Independência; Pensamento solto; A comunicação distribuída por núcleos criativos; <i>Stand Up Comedy</i> .

Fonte: A autora (2017).

4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item, apresenta-se a análise e interpretação dos dados obtidos cruzando com o referencial teórico construído nesta pesquisa no intuito de responder ao problema e objetivos do estudo.

Quanto aos resultados obtidos com a realização das pesquisas, vale salientar que esses relacionam-se ao processo de aprendizagem através da integração de informações e descobertas e não pelo estabelecimento de conclusões definitivas. Desta maneira, a entrevista foi conduzida, em grande parte, pelo próprio entrevistador e de acordo com o roteiro-base, porém ajusta-se às noções dos entrevistados para valorizar o conhecimento dos mesmos.

Então, ao investigar os estímulos motivacionais no trabalho, verificou-se que de acordo com os nove entrevistados o valor do trabalho dá-se em cultivar uma equipe, pois a troca de conhecimento ao constituir grupos heterogêneos,

transdisciplinares e que se complementam possibilita formar vínculos de amizade. Sendo assim, torna-se essencial por exaltar o potencial criativo presente dentro dos indivíduos, ou seja, através de uma “co-construção” em virtude da liberdade para trabalhar se formam redes colaborativas no ambiente de trabalho. Neste contexto, outro fator determinante segundo os especialistas entrevistados, está em, de fato, ter um ambiente em que o funcionário possa ser livre para se expressar e, desse jeito, propicie a alegria, espontaneidade e diversão de trabalhar com o que gosta.

Este aspecto de estímulo motivacional no campo do trabalho é observado por Chiavenato (2010) como o desafio das organizações modernas no novo local de trabalho, pelo motivo de que trata-se de um processo de construção e reconstrução sem fim, isto é, em uma trajetória para obter resultados mensuráveis as organizações precisam atentar-se aos seus principais ativos, as pessoas. Já em relação a ter um ambiente de trabalho saudável com senso de humor, segue a perspectiva promovida por Melillo; Estamatti; Custas (2005), que aborda como o uso do humor favorece a integração de conhecimentos, como um sistema vivo de valores compartilhados pelo desejo emocional de produzir experiências com seus semelhantes, experiências essas que dão estabilidade e, além disso, uma aceitação perante as limitações.

Assim, quando questionados quanto aos estímulos motivacionais na organização, verificou-se que para os entrevistados faz-se necessário ter um alinhamento da proposta de valor da organização, bem como, a sua missão, valores, cultura e princípios que a regem e que sejam condizentes com os valores pessoais dos funcionários, pois essa identificação é a base para mobilizar engajamento ao funcionário. Além disso, é papel da organização fomentar as interações humanas por meio do diálogo, o que seria fundamental para que os indivíduos não limitem as suas potencialidades ou se sintam isolados e, assim, em consequência disso venham a abandonar a empresa. E, três dos especialistas entrevistados, apontaram também o fator da saúde organizacional para sustentar um negócio a longo prazo, justamente por criar contextos saudáveis às relações e, desse jeito, possibilitar a liberdade para criar.

Este enfoque de alinhar a filosofia organizacional como ressaltam os entrevistados ratifica a visão de Wheatley (2012), ao afirmar que as questões da identidade organizacional e os valores compartilhados na organização são o que,

fundamentalmente, orientam o funcionário a agir de forma inteligente na tomada de decisões e, dessa maneira, optar por ações inteligentes. Nesta perspectiva, Schein (1999) verifica que a própria cultura é um reflexo das crenças dos seres humanos que interagem com a organização e dialogam entre seus pares, ou seja, a organização como um fenômeno que decorre dessas relações, a expressão do todo. E, para Kotter (1997), as normas de comportamento difundidas entre os grupos de trabalho promovem as práticas organizacionais aos membros que constituem a organização, e, pelo fato da cultura ser algo subjetivo que permeia todas as instâncias organizacionais torna-se difícil de alterá-la. Desse modo, a cultura define o comportamento humano.

Quanto aos estímulos motivacionais na dimensão pessoal para os entrevistados prevaleceu a ideia de poder ter abertura para se relacionar com o outro como um dos estímulos elementares, tendo em vista que esse contato estabelece conexão e produz empatia. Um estímulo elementar também seria ter crença no que faz, ou seja, ter um propósito sólido fornece sentido à busca do desenvolvimento pessoal. Por fim, dois dos entrevistados abordaram a questão da necessidade de possuir uma segurança profissional para se tornar uma liderança forte. E, dessa maneira, apoiar a criação coletiva por estimular as ideias do time de trabalho.

Esta linha da valorização das relações interpessoais vai ao encontro com os pressupostos de Roman (2009), que observa como um processo social da forma que as organizações se organizam, além dos seus enunciados verbais e oficiais, dá-se predominantemente pelo entendimento que esses fluxos organizacionais propagam. E, um organismo organizacional saudável constitui-se, em um sentido mais abrangente, de redes que ligam o universo do discurso organizacional às relações comunicativas promulgadas pelos seus membros. Conforme o desejo dos entrevistados em formar redes de relações interativas entre os funcionários, segundo Leal Filho (2011) constitui-se de um sistema de hierarquia horizontal com estruturas flexíveis e, que é possível por meio de uma cultura apreciativa e através de uma administração estratégica participativa que valoriza a colaboração dos trabalhadores voltada à participação de todos durante a tomada de decisões.

Ao indagar sobre o valor do núcleo positivo e se este núcleo compõe uma propriedade implícita nas organizações, verificou-se que a base do núcleo positivo é

uma propriedade que faz parte da composição de toda estrutura de uma cultura organizacional sólida. Por isso, é um processo que tem uma conotação sutil, e, a sua decodificação exige uma comunicação que seja horizontal. Portanto, toda relação grupal possui potencial para compor um núcleo positivo, entretanto, considera-se fundamental que a liderança e o próprio fundador ou *CEO* da organização acreditem filosoficamente no valor da diferença positiva, pois somente assim, é possível estabelecer vínculos e conexões nos grupos liderados por aqueles que são o reflexo e a interface da cultura da organização. Portanto, a partir do envolvimento das pessoas, geram-se resultados e não o contrário, afinal, segundo os entrevistados, os líderes ao facilitarem os encontros e as relações entre os indivíduos possuem o importante papel de agentes da mudança.

Essa noção dos entrevistados acerca da propriedade implícita condiz com as afirmações de Johann (2004) que afirma que a cultura de uma organização está relacionada implicitamente ao seu mito organizacional, que geralmente é um herói protagonizado pelo fundador ou o seu sucessor, por exemplo. Entende-se com a perspectiva do autor e dos especialistas entrevistados que a cultura tem, em grande parte, características culturais desses empresários que representam a organização. E, os seus valores por estarem projetados nas mais diversas manifestações culturais da organização são reproduzidos na conduta dos funcionários. Portanto, para Johann (2004) a cultura de uma organização é organizada por camadas que funde-se no legado cultural do mito. Mas, vale ressaltar que para Schein (1999) há também subculturas dos próprios grupos que formam o todo cultural, e, lembra que devem ser avaliadas uma a uma. Assim, em um sentido mais abrangente, as ideias dos entrevistados ratificam as afirmações de Melillo; Estamatti; Cuestas (2005), de que o entorno das pessoas influencia à existência ou não da conduta resiliente presente nos indivíduos, submete-se que o ambiente humano e o contexto social que se está inserido possam ser um meio para a adoção de práticas positivas.

Neste sentido, ao pesquisar mais a fundo sobre o que os entrevistados consideram importante em relação à participação dos integrantes do núcleo positivo, fica claro que o elemento-chave é a forma como se constitui os relacionamentos junto da noção de trazer uma experiência de dentro para fora para que se obtenha uma dedicação diária dos participantes desse núcleo e que, para isso, é pensada estrategicamente pela gestão. Contudo, é preciso partir do princípio de respeitar a

singularidade de cada indivíduo porque apenas assim, emerge o comprometimento do sujeito para cumprir as metas, os prazos e acordos, ou seja, a potencialidade de um grupo não se sobrepõe. E, além disso, não compromete à potencialidade individual do ser humano, é uma relação complementar de troca de conhecimento, e, que avalia o erro como parte valiosa da aprendizagem, que decorre das relações de trocas recíprocas ao construírem um efeito espiral proveniente de um aprendizado constante.

Essa crença no positivo está no cerne da mudança positiva segundo Cooperrider; Whitney (2006), e verifica-se que as ideias dos entrevistados e dos autores complementam-se no sentido de mudar o foco da resolução de um problema para enxergar o sentido do trabalho na busca de uma conscientização da expressão do núcleo positivo da organização. Quanto à integração individual dos potenciais dos participantes do núcleo positivo, é um processo que de acordo com Wheatley (2012) acontece de forma natural e espontânea pelo sentido de colaboração proposta no diálogo e no ouvir o outro que criam a sensação amistosa de parceria ao realizar trocas que servem tanto ao crescimento do grupo enquanto equipe como ao desenvolvimento do indivíduo.

Quanto à categoria ações principais ao futuro dos negócios os especialistas entrevistados trazem uma visão de que é preciso ter uma coerência interna da proposta de valor que conduz toda a organização. Dessa maneira, inúmeras ações são possíveis de serem construídas, e, um exemplo básico trazido por um dos entrevistados são os rituais internos, na perspectiva de que incentivam o pensar coletivo, assim, viabilizam a co-construção, e, o processo de troca em diferentes grupos de trabalho. Já outro entrevistado postula o valor do rigor teórico da ciência para explicar a bondade humana presente em cada um, por exemplo, desde a compreensão relacional de uma ciência dura, como, a física quântica que leva ao entendimento da formação das relações dos seres e, que transmite a consolidação do lado positivo em promoção ao espírito em equipe.

Essa ideia demandada pelos entrevistados para as ações do “novo” local de trabalho é confirmada por Chiavenato (2010) no sentido de que, hoje, conforme o autor o desafio é, justamente, manter ativo de forma saudável todo o processo permanente de construção e reconstrução que envolve a organização. Neste enfoque dado pelo autor, as mudanças estratégicas organizacionais precisam

envolver, necessariamente, a administração participativa, pois se alteram os objetivos da organização mexe-se no valor de toda uma cultura disseminada através de canais subjetivos às pessoas que convivem neste ambiente social de trabalho, e, inclusive pelo compartilhamento das crenças positivas que os rodeiam. Neste sentido, Domingues (2011) explica que para compreender o ser humano faz-se necessário uma leitura profunda da interdependência das pessoas em virtude de que ao ouvir atentamente as manifestações dos pares é o caminho para constituir o seu diálogo interno.

Os especialistas entrevistados quando, questionados sobre que abordagem mais utilizam para conduzir reuniões e se realizam um *feedback* das conquistas, fizeram consideração sob a luz de enxergar a organização como um produto construído coletivamente. Portanto, tais momentos de troca envolvem uma comunicação fluída de modo a ouvir as considerações do outro e, que estabelece-se na base da confiança que há entre a liderança e o grupo como um todo. Portanto, tais momentos encerram-se, geralmente, com uma celebração sob um olhar positivo das vitórias conquistadas, o que consideram que serve como um canal para ter um conhecimento mais profundo do outro, e, fomentar as interações estabelecidas por reduzir os níveis de críticas. Especificam também que há momentos que exigem uma abordagem mais formal, como, trocas que ocorrem mensalmente ou trimestralmente feitas em grupos de trabalho ou de maneira individual. Porém, ressaltam que existem trocas informais que acontecem constantemente, realizadas até mesmo entre os próprios colegas, o que torna o processo mais leve e diminui o fator do estresse.

Este processo comentado pelos nove entrevistados que visa formar relações e instituir vínculos mais sólidos se concretiza na fala de Lubart (2008), o autor valoriza a indução positiva em situações de reunião de grupos de trabalho para que ocorra a expansão da criatividade das pessoas, e, que favoreça a comunicação atrelada a uma sensação emocional positiva à equipe de trabalho. Já que esta fluidez, de forma geral, corrobora para o aumento da criatividade de cada indivíduo.

Em relação aos pilares que alavancaram os seus sucessos profissionais, os entrevistados colocam que o sucesso é devido, em grande parte, à participação, integração e colaboração entre os indivíduos que interagem, pelo fato de que, assim, descobriram e potencializaram talentos desconhecidos. E, que, para isso, deve-se

levar em consideração o contexto do ambiente que se está, por exemplo, se é um trabalho que propicia a produção mútua enraizado em uma cultura de cooperação. Então, a liderança deve valorizar as qualidades de cada um para atribuir sentido ao significado do trabalho, sendo responsável por despertar a colaboração entre os sujeitos que leva ao autoconhecimento e, conseqüentemente, ao resultado de sucesso.

Neste enfoque de constituir vínculos na organização para favorecer o desenvolvimento de conhecimentos novos, baseia-se Snyder; Lopez (2009) no sentido de que os talentos de cada funcionário devem ser estimulados de modo a atribuir atividades que sirvam para a mobilização das potencialidades do indivíduo invés de utilizar recursos que busquem consertar defeitos dos membros. Esta forma de trabalho alinha-se aos pressupostos do processo de Liderança Apreciativa, que segundo Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011), conduzem estratégias voltadas para a prática colaborativa. Também conforme Cooperrider; Whitney (2006) o cerne do processo apreciativo está no entendimento que o líder apreciativo faz questionamentos visando identificar possíveis qualificações às pessoas, e, que, assim, seja possível viabilizar o processo dos membros da organização trabalharem com o que realmente gostam e desejam fazer.

Ao relatarem uma história de um período que se sentiram mais vivos na organização, os especialistas entrevistados valorizaram as oportunidades que tiveram e as experiências que promoveram situações de encontro com outras pessoas, como, situações que lhes foram atribuídos expectativas, responsabilidades e demandas que desconheciam ou que não estavam acostumados a desempenhar. Dessa forma, possibilitou agregar conexões de aprendizagem pelo desenvolvimento de novas habilidades e a criação de diversos vínculos. Vale ressaltar que quatro dos entrevistados acreditam que os trabalhos que executaram com o objetivo de explorar contextos sociais que ligam a comunicação à arte ou à educação resultaram em um engajamento maior em prol de uma real transformação. Trata-se de uma comunicação com um propósito mais profundo do que aquela convencional atrelada a metas financeiras.

A ideia de contar um momento em que se sentiu mais vibrante no ambiente de trabalho dá uma sensação de motivação e, é incentivada por Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011), que consideram que as pessoas quando são solicitadas a

compartilhar seus pensamentos sentem que suas ideias contribuem para algo que possui valor e um propósito. Assim, da mesma maneira que Cooperrider; Whitney (2006) acreditam que a aspiração coletiva orienta o ato de ouvir, sendo fator-chave para descobrir o que dá vida a organização, e, pela construção das imagens positivas do passado emerge como um diferencial da metodologia da Investigação Apreciativa. Neste enfoque, Wheatley (2012) afirma que a atitude de contar histórias contribui com novas interpretações entre colegas de trabalho e, assim, gera a percepção de proximidade, isto é, tornam-se interações verdadeiras, desenvolvem-se vínculos e descontrolam-se julgamentos.

Na categoria os elementos da organização do futuro, os entrevistados quando questionados sobre como sonhavam ser o futuro da organização em que atuam, ou seja, o seu desejo, apontam que o plano ideal seria ter espaços que fomentem a colaboração para fazer uma diferença positiva. Como, construir uma nova etapa positiva pela expansão de grupos de trabalho que conectam as pessoas e formam, assim, infinitas possibilidades em busca de uma evolução de todos. Para isso, surgiram ideias relacionadas desde o aumento das lideranças até transformar produtos de empresas de bem de consumo que colaborem com o meio ambiente, sendo, assim, mais sustentável e que façam bem às pessoas. Também a valorização do papel dos educadores pelo desenvolvimento de trabalhos sociais com a comunidade e o público infantil e, então, a possibilidade de trabalhar em qualquer local, independente de ser em casa, escritório, em alguma outra região do país que não é a sua de origem ou, então, além do território brasileiro.

Este enfoque positivo é retratado por Whitney; Trosten-Bloom; Rader (2011) que valorizam a liberação do potencial criativo através da busca da inovação pela criação coletiva do sonho futuro compartilhado. E, em relação ao trabalho educacional, ressaltado entre os entrevistados, que visa educar todo o grupo na própria esfera organizacional. As autoras afirmam que o resultado dessa positividade influi tanto no percentual das vendas da organização como no aumento do desempenho dos funcionários. Além disso, imaginar expectativas para um plano ideal de futuro é defendida por Cooperrider; Whitney; (2006) como a escolha do tópico afirmativo, ou seja, os pressupostos elencados pelos especialistas entrevistados condizem com a visão dos autores no sentido de possibilitar o aprendizado coletivo ao compartilhar o conhecimento no intuito de traçar uma

trajetória estratégica para alcançar o futuro desejado e, por isso, trata-se do elemento-chave para o processo da Investigação Apreciativa. E, outro fator importante é que as pessoas ao sonharem com o futuro ideal segundo Domingues (2011) exige uma abordagem de reflexão que aborda pensar cada um dos momentos da vida organizacional que resultam no fator de sucesso da organização, e, pensar em suas esperanças para o futuro que marcam a expressão coletiva e constrói uma mudança positiva.

Sobre os elementos que gerariam a mudança sonhada, ou seja, o que, de fato, mudou, os entrevistados argumentaram sobre as possibilidades criadas a partir do crescimento de grupos de trabalho, ou seja, transformar grupos que estão cada vez mais enxutos em redes maiores. Pois, assim, tornaria possível manter-se no mercado como uma referência diária, seja na área de pesquisa, seja na educação ou no desenvolvimento de trabalhos sociais e projetos pessoais. Tendo mais núcleos de trabalho haveria mais flexibilidade profissional e, conseqüentemente, uma conscientização mais profunda de todos os integrantes sobre qual o seu papel, objetivo e real missão da sua função no âmbito organizacional.

Então, de acordo com os especialistas entrevistados, compreende-se essa clareza de entendimento como sendo fundamental para mobilizar e engajar maior participação daqueles que estão interessados em seguir a direção de um processo evolutivo permanente, isto é, engloba um sistema de valorização dos espaços da própria organização que dão voz à cocriação pelo valor do sentido da experiência. Deste modo, há uma minimização da força hierárquica tradicional que se faz presente nas organizações.

Neste sentido, a ideia defendida pelos entrevistados corrobora a linha de raciocínio de Rodríguez (2005), o autor diz que cultivar elementos já conhecidos formam resultados inovadores, trata-se de produzir uma relação harmônica sintonizada com esses elementos de mudança, visando, assim, a liberação do potencial criativo, o qual emerge estrategicamente em situações favorecedoras, por isso, esses elementos, segundo o autor, seriam em uma perspectiva prática, norteadores de humor e resiliência. No entanto, essa prática positiva segundo Sisodia; Sheth; Wolfe (2008) está ligada, principalmente, à capacidade de cada indivíduo ter consciência do que sente e do que o outro sente para orientar a sua

maneira de pensar e agir. Assim, verifica-se que auxilia também como estímulo ao processo relacional de descobrir e compreender o que há de melhor no outro.

Na abordagem que questiona qual seria a sua contribuição pessoal à construção da organização que atua, cada entrevistado propõe uma visão diferente uns dos outros, mas que, essencialmente, em um sentido mais restrito, se complementam. Então, o que há em comum entre todas as respostas é o sentido que se dá à noção de corresponsabilidade pela valorização de culturas fortes que estimulam o crescimento mútuo por meio de propostas de cooperação, respeito e que ofereçam uma maior independência tanto no sentido profissional como pessoal. E, que deve, diariamente, dar apoio à facilitação de encontros para obter uma comunicação que seja fluída, solta, espontânea, livre, e, dessa maneira, que ocorra a criatividade.

Nesta perspectiva adotada pelos entrevistados quanto à contribuição pessoal de cada um para a projeção do futuro, verifica-se que estimam o prazer em trabalhar em virtude de produzir algo com valor, essa questão de motivação interna vai ao encontro das ideias formuladas por Duck (2002). Para esse autor, as pessoas, ao fazerem perguntas e criarem hipóteses, criam possibilidades novas e, naturalmente, envolvem-se em pensamentos positivos, desse modo, torna possível o processo como um esforço deliberado de mudança. E, nesta linha de pensamento Rodríguez (2005) diz que advêm resultados bons de tais situações e, assim, surge a resiliência nesse processo como uma atitude criativa humana, individual e coletiva.

Portanto, considera-se que a metodologia escolhida para este estudo por meio das entrevistas com especialistas cooperou para responder as inquietudes da autora. As repostas com mais frequência estão relacionadas à ideia de cooperação entre pares para estimular o desenvolvimento de um futuro trilhado e sonhado em conjunto, ou seja, todos, sem exceção, creem que o trabalho funciona melhor quando o líder fomenta o espírito de trabalhar em equipe. Além disso, também verifica-se que a medida elementar do sucesso profissional está na sua essência centrada nas pessoas, e, em como se constituem as relações sociais interdependentes.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

O homem é o único arquiteto de seu futuro.

(William James)

Esta pesquisa objetivou aprofundar os conhecimentos existentes entre o campo da atividade de Relações Públicas com as possibilidades e contribuições da Investigação Apreciativa, a qual é enraizada nos fundamentos da Psicologia Positiva, a fim de promover o desenvolvimento estratégico do diálogo positivo e o processo de aprendizagem permanente às organizações contemporâneas pela prática da Gestão Participativa da Mudança Positiva.

A análise teórico-prática trouxe a compreensão de que as Relações Públicas organizam um processo comunicacional complexo ao instituírem ambientes organizacionais com foco no trabalho coletivo; assim, compreende-se que a sua força motriz está em analisar, avaliar e acompanhar os diversos relacionamentos estabelecidos entre as organizações e o seus públicos de interesse, com vistas a atender aos interesses das partes pela interdisciplinaridade das ações comunicacionais. Então, tendo em vista que as Relações Públicas assume um caráter transdisciplinar a partir do momento que trabalha de modo a instituir e consolidar vínculos, ou seja, fomenta a colaboração entre as relações interpessoais.

Assim, relaciona-se ao método da Investigação Apreciativa que desde a sua concepção inicial a organização é vista como um “mistério” a ser desvendado e não um problema a ser resolvido. Isto é, atribui-se benefícios de valor tangível e intangível às organizações ao possibilitar a verdadeira troca de informações de experiências e interação equilibrada dos interesses da relação organização – públicos.

Portanto, considera-se através da compreensão dos conceitos dos diferentes autores consultados na construção do referencial teórico desta monografia que as Relações Públicas podem trabalhar com os pressupostos colaborativos da Gestão Estratégica da Mudança Positiva no intuito de formar Organizações Positivas Apreciativas. Assim, disseminando uma rede de comportamento de resiliência empresarial no intuito do constante desenvolvimento organizacional. Neste enfoque, admite-se, que, faz necessário considerar os fatores subjetivos que envolvem as relações interpessoais, como, a motivação pessoal, a felicidade autêntica em

trabalhar e a qualidade de vida no contexto empresarial. Portanto, acredita-se que há uma ligação aos fundamentos da abordagem científica da Psicologia Positiva que propõe um desenvolvimento mais amplo do ser humano, além do âmbito organizacional.

Neste enfoque, esse estudo reafirma o valor da Investigação Apreciativa e a relevância da Psicologia Positiva às Relações Públicas, pois considera-se que o meio mais próspero de mobilização do desempenho organizacional é, de fato, concentrar-se na sabedoria coletiva que revela-se pelas melhores práticas de sucesso da organização e, desse modo, constroem-se cenários exemplares. No entanto, vale ressaltar, que a colaboração criativa não se restringe às fronteiras da organização, engloba a comunidade que a cerca e, além disso, a sociedade inteira que visa à construção de estruturas inovadoras e sustentáveis. Deste modo, a autora acredita que no período atual há uma tendência à formação de “aldeia global”, porque as organizações revelam-se, principalmente, por meio de suas culturas globais, políticas e comportamentos organizacionais comuns.

Ao analisar os resultados desta pesquisa, verificou-se que a base do processo da Investigação Apreciativa é a inspiração, ou seja, o ouvir o outro possibilita a co-construção de um diferencial positivo. Compreende-se, assim, que as organizações que não desejam despertar o espírito colaborativo de seus membros ou que estão desinteressadas em extrair o potencial criativo e talentos presentes de seu capital humano estão fadadas ao insucesso/fracasso, a longo prazo, à luta competitiva pela inovação em meio ao ritmo acelerado da mudança nas organizações contemporâneas.

Pode-se afirmar que o modelo proposto de trabalhar com o campo da energia positiva presente em tudo e em todos, como, por exemplo, mobilizar as equipes e redes colaborativas de trabalho, significa estimular a organização com vistas ao seu melhor. Além disso, significa estar em sintonia com o discurso organizacional, ou seja, o que se prega na missão, nos valores compartilhados pelas práticas de comunicação que constituem a identidade da organização. Entretanto, esse alinhamento faz parte de um processo de aprendizagem a ser construído dia após dia, que é possibilitado por meio da Gestão Estratégica Participativa, e principalmente, pelo valor da empatia difundido na Investigação Apreciativa que vai

ao encontro do papel estratégico das Relações Públicas e este, então, seria o plano “ideal” para alcançar o futuro organizacional estimado.

Verifica-se, após a realização desta pesquisa, que a essência central desta nova gestão de mudança dá-se pela formação de relações interpessoais a fim de obter trocas que permitam diferentes possibilidades para estabelecer uma diferença positiva nas organizações, em seu entorno e no mundo. Nesta linha de pensamento, surgiu a resiliência organizacional como fruto de um esforço de atividade individual e coletiva; assim, relaciona-se aos pressupostos estabelecidos no âmago da Liderança Apreciativa que busca construir equipes multifuncionais. E, desta maneira, transformam-se tecnologias, programas, produtos, serviços de bens de consumo, culturas e ações planejadas de relacionamento em forças afirmativas, ao assumir a interdependência entre as Relações Públicas, a Investigação Apreciativa e a Psicologia Positiva para estabelecer culturas organizacionais com bases inovadoras e focadas na capacidade criativa dos indivíduos.

Além disso, entende-se também que o valor do trabalho em equipe com grupos multidisciplinares fortalece o potencial criativo por possibilitar a colaboração e a cooperação mútua, em prol do aprendizado estratégico às organizações. Vale ressaltar, que a autora considera que uma visão estratégica de futuro somente se torna viável a partir do momento em que é criada e compartilhada entre todos os participantes interessados em contribuir para a realização da estratégia global da organização, independentemente do setor e nível hierárquico. E, apresenta-se este esforço de pesquisa como uma abordagem para o desenvolvimento de um processo contínuo de aprendizado estratégico, no qual, considera ampliar-se o desenho organizacional ao colocar como elemento central a qualidade das relações sociais no trabalho para o desenvolvimento de culturas corporativas.

Acredita-se que o estudo realizado é oportuno porque a pesquisadora compreende que os fenômenos da Investigação Apreciativa detêm de um entendimento social e coletivo dos indivíduos que integram a organização pode-se, a partir disso, construir uma nova linha de pensamento estratégico que sustenta o universo da Comunicação em prol de uma cultura humanista. Esta filosofia de gestão organizacional positiva tem caráter inovador e é relevante às atividades das Relações Públicas por apresentar um olhar sistêmico sobre o planejamento estratégico que deve nortear as organizações, ou seja, acredita-se na Investigação

Apreciativa como uma possibilidade às Relações Públicas, de trabalhar as organizações com vistas no seu melhor, ao ressaltar os seus sucessos e melhores práticas. Acredita-se que a Investigação Appreciativa intitula-se como uma abordagem que fornece apoio ao cumprimento dos objetivos organizacionais, porque baseia-se na cooperação comum das relações com foco no que há de mais positivo nas organizações, indivíduos e comunidades como um todo.

Por fim, considera-se que este estudo respondeu aos objetivos propostos e problemas que orientaram a sua realização, pois de acordo com os argumentos apresentados acredita-se que a abordagem da Investigação Appreciativa possui relevância ao processo de desenvolvimento da Mudança Positiva. E, também tem influência à cultura organizacional com visão humanista e às organizações contemporâneas, tendo em vista um contínuo desenvolvimento organizacional e humano.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Adrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 31-50.

BUCKINGHAM, Marcus.; CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes: um programa revolucionário que mostra como desenvolver seus talentos especiais e os das pessoas que você lidera**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.

_____. A motivação e o trabalho. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247-258.

_____. O papel da comunicação interpessoal. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 271-282.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana. **Investigação Apreciativa: Uma Abordagem Positiva para a Gestão de Mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. 3. ed. São Paulo: Markron Books, 2001.

DOMIGUES, Ideli L. **Uma nova consciência nos negócios, empresa em benefício do mundo**. São Paulo: Aquariana, 2011.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: _____.; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-82.

DUCK, Janie Daniel. **O monstro da mudança nas empresas: as forças ocultas que interferem nas mudanças organizacionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 283-294.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 280-303.

GARDNER, Howard. **Arte, mente e cérebro: uma abordagem cognitiva da criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 49. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KOTTER, JHON P. **Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEAL FIHO, José Garcia. **Gestão Participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-270.

LUBART, Todd. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MELILLO, Aldo.; ESTAMATTI, Mirta.; CUESTAS, Alicia. Alguns fundamentos psicológicos do conceito de resiliência. In: _____.; OJEADA, Elbio Néstar Suárez (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 59-72.

RODRÍGUEZ, Daniel H. O humor como indicador de resiliência. In: MELILLO, Aldo (Org.); OJEADA, Elbio Néstar Suárez (Org.). **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 131-138.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**, São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157. v. 2: linguagem, gestão e perspectivas.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Diálogos e encontros. In: _____. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da Complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 11-14.

_____. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: _____. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da Complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p.15-30.

SIMÕES, Roberto José Porto. Relações Públicas: ingênua e crítica. In: DORNELLES, Souvenir M. G. (Org.). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica.** 2. ed. Porto Alegre: Edipucrs: 2011. p. 15-32.

SISODIA, Rejandra. S.; SHETH, Jagdish. N.; WOLFE, David. B. **Os segredos das empresas mais queridas: como empresas de classe mundial lucram com a paixão e os bons princípios.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, Shane J. **Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. Comunicação corporativa, institucional e organizacional. In: DORNELLES, Souvenir M. G. (Org.). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica.** 2. ed. Porto Alegre: Edipucrs: 2011. p. 33-46.

STUMPFT, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge (Org.); BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 51-61.

WHEATLEY, Margaret. **Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho.** 4. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

WHITNEY, Diana.; TROSTEN-BLOOM, Amanda.; RADER, Kae. **Liderança Apreciativa: concentre-se no que funciona para impulsionar desempenho vencedor e construir uma empresa próspera.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

APÊNDICE A - ROTEIRO

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.
2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?
3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?
4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?
5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?
6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?
7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?
8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?
9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.
10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

APÊNDICE B – ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS

ANA ELISA CASTRO

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

Na organização como um todo o que eu valorizo é uma organização que tenha saúde com um negócio que vá bem, uma organização não só que respeite o meio ambiente e que seja sustentável, mas que veja isso de uma maneira a longo prazo, eu acredito que isso é fundamental para você escolher a organização que você trabalha. Além de você escolher uma organização que tenha os mesmos valores que você, eu já tive experiências anteriores em lugares onde os valores eram muito diferentes dos meus e eu definitivamente não voltaria a trabalhar em lugares assim. Em relação ao lugar que eu trabalho, uma coisa mais próxima a mim, eu acredito que ter amigos no ambiente de trabalho é uma coisa extremamente importante.

Há oito anos que estamos entre o top três do *Great Place to Work* (GPW), e uma das dimensões é justamente a camaradagem que é esse ponto de você ter amigos no ambiente que você trabalha, e, a gente estimula muito isso aqui na Kimberly porque faz com que você tenha uma segunda família, afinal de contas você passa quase metade da sua vida no ambiente de trabalho e fazer isso entre amigos acaba fazendo que o trabalho seja muito mais divertido. Eu acredito que a diversão mesmo é outra coisa que importa, quer dizer que o trabalho não precisa ser sisudo para ser sério, então, você pode ser um excelente profissional e trazer ótimos resultados para a empresa, e, se divertir ao longo do caminho.

Em mim mesma talvez esteja relacionado justamente a isso que eu falei de ter capacidade de eu conseguir trabalhar de uma maneira mantendo o ambiente leve, eu acredito que trabalhar em comunicação é uma coisa bastante intuitiva em mim e isso é uma coisa que eu valorizo bastante. E, eu valorizo a história que eu tenho na minha carreira profissional.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

Para existir um núcleo positivo precisa da liderança, não tem como existir um núcleo positivo sem o impacto da liderança. O núcleo positivo deve provavelmente fazer parte da cultura da empresa, se a liderança não está alinhada a cultura da empresa e se a cultura da empresa não fala isso é impossível que aconteça em algum outro lugar.

Então, para mim o núcleo positivo depende da liderança de conseguir ser esse núcleo e irradiar isso, e, eu entendo que essa atitude positiva das pessoas em relação ao trabalho, dentro do trabalho e para mim isso é fundamental. Quer dizer, se você não tiver isso, você acaba destruindo o resultado, é uma consequência do próprio resultado, pode parecer um pouco contraditório, mas se você põe o resultado em primeiro lugar, acima de tudo, isso não vai se sustentar ao longo prazo.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Estamos há oito anos como uma empresa do top três do Brasil no GPW, a gente já participou do ranking global alguns anos e a gente ficou em quarto, quinto lugar no mundo como melhor empresa para trabalhar, todas as dimensões que a metodologia do GPW leva em consideração a gente tem resultados extraordinários. Que dizer, no índice de confiança que é o índice que o GPW traz para a gente na pesquisa com os colaboradores e aí é uma amostra de 1000 pessoas em 4500 colaboradores, é uma amostra bem representativa, a gente tem mais de 90 pontos em 100, quer dizer, a gente tem mais de 90% de satisfação dos colaboradores em relação à empresa.

Eu acredito que nem tudo é perfeito e que tem coisas que precisam melhorar, por isso que a gente continua sempre fazendo a pesquisa há tanto tempo, a gente nunca descansa, e, é por isso que a gente utiliza tanto o GPW quanto uma pesquisa global da própria Kimberly que a gente faz a cada dois anos para melhorar, para

sempre melhorar, às vezes a gente tem uma média de 90%, mas em uma área ou outra a gente precisa melhorar um pouquinho. E, quando a gente consegue uma média tão alta assim é difícil de melhorar, por isso que, se manter há oito anos com esse número demonstra muita consistência e importância que a gente dá para isso, não é simplesmente marketing, é para valer e quem trabalha na Kimberly e quem conhece a Kimberly por dentro sabe que isso é verdade.

O ambiente de trabalho é extremamente confortável, alegre, as pessoas se divertem, eu fiz excelentes amigos ao longo da minha vida, como, a minha chefe, são coisas que sim o resultado da empresa é importante, estamos lá para isso, mas o resultado é feito por pessoas e o que importa para as pessoas e traz satisfação individual para essas pessoas é de alguma forma sim o resultado da empresa, mas tem muitas outras formas que colaboram para isso. E, se o presidente consegue estimular eu considero que seja a mágica perfeita porque sim eu estou feliz que a Kimberly está aumentando o preço da ação dela, mas isso na verdade está muito distante de mim, no fim se eu me relacionar bem com a minha chefe, se eu tiver uma chefe cuidadosa que se preocupa comigo quando o meu filho está doente isso vale muito mais do que qualquer outra coisa. Eu já recusei ofertas de emprego de empresas que me disseram que lá eu ganharia muito mais, mas não teria tanta flexibilidade de trabalho quanto eu estava acostumada a ter, e, enfim, eu não fui. E, se eu tivesse aceitado, hoje eu estaria fazendo resultado para outra empresa e não para a minha empresa.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Eu acredito que tudo depende do comportamento da liderança, se você não tiver uma liderança alinhada e primeiro você precisa ter uma cultura forte, precisa de pessoas que trabalhem na empresa que estão alinhadas a essa cultura. Por exemplo, hoje uma empresa como a Kimberly que é totalmente carinhosa na maneira de ser, cuidadosa com as pessoas, sair contratando um monte de gente de pessoas que são naturalmente competitivas, vai acontecer um choque. Então, tem que ter uma cultura forte, tem que ter pessoas contratadas com essa cultura e principalmente a liderança representando essa cultura no dia a dia.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Isso é bastante difícil de dizer, porque a Kimberly é uma empresa bastante positiva que trabalha pro bem e que pensa nas pessoas e nas comunidades, a nossa missão é melhorar vidas, mas nem todas as empresas são assim. A gente tem empresas bastante controversas, por exemplo, empresas que fabricam cigarro que é um produto muito controverso, mas que são empresas extremamente boas para a comunidade e para os seus funcionários e a família de seus funcionários.

E existem empresas que estão vendendo felicidade e que na verdade, para dentro de casa elas vendem tristeza, então o que eu considero num somatório de todas as empresas, quando você tem um movimento para que mais empresas façam o bem dentro e fora de casa, isso pode gerar uma força positiva que acabe na média levando o mundo para um mundo melhor. Eu não acredito que a gente esteja nesse momento atualmente global, a gente tem expoentes políticos, econômicos e mesmo resultados econômicos globais que estão mostrando que a gente está em um momento difícil para o mundo e que é até desanimador para o futuro.

Mas, se você pensar a longo prazo a evolução nunca é feita em linha reta, você nunca sai do ponto A para o ponto B em uma curva ascendente, ela é sempre feita com altos e baixos, e, eu realmente acredito que a gente esteja no baixo da evolução, numa curva da parte de baixo do caminho da evolução. Se você pensa num Trump da vida, a gente rediscutindo quase uma guerra fria, você vê as empresas extremamente preocupados com resultados de curto prazo, se desligando um pouco do cuidado com as pessoas porque tem que dar resultado imediato.

Eu realmente acho que estamos em uma fase baixa da curva, mas isso não quer dizer que vai durar para sempre, justamente quando você sai um pouco do momento atual e olha a longo prazo, ainda sim a gente está um pouco melhor do que estava no ano de 1950, por exemplo.

Eu acredito também que deram importância demais, inclusive eu que pensava isso há uns 10 anos, para o papel “globalizador” das empresas e o papel de disseminação cultural das empresas, quer dizer, quando as empresas se transformaram em monstros, multinacionais e que tinham as suas próprias culturas,

e, influenciavam governos do mundo inteiro, a importância dada ao papel dessas empresas na sociedade talvez tenha sido grande demais. O que a gente viu no fim, é que essas empresas não conseguiram influenciar tanto assim a sociedade de uma maneira positiva como elas queriam, os governos locais tiveram muita influência, as culturas regionais tiveram influência tão grande e a gente praticamente picotou a globalização e hoje está em um retrocesso da globalização indo no sentido contrário. Tem um livro que está bem na moda, *Homo Sapiens*, e fala justamente isso, que as de qualquer forma, quando a gente olhar o percurso da história a gente olha um trecho muito pequeno e quer dizer, a gente pensa em dez anos, mas se você pensa em 200 anos ou mil anos, a tendência da gente ser uma aldeia global é muito forte. Então, por isso que eu acho que estamos nessa curva baixa sim, mas que isso é imensurável, quer dizer, a gente vai para esse caminho de qualquer forma, e, as empresas têm sim o seu papel importante nisso e nessa homogeneização cultural. Eu, talvez, só acredite que o papel das empresas tenha sido superestimado a curto prazo.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

A gente tem um processo dentro da empresa que se chama *Culture Coaching*, e dentro disso temos algumas metodologias de *feedback* que utilizamos, dependendo da ocasião necessária. Tem algumas situações que você define sobre a situação que você está trabalhando, sobre a situação em que ela está trabalhando no momento, em que nível ela está naquela momento e aí você tem algumas ferramentas de *feedback* que você pode utilizar com essa pessoa. Em geral, em um *feedback* mais informal a gente costuma falar sobre o que está bom, o que precisa melhorar, e, a gente termina fechando com o encerramento positivo.

É praticamente constante, temos *feedbacks* formais e oficiais necessários por dentro da nossa organização, dentro do nosso processo de avaliação que acontecem duas vezes por ano obrigatoriamente, mas fora isso a gente tem toda hora. Não só entre líder e subordinados, mas entre a gente mesmo, agora há pouco eu estava conversando com uma colega minha que trabalha na Argentina e a gente se dá *feedback* o tempo inteiro porque a gente sabe o quanto isso ajuda o nosso trabalho,

e, se você é realmente aberto e fiel à esse *feedback* que você dá, a coisa fica tão leve que quando você recebe um *feedback* que poderia ser duro você até acaba rindo, você se dá conta e acaba sendo uma coisa leve e não uma coisa pesada que te puxa para baixo.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

Isso é tão difícil porque eu não acredito que o sucesso seja uma coisa perene, eu acredito que já passei por tantas coisas boas e ruins na minha vida profissional, e, muitas vezes elas não dependeram de mim, na verdade eu acho que hoje se eu estou em uma fase boa e de sucesso, que eu considero que estou, muito disso não se deve só a mim, se deve na maior parte das vezes à pessoas com quem eu trabalhei no meio do caminho que me ajudaram a me descobrir a mim mesma, até porque eu sou formada em economia e trabalho com comunicação, então, desde o início da minha carreira eu tive pessoas que me ajudaram a descobrir os meus próprios talentos que nem eu mesma sabia que tinha.

Pessoas que me ensinaram como administrar a minha carreira, eu acredito que eu aprendi isso tarde, eu devia ter aprendido isso há vinte anos, mas enfim, alguém me ensinou no meio do caminho, pessoas que me deram oportunidades e que fizeram com que o meu talento se sobressaísse porque eu estava no lugar certo, na hora certa com liberdade para atuar. E, ao mesmo tempo eu tive épocas da minha vida que foram bem difíceis, onde eu fiquei frustrada porque as coisas não davam certo e até eu mesma duvidei da minha capacidade porque o ambiente inteiro não era propício. Então, na verdade o segredo do sucesso tem mais a ver com o ambiente que eleve as pessoas e potencialize o que as pessoas têm de bom e os seus talentos do que em relação, unicamente, à capacidade individual.

Afinal, a minha capacidade sempre foi a mesma, é claro que eu aprendi ao longo do tempo e eu me desenvolvi muito, mas eu sempre fui a mesma, sempre sobre as mesmas coisas, não é que na época que eu estava frustrada eu era outra pessoa, mas na época que eu estava ruim eu trabalhava em uma empresa e uma chefe que eu não gostava, os meus colegas davam facada nas costas, quer dizer, eu era a

mesma pessoa, mas o ambiente e o meu trabalho não era tão bom quanto ele é hoje, então não teria porque eu dar o meu melhor neste ambiente.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

É uma mágica, é difícil de explicar essa mágica e a gente passou por essa mágica em alguns momentos, tudo isso que eu estou falando são elementos da cultura da empresa, então, eu acredito que uma história inspiradora é fundamental, ter os seus próprios ritos que são respeitados e adorados por todo mundo também é uma parte importante da cultura. Ter unidade porque esse elemento da cultura que dá unidade às pessoas, e, isso pode ser uma maneira de falar, pode ser o jargão da empresa, pode ser a identidade visual ou pode ser só uma coisa que você sente intuitivamente quando você entra em um ambiente que é da empresa.

Isso tudo são elementos da cultura e quando toda essa cultura é sólida e forte é como se todo mundo estivesse remando no mesmo sentido, quando alguma dessas peças começa a falhar ou quando você tem pessoas dentro da empresa que não concordam com alguns elementos dessa cultura, elas começam a remar na direção contrária e o barco não sai do lugar. No momento em que todo mundo começa a remar no mesmo ritmo e na mesma direção, a gente voa e eu acredito que seja isso, é você ter todos esses elementos que seria o barco e os remos, que são os elementos da cultura, mas você ter pessoas empurrando isso para a direção certa. E, no fim, parece que é uma coisa mágica quando acontece, mas para quem é bom em RH vê isso de maneira bastante clara, para mim é mágico, mas da mesma maneira que eu faço comunicação intuitivamente ela consegue colocar intuitivamente as pessoas certas nos lugares certos e aí faz com que a magia aconteça, talvez um dos segredos seja ter um RH excepcional.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Eu estou num momento em que eu estou muito feliz no meu trabalho, eu acho que foi ano passado que começou esse momento que eu estou, trabalhei alguns meses nos Estados Unidos e eu estava substituindo uma pessoa que estava de licença maternidade e tinha um cargo bastante acima do meu em uma posição global. Primeiro, saber que eles confiaram em mim para desempenhar esse papel durante alguns meses é incrível porque nem eu acreditava em mim e eles apostaram que eu teria capacidade de fazer isso, e, ver coisas incríveis, conhecer pessoas do mundo inteiro, trabalhar em reuniões com pessoas que estão num nível muito superior ao o que eu trabalho hoje, ter contato com VT's globais.

Isso foi incrível e me motivou terrivelmente, me fez conhecer um pedaço da empresa que eu não conhecia porque quando a gente fica fechado no Brasil ou só em uma região da América Latina, como eu trabalho hoje, você não sabe o que se passa lá fora. Então, trabalhar em uma posição global abriu os meus olhos para ver como a empresa é boa no mundo todo e que a gente não está só fazendo o bem aqui, a gente está fazendo o bem no mundo inteiro.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

Eu acredito que eu trabalho muito forte com RH e cultura e eu acho que a minha contribuição pode ser essa, mas o que a gente precisa para estar em um lugar maravilhoso daqui dez anos, e não é só a Kimberly, acho que são todas as empresas bem de consumo, elas tem que pensar em duas coisas principais, primeiro em produtos que façam bem ao meio ambiente, ou seja, que não faça mal pro meio ambiente, hoje a gente faz produtos que fazem muito bem para o meio ambiente e para as pessoas, mas que ainda não são os produtos ideais ao meio ambiente porque ainda gera muito resíduo, e, então, eu acredito que tem que ser produtos que façam bem para o meio ambiente e bem para as pessoas.

Eu vejo isso como um problema global hoje porque para você fazer um produto que seja bom para o meio ambiente, você tem que sacrificar a sua comodidade, então para você ter uma fralda que faça bem para o meio ambiente, você tem que ter uma fralda de pano e sinto muito, nós não estamos mais num padrão de vida social que a

gente tenha que lavar fralda de pano. Então, eu acho que é uma evolução de consciência, tecnológica e de vontade global para que os produtos das empresas de bem de consumo façam bem para o futuro, para o ambiente e para as pessoas.

O outro *click* que eu acho que todas as empresas deveriam ter é como a gente se coloca como trabalhadores, ou seja, conseguir se adequar à nova forma de trabalho, então, eu acredito que a Kimberly é uma empresa que já está num passo avançado nisso, mas falta muito ainda, e, tem outras empresas que estão muito atrás, que, como eu disse, empresas que não daria flexibilidade de trabalho, eu digo que o que ela quer é que ela gere recursos para ela e não as minhas horas de trabalho, não importa se eu trabalho de madrugada ou não, importa se eu dou resultado ou não, e, algumas empresas não veem isso. Então, eu acredito que seja um grande passo para a indústria em geral e para as empresas do mundo inteiro.

A minha visão em relação a isso é até bastante limitada porque eu sou geração X, eu trabalhei em poucas empresas na minha vida, mas pelo o que eu já ouvi falar e aonde eu gostaria de trabalhar eu gostaria de ter uma flexibilidade infinita de trabalho, onde eu escolhesse trabalhar em mais de uma empresa, por exemplo. Eu sei que o que eu faço hoje para a Kimberly muita coisa é operacional, e, o meu conhecimento, a minha capacidade e o que eu ganho não é para fazer isso, mas eu tenho que fazer porque eu estou lá e tem que ser feito e faz parte do meu dia a dia.

Então, para mim seria muito mais proveitoso se eu trabalhasse menos horas para eles, ganhando o que eu ganho, e, fazendo só a nata e que eu pudesse fazer só essa nata em mais de uma empresa, trabalhando em três, quatro empresas ao mesmo tempo, fazendo somente o que é essencial para eles e pudesse trabalhar por projeto, talvez acabasse fazendo o trabalho de um e fizesse um projeto outro. Assim seria a flexibilidade total porque aí eu sei o que eu tenho que entregar. Mas eu acho que tem que ter um certo cuidado, eu tenho 43 anos e 20 anos de experiência e hoje o trabalho que eu faço é a nata da comunicação, é lógico que eu tenho pessoas muito acima de mim que fazem mais nata ainda, mas hoje eu trabalho com estratégia, estrutura, quer dizer, eu trabalho armando as coisas que tem que ser executadas por outras pessoas.

Para chegar onde eu cheguei eu tive que executar muito porque se não eu não estaria onde eu estou, para ter a experiência que eu tenho, para conseguir fazer as coisas que eu fiz não é só com teoria que a gente aprende. Então, tem que criar

músculo, tem que fazer o operacional, tem que executar e o que eu vejo muito hoje é a sede de todo mundo ter só o “filé” para trabalhar e aí ninguém vai fazer o operacional, quando na verdade o operacional tem muita importância, eu não teria o conhecimento que eu tenho hoje em estrutura de canais, que hoje é uma das minhas especialidades, se eu não tivesse escrito newsletter à mão, se eu não tivesse criado jornalzinho em fábrica porque eu não ia ter noção, eu não ia entender quais são as necessidades dos públicos diferentes porque eu não teria contato com eles. Eu não ia ter trabalhado em fábrica, que é um público importantíssimo, quer dizer não adianta eu pegar hoje uma das pessoas que trabalham comigo e peço para ela fazer uma estrutura de canais, ela vai fazer segundo a teoria e provavelmente não vai funcionar. Para você saber o que funciona e o que não funciona você precisa de experiência, precisa de horas de voo, como diz o meu pai.

CAMILE PASQUALOTTO

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

O que me veio na cabeça é essa possibilidade de poder trabalhar com a potência da saúde porque é claro que tem muito dessa base do psicodrama de olhar que se o ser humano tem 5% de saúde é ali que a gente vai liberar e investir. Eu vejo que o trabalho que a gente realiza com os jogos e principalmente com esse resgate da criança anterior é o que tem que eu mais valorizo. Poder oferecer uma ferramenta que a pessoa vai poder se conectar com a sua criança e ali ela vai resgatar a sua saúde porque é lá que está essa potência criativa espontânea livre de conservas que a gente às vezes ao longo da vida vai encaixotando.

Quando você se conecta com essa energia da criança no jogo porque o jogo faz isso, você entra naquele fluxo e é o aqui agora, e, só importa o que está na sua frente, o que está aparecendo ali, e, isso traz para qualquer pessoa e trabalhar isso em diferentes contextos, mesmo com crianças que a gente também já trabalhou e ambientes super conservados, por exemplo, advogados que estão com gravata e sapatos, e, tiram o seu sapato ou salto alto e isso é muito bom, uma das coisas mais bacanas do trabalho. A gente vê também por trabalhos que a gente realiza de

diferentes áreas que ali você tem um que pensa diferente do outro e, assim, você vai ter vários pontos de vistas diferentes.

O que eu acho que foi uma das coisas que a Rubia me ensinou é que eu tinha um pouco de insegurança se as pessoas iriam gostar, se entregar ou se todo mundo iria ficar parado. Por isso ser uma coisa muito nova e que às vezes as pessoas se assustam em se deparar com essa situação nova de jogar e brincar. Então, a Rubia certa vez me trouxe uma fala que me marcou muito é que quando a gente vive isso e acredita naquilo a gente simplesmente está trazendo uma coisa que acredita e gosta para apresentar pro outro e o outro não precisa necessariamente gostar. Isso me deixou tão livre e sempre que começo um trabalho eu falo que estou trazendo uma coisa que eu gosto e acredito, e, que eu vou ofertar para vocês fazerem as suas próprias conclusões. Isso tem me deixado muito mais livre para criar e distribuir esse papel me dá mais segurança de que não é algo que eu estou levando e ensinando alguma coisa, é simplesmente algo que foi bom e importante para mim e eu estou querendo compartilhar. Isso é uma das coisas que eu mais valorizo, a possibilidade de criar e poder compartilhar com outras pessoas.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

O que a gente trabalha é com uma metodologia para alcançar isso porque a gente acredita dentro da nossa utopia, não sei se é utopia, mas que todas as soluções estão dentro de mim, dentro da nossa relação e no nosso ambiente, então sim a comunidade e a empresa, todas as soluções estão ali. E, a metodologia que a gente trabalha é justamente para conectar as pessoas, conectar e fazer esses links para trabalhar com o ser humano no resgate dessas relações e dessa potência criativa que está no encontro entre as pessoas.

Então, na forma que a gente se relaciona com os grupos que realizamos os trabalhos é a assim também, tem a ver com aquela questão que eu estava falando de chegar e precisar ensinar todas as pessoas que tem a ver um pouco com a nossa

cultura, e, a gente usa o termo de facilitador. Mas para que eu seja o facilitador eu precisaria ter todo o conhecimento senão eu já não sou mais e na verdade não é isso, o que nós buscamos com esse trabalho é justamente co-responsabilizar e sim o conhecimento que vai ser adquirido ali vai ser só naquele grupo e naquele momento de responsabilidade, de repente eu posso deter de mais técnicas e mais formas de ajudar a fazer isso, mas o conhecimento está ali e a gente só vai provocar isso ao trabalhar com as ferramentas que a gente tem para que do grupo saia o melhor possível para aquele grupo.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Quando você tem alguém que não quer jogar e essa pessoa está ali no grupo ela está observando, e, muitas vezes a gente tem várias etapas na atividade e uma das etapas é o compartilhar, então a pessoa também vai poder se colocar naquele papel que ela se botou. Então, ninguém é obrigado a fazer nada, mas então, a pessoa também vai refletir de estar naquele papel de observadora de não ter entrado e o grupo também acolher, no sentido de se relacionar com aquela pessoa que não quis participar.

Uma das coisas que a gente reflete muito no nosso trabalho que o Moreno sempre falava que é muito legal é que a gente cuida muito a questão de usar a palavra dinâmica porque dinâmica no nosso entendimento retrata cuidar de uma coisa já pronta, que a gente aprende e vai determinar em algum lugar, e, já espera um resultado. Então, se esse resultado não aconteceu é porque o grupo esteve resistente e não conseguiu lidar, e, a nossa análise é a seguinte, se a gente vai e propõe algo e aquele grupo não responde de forma diferente é porque a gente como facilitador não soube fazer uma leitura adequada daquele grupo. Ou seja, não soube oferecer as ferramentas adequadas para aquele grupo trabalhar, então é muito um processo de corresponsabilidade do facilitador, não é aplicar um jogo e o grupo que estava resistente por não fazer o jogo, não é uma questão de culpa, é uma questão de responsabilidade.

Então, o diretor, a gente usa essa nomenclatura de diretor, mas poderia ser facilitador, vai olhar para si e vai poder também externar para o grupo, então, assim,

é um processo o tempo todo de espiral porque não está pronto e não existe uma coisa pronta, nem um jogo ou uma dinâmica que eu vou aplicar que você já sabe o resultado ou vou fingir que não sei para ver o que vai dar, não tem. O jogo é sempre diferente, você pode jogar o mesmo jogo que sempre vai ter insights diferentes e sempre vai ter um movimento diferente que vai acontecer e um aprendizado.

Enfim, a gente acredita que o jogo é um treino de espontaneidade, que é um treino de relação grupal e que é um treino de relação de ser humano para ser humano como um momento de encontro. E, nunca vai ser igual por mais que seja o mesmo grupo e os mesmos jogos, sempre com esse processo de auto responsabilização, inclusive para o grupo poder dar esse *feedback* e investigar.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Se a gente pegar o que fizemos hoje, a gente chegou, conversou, criamos amaizade e fomos nos aquecendo, então veio as primeiras perguntas sobre quem somos nós e então, se a gente chegasse direto nessa pergunta nós não íamos saber ficar tão natural. Então, é para tudo na vida.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Eu imagino que seja uma relação de sobrevivência porque por mais que a gente tenha essa visão mais tecnológica de focar muito no individual, a gente está aprendendo a lidar, digamos que a gente precisou chegar até aí para ver que não dá para ser assim, e, cada vez mais as pessoas estão se dando conta disso. A gente vê pelo nosso trabalho porque a Improvida trabalhou muito com empresas que é onde nós estávamos sendo mais chamados e está muito carente.

Assim, as empresas estão sentindo essa necessidade de transformar os ambientes em lugares mais colaborativos porque só ter um emprego e um bom salário não está mais sendo suficiente para essa relação. Então, eu acredito que seja imprescindível, eu vejo que as organizações de modo geral e nós como indivíduos estamos com bastante dificuldade de lidar com grupos, e, de aceitar a opinião dos outros, na

política e de várias formas, mas é como se a gente precisasse chegar aí para dizer que agora a gente precisa se olhar, se escutar que temos visões de mundo diferentes um do outro e moramos no mesmo planeta.

Eu acredito muito que é esse o caminho e não tem outro, se a gente ficar no nosso mundinho individual a gente não vai ter muita saída como humanidade, eu penso numa coisa bem global mesmo. A gente trabalha com os jogos, mas eu acredito que existem muitas outras formas que se está criando para conectar pessoas, e, então, a gente acredita nessa forma e eu quero que mais outras formas possam vir, cada vez mais a gente está trabalhando em parcerias com outras pessoas que trabalham com outras linhas de metodologias de trabalhos vivenciais. Então, é isso, são as conexões, nós da Improvida também ficamos muito tempo em trabalhar com jogos, então os jogos são legais, mas existem mais ferramentas outras que a gente pode proporcionar.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

Nós tínhamos uma tutora, a Marta, nossa professora que digamos que nesses processos terapêuticos ela sempre esteve ali para nos ajudar a dar o melhor *feedback*, que na verdade a gente não chama de *feedback* e sim de compartilhar o que foi que eu me senti de ter ouvido isso, toda essa coisa de trazer muito para si e depois, em um segundo momento, uma etapa de processamento mais teórico mesmo. Assim, não fica muito focada no indivíduo, mas sim na ação e no fato isso, de que aconteceu tal coisa e por esse fato tem relação teórica, então isso dissocia um pouco. Primeiro, eu vou falar do meu sentimento, como que a atuação da Rubia naquele grupo tocou em mim, por exemplo, se eu senti um frio na barriga, se eu senti tristeza e, então, eu vou focar no meu sentimento, não está muito relacionado com ela porque outro pode ter ficado muito alegre.

Eu acredito que as etapas do psicodrama nos ajudam muito a estruturar esse *feedback*, isso é bem organizador as etapas que a gente vivencia digamos que com a terapia do psicodrama com essa forma de dar *feedback* porque é uma coisa que eu relaciono com o sentimento com o que aquilo causou em mim, que pode ser diferente para cada integrante e depois eu vou falar teoricamente sobre aquele fato

que aconteceu, vou relacionar com a teoria. Isso é uma das coisas que a gente aprendeu a fazer na nossa formação, claro que juntando com o nosso conhecimento muito profundo de nós tem um nível de conhecimento e profundidade que permite.

É uma questão de vínculo e de divisão de mundo, por exemplo, se você é contra o aborto e eu sou a favor, e, a gente tentar fazer um *feedback* quando você tem uma visão assim diferente, eu acredito que nesse caso a importância de ter um mediador, por isso que eu falo muito da Marta, para no processo de feedback onde tem uma dificuldade digamos de divisão de mundo a presença de um mediador é muito importante.

No psicodrama a gente utiliza várias técnicas de inversão de papel e o mediador pode fazer isso, se você é contra ou a favor você vem aqui e senta no lugar dela e sente o que é estar a favor, o mediador pode fazer esse movimento que ajuda muito a conexão. Digamos que a inversão de papel é a mais lapidada das técnicas, quando eu conseguir inverter o papel com alguém aí é a empatia e conexão, e, tudo vai fluir, por isso que o psicodrama tem técnicas muito efetivas de trabalho.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

É tudo muito simples o que fazemos, então eu vejo como esse resgate da simplicidade porque é tão simples as pessoas terem esse retorno e ao mesmo tempo se torna inovador. É uma metodologia inovadora para essa conversa cultural que a gente tem hoje, então eu considero que a causa do sucesso se deve a isso, por ser ao mesmo tempo algo simples, mas inovador para as relações que a gente vem vivendo.

Na verdade, significa poder se conectar com o que tem de mais genuíno daquele ser humano que é uma situação que parece simples, mas essa conexão não está tão simples. Eu acredito que o sucesso se deve isso eu também acredito muito com essa conexão com a criança, é poder fazer que o adulto resgate de novo a sua criança, e, isso é o que mais a gente escuta. Inclusive na minha monografia no psicodrama eu falei sobre isso, sobre o resgate da espontaneidade da criança no adulto, então, várias coisas, o compartilhar das pessoas que vivenciam a

experiência vivenciam isso, de perder a noção do tempo e do espaço, assim, como, uma criança quando está brincando.

Essa conexão com a espontaneidade que as pessoas achavam que não tinham, com essa alegria, e, enfim, tem vários pontos que são abordados que tem a ver com essa conexão. E, as pessoas trazem como uma reflexão e às vezes as pessoas que acham que a experiência não tenha sido tão agradável é porque tiveram dificuldade de se conectar, então se isso é devido por a gente não ter conseguido aquecer o grupo para fazer a pessoa se entregar a essa experiência e sempre fica essa pergunta ou se foi algo que a pessoa realmente ainda não está pronta para ver aquilo e precisa de mais um tempo porque também não é uma coisa que acontece num primeiro momento. A gente vem num padrão e de repente acontece uma proposta que vem totalmente contra a eu sair da minha caixa de permitir eu me conectar com o outro através realmente do momento.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

A partir do *feedback* e do retorno das pessoas, é sempre a partir do encontro do outro senão eu não tenho como saber, e, é claro, a gente vê as pessoas ali se divertindo e brincando corporalmente já tem uma resposta, mas quando você para e ouve que é essa etapa final do compartilhar que vem do que isso gerou dentro de mim, às vezes é com uma pergunta e às vezes a gente deixa livre para a pessoa responder, mas é ali que a gente vê se a gente realmente chegou ou atingiu o objetivo proposto naquele momento. E, a gente sente que depende muito do trabalho também.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Eu acredito que agora eu estou vivendo esse momento porque o meu sonho com a Improvida sempre foi trabalhar com a educação e social, como, na verdade antes a gente tinha vários sócios e também a necessidade de manter a empresa sempre

viva, o que a gente sempre trabalhou até então foi com empresas e eu nunca tive esse desejo porque eu tenho uma coisa dentro de mim que as pessoas querem trabalhar, assim, as pessoas desejam que trabalhe com elas não por uma demanda de uma terceira pessoa. Normalmente, as demandas de empresas têm uma demanda e um resultado, e, como no nosso trabalho a gente de verdade não tem como dizer que vamos ter esse resultado, ficava uma coisa meio forçada porque a gente meio que adapta o nosso trabalho para atender uma necessidade uma empresa.

Enquanto que quando você trabalha com a pessoa que está vindo fazer e se desenvolver, você lida de forma mais direta com a sua necessidade e é um contato mais direto, às vezes a gente também levanta expectativas sobre esse curso e tal, e, vai tentando trabalhar para alinhar essas expectativa com demanda. Mas, quando você trabalha com empresa você atende a demanda de um terceiro na verdade e esse contato não é tão direto. Hoje o que a gente está construindo com a Improvida e nós vamos até trocar de nome inclusive, então trabalhar com a questão da educação e o social, levar essa questão para outros contextos sociais que estão muito vencidos e talvez não tenham tanta condição de pagar, fazer esse trabalho social é algo que está mais dentro do meu desejo.

Então, agora eu descobri também junto com isso a pedagogia de emergência, que acontece dentro da escola onde as minhas filhas estudam, e, trabalha com crianças em situação de emergência, digamos que é o nosso trabalho de resgate da criança interior para crianças que às vezes passaram por catástrofes naturais e situações de guerra, e, se trabalha com essas crianças que estão nessa situação nesses lugares levando a brincadeira, levando o resgate da criança interior. E, eu me deparei com isso e pensei que no Brasil a gente não tem catástrofes naturais entre aspas e não tem guerra, mas a gente tem às vezes situação de violência em lugares muito vulneráveis. Por isso eu acredito que o imprevisto, esse contato com a alegria pode ajudar muito na cura de educadores que estão passando por alguns momentos mais de dificuldade.

Isso é um das coisas que a gente está estudando, as fases do trauma, por exemplo, um evento traumático, uma catástrofe natural, como, um terremoto, isso agora que aconteceu no México tem equipe trabalhando lá ou então, na guerra do Iraque, se a gente for atender uma criança de lá, uma criança que vivencia um pai sendo

degolado se você não age com aquela criança nas primeiras semanas pós-trauma, a criança vai passando por várias fases do trauma e se ela não é assistida naquele trauma chega na última fase que é fazer com os outros aquilo que fizeram com ela, então a gente só faz crescer a violência. E, no Brasil também, uma criança que sofre algum tipo de violência e de abuso se ninguém olha para ela, o que ela vai fazer é repetir isso, então, eu acredito que a gente precisa urgente olhar para isso.

Na pedagogia da emergência tem a pedagogia do trauma que eles fazem vários trabalhos com arte, música para regatar esse equilíbrio, digamos que esse ritmo na criança porque a criança nos primeiros dias não vai dormir, só vai pensar naquela cena. Então, você precisa trazer coisas belas, histórias, jogos, brincadeiras para que ela vá entrando num ritmo de novo de que o mundo pode ser bom e de que o mundo pode ser belo. Enfim, só que a gente está tão no automático, não está se olhando, que eu vejo que no Brasil, por exemplo, nós em nossa cidade estamos cada vez mais se enclausurando em nossas casas como se isso resolvesse os problemas.

Eu vejo que o trabalho social é o mais urgente é o que eu mais desejo atuar e agora eu estou nesse momento que é para mim o meu melhor momento na Improvida, de ver também o link com a “antropossafia” que, eu também estudo, e que tem a ver com tudo isso de uma escola mais humana, onde as minhas filhas estudam que se chamam Escola Waldorf, e, junto com o que a gente quer como uma escola para os adultos também. Mas, ela é muito completa para mim, claro que eu sou suspeita para falar porque sou muito apaixonada por pedagogia e tudo quando é filosofia do ser humano a gente tem alguns dogmas, porém que em sua essência o ser humano possa ser livre para desenvolver suas habilidades no mundo.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

Eu imagino a gente com muitas redes de várias metodologias, filosofias afinadas com a nossa proposta de conectar seres humanos e lidar com o melhor de cada um, e, imagino isso muito amplo de lidar com o social dentro do Brasil e quem sabe fora. Fazendo muitas conexões com isso, eu me imagino trabalhando com mais grupos e, enfim, eu tenho uma sensação de que hoje a gente está como se fosse sempre

correndo atrás do prejuízo, digamos assim, que nunca é o suficiente, então eu acredito que o foco, não me vejo trabalhando muito com crianças, mas hoje fazendo uma cura do adulto.

Trabalhando muito com o papel dos educadores, com esse público que possa multiplicar para as suas redes de crianças, é como se fosse aquela redução de danos do que eu posso fazer agora enquanto eu estou nessa vida, nessa existência e eu vejo muito o foco de trabalhar com educadores e pessoas que possam despertar dentro de si, e, que possam disseminar em suas redes, seja no trabalho, seja nas relações pessoais. Tanto no nosso trabalho a gente acredita nessa autoeducação, não adianta eu dizer para a criança eu preciso ser aquilo, então, é você ser você de verdade, a gente nunca está pronta, mas é essa coisa de estar sempre no caminho buscando o seu melhor e aprender.

CLEUSA SCROFERNEKER

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

O que eu mais valorizo no meu trabalho é a minha equipe com quem eu trabalho, não tenho um trabalho, eu tenho vários trabalhos, eu tenho a sala de aula, a pesquisa e onde eu valorizo não somente a atividade de pesquisa, mas a atividade com o meu grupo de pesquisa que sempre me realiza e muito pessoalmente e profissionalmente. Já a sala de aula eu gosto muito da sala de aula, a essência do meu trabalho é a sala de aula e principalmente aquilo que eu posso compartilhar em sala de aula.

Como tudo na vida, em cada uma das minhas atividades eu tenho pontos, aspectos altamente positivos e não diria outros negativos, mas que eu pudesse torna-los mais positivos, principalmente em sala de aula, no sentido de que motivar não motivamos ninguém, mas que algum momento eu fosse capaz de sensibilizar sobre a necessidade de, por exemplo, ler, ser crítico, ter uma postura mais ética. Podemos dizer que o que eu valorizo no meu trabalho são os desafios, eu sou uma pessoa que gosta de ser desafiada, no sentido de, por exemplo, temas de pesquisa, eu sou uma pessoa que gosto de ser diferente e buscar pelo diferente, ou seja, aquilo que

vai agregar algo de novo, aquilo que pode ser uma contribuição significativa, aquilo que possa agregar para o outro.

Eu valorizo o espaço que a minha organização me oferece, tenho uma longa trajetória não somente como aluna, mas como professora também. Entrei na PUCRS em 1970 como aluna de graduação de comunicação, então estou na universidade desde 1970, já em 1974 fui convidada a assumir uma disciplina e então, comecei a lecionar na universidade nesse ano e de lá para cá eu já lecionei cursos de graduação, já planejei e implementei cursos de pós-graduação, trabalhei na assessoria de pró-reitoria, coordenei o programa de iniciação científica, isto é, é um trabalho muito gratificante que sempre me realizei muito.

O que valorizei muito aqui na universidade foi com as pessoas que eu trabalhei, elas me deram liberdade para criar, então isso é algo que eu valorizo muito. Então, a universidade é esse espaço que me possibilita desenvolver como pessoa e profissionalmente, claro que depende muito da pessoa querer isso, mas o meu doutorado quem realmente apostou em mim foi a universidade, tínhamos um programa com o pró reitor na época que se chamava Mil no ano 2000, que era mil doutores e mestres no ano 2000, o professor Jacques, professora Claudia, professora Dóris e professora Beatriz Dorneles, todos nós entramos neste programa e a universidade nos apoiou financeiramente com bolsa de estudo para que pudéssemos desenvolver o nosso doutorado. Então, eu sou muito grata por todo esse apoio à universidade, talvez eu tenha um pouco de sorte, não sei se podemos falar de sorte, mas eu trabalhei com pessoas que me desafiaram, acreditaram no meu trabalho e me deram liberdade para criar. Então, isso para mim é o mais importante e eu sou muito grata por tudo isso.

Eu sou uma pessoa extremamente inquieta, gosto de situações que me desafiem, para ti entender essa dimensão, semana passada conclui o meu pós-doutorado e profissionalmente eu não precisaria mais realiza-lo, ou seja, ela não me agrega em termos de salário e nem de carreira, ele só me agrega satisfação. Eu resolvi fazer o pós-doutora porque precisava de espaço para discutir, para interagir, então eu sou uma pessoa inquieta, eu sempre preciso estar inventando alguma coisa para sair da minha rotina, isto é, eu não sou a pessoa que gosta de rotina, eu sempre gosto de principalmente do que se refere à trabalho. Também adoro obra em casa, sempre fazendo alguma coisa diferente, por exemplo, o senhor que trabalha na minha casa

já me pergunta o que eu vou fazer no ano que vem e eu realmente sempre deixo algo para fazer no próximo ano, então, eu sou uma pessoa inquieta.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

O núcleo positivo tem a ver com a cultura, se eu vincular isso a cultura, não dissocio cultura do negócio, não dissocio negócio das pessoas, então ela tem que ter esse caráter implícito, mas eu também acredito que isso pode ser construído e atribuo como uma grande responsabilidade da área de gestão, o quanto a gestão acredita que trabalhar um núcleo positivo possa fazer a diferença e entra outra questão, se as minhas ações, a minha conduta pessoal e profissional precisa ser coerente com o que estou propondo.

Essa coerência do ser e fazer, do fazer o ser, tem muita retórica, se olhar a missão, visão e valores, é tudo maravilhoso, como eu digo, é quadro de parede, mas o quanto isso é real no cotidiano? A gente tem vários desafios e essa é a parte boa, o quanto as organizações tem clareza de que hoje o funcionário não é uma ameoba, no sentido de não perceber, ele às vezes não se manifesta por medo de perder o emprego, mas ele percebe, e quando tem essa coerência entre aquilo que a organização diz sobre o funcionário ser o elemento mais importante ou a essência da organização, o funcionário questiona que se é a essência eu tenho que ter um ótimo ambiente de trabalho, tenho que ter uma orientação para uma alimentação saudável e balanceada.

Então, eu preciso materializar aquilo que eu estou produzindo, as minhas palavras precisam se materializar em ação. Para trabalhar o núcleo positivo, esse núcleo tem que refletir isso no cotidiano da organização, assim em todas as suas ações, em todas as suas falas e práticas, se eu trabalho sob o ponto da Investigação Apreciativa a escuta é permanente, mas ela é uma escuta cujo resultado vai gerando mudança positiva a partir das falas. Não é como fazer um evento em que as pessoas se motivam a falar e então, passa um mês e nada mudou. Eu realmente

acredito na Investigação Apreciativa, se eu não acreditasse não falaria sobre isso, e, penso que, fundamentalmente, tem muito a ver com pessoas, afinal se um gestor não quiser não vai acontecer.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Eu já trabalhei com pessoas que poderiam compor um núcleo positivo, mas me parece que isso, neste momento ainda não faz parte dessa organização ter esse núcleo positivo, embora tenha falas que encaminhem para isso. Entendo também que a universidade pelo momento que está vivendo, às vezes é difícil ver o que tem de positivo em algumas tomadas de decisão que nem sempre são positivas, isso é um trabalho que em a ver como ela se posiciona, como ela faz chegar essas noções a toda organizações, por serem decisões que, muitas vezes, impactam negativamente por serem decisões que envolvem dispensar pessoas, não tem como dizer que isso é positivo, mas daí eu vou olhar sob o ponto de vista da organização, como ela encaminhou isso, sempre demissão vai ser algo ruim.

Certa vez eu encontrei um ex-colega que foi desligado da universidade e ele me disse que isso foi a melhor coisa que já lhe aconteceu, porque ele não teria tomado essa decisão e assim, talvez deixasse de fazer as coisas que está fazendo. Então, aquilo para ele em um momento foi ruim, ele conseguiu transformar em algo feliz, por isso, eu entendo que em algum momento a universidade poderia valorizar um pouco mais esse lado positivo e é fundamental como a comunicação atua sobre isso, pela questão da transparência de como as informações estão chegando, pois infelizmente toda organização trabalha com filtros e os filtros são as pessoas, e, ao trabalhar com o núcleo positivo temos pessoas pensando e se colocando no lugar desse outro, talvez isso pudesse fazer com que a organização se reinventasse dentro dessa abordagem e dessa perspectiva, o interessante é que a IA ganhe espaço, como exemplo da Nutrimental, para se reinventar a partir de outras lógicas, olhar a percepção negativa como algo positivo.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Eu sou uma pessoa que tem como característica ser positiva, eu vejo que as pessoas costumam dizer primeiro o não e por isso, penso que as organizações deveriam desenvolver mais o seu núcleo positivo, mas para isso, elas necessitariam ter pessoas que acreditem na diferença do positivo, não só no seu discurso. Pelo fato de você estar estudando a Investigação Apreciativa que é uma metodologia fundamentada na Psicologia Positiva, que tem um caráter mais “humanizador” em relação às organizações, que busca a construção de projetos coletivos, isso é vamos dizer o plano ideal, no entanto uma grande dificuldade e desafio está em primeiro encontrar gestores que acreditem nisso, que acreditam que isso possa fazer a diferença, gestores que estejam prontos para ouvir, a famosa “escutativa”, talvez essa seja a vantagem da Investigação Apreciativa, porque como ela absorve ou não o negativo, mas ela reconhece que ele está presente, principalmente quando eu vou sonhar, quando eu sonho sobre aquilo que eu gostaria de ter e fazer, significa que isso eu não tenho, mas eu não preciso dizer que eu não tenho.

Por isso, eu questiono tanto a Matriz SWOT, porque ela me coloca a ambiguidade, ela me coloca o confronto, e eu não vou enxergar, por exemplo, a ameaça como uma coisa útil e positiva, porque na verdade ao enxergar uma ameaça eu posso transformar em oportunidade, a maneira como essa matriz datada da década de 80 talvez hoje precisasse reinterpretá-la, aproximando a essa questão positiva da Investigação Apreciativa, no sentido de que tudo bem não é ruim ter uma ameaça, significa que temos que pensar sobre isso, ou seja, eu enxergar isso não como ambiguidade, mas como complementariedade. Neste aspecto, entra a questão da complexidade, que eu vou trabalhar o antagônico como isso e isso, não como isso ou isso. Isso a Investigação Apreciativa te traz, primeiro uma mudança de dentro para fora, ela não pode ser somente uma questão de aparência, tem que ser de dentro para fora, tem a ver com a cultura organizacional, essa cultura precisa ter caráter participativo para que as pessoas realmente acreditem que ao verbalizar a fala vai fazer diferença, não vai ser somente mais uma fala perdida em um evento qualquer que depois não vai acontecer.

Isso é realmente uma mudança cultural e tem muito a ver com gestão e com a formação profissional desse gestor, por exemplo, no caso do relações-públicas, eu poderia ter esse profissional com um aporte conceitual mais denso que isso, ele vai para dentro da organização, ele tem esse aporte conceitual e pode começar a dialogar com o seu gestor sobre possibilidades de quem sabe construir um plano de comunicação em conjunto, ouvir os funcionários, pois talvez os funcionários de ponta tenham muito mais ideias por estarem vivendo a situação, eles estão sabendo, para estabelecer uma meta “x” será que as condições que estão sendo dadas irão oportunizar para que eles vendam isso? Vamos começar a ouvir o que tem de positivo na minha organização, quando digo que bom seria se a experiência fosse mais valorizada, estou te dizendo que olha talvez tenha que pensar mais sobre isso.

Questiono-me até que ponto estamos preparando o profissional para ter essa visão estratégica, será que quando ele sai da faculdade ele vai ser efetivamente estratégico? Isso deveria ser mais intenso e mais denso dentro da formação profissional. Por exemplo, no Projeto Livre, quando eu vou para o plano de estratégia de Relações Públicas eu tenho que pensar estrategicamente e isso tem que se refletir em minhas ações, ali eu vou ver se estou sendo estratégico ou apenas reproduzindo o manual, a receita de bolo. Devemos ser inovador para pensar nas estratégias e consequentemente nas ações para que o produto realmente aconteça. Talvez a grande dificuldade esteja em entender o que é comunicação, por isso que eu insisto tanto que devemos pensar de qual comunicação nós estamos falando para efetivamente pensar, o profissional, especialmente o relações-públicas, tem que ter essa capacidade de se colocar no outro lado, quando penso que sou esse outro e está chegando o produto para mim, devo me questionar como que eu gostaria que esse produto chegasse, mas o que irá me sensibilizar?

Então, enxergar esse outro que é diferente de mim será o grande desafio que o profissional de comunicação de maneira geral, que a comunicação não é um processo linear, ela não acontece como uma fórmula mágica e lembrando um pouco o Dominique Wolton, comunicação funciona com tecnologia, comunicação é relacionamento e não sei se eu consigo construir relacionamento sem conhecer esse outro. Por isso que as pessoas começam sempre pelo não, se vai falar da sua

organização fala “não, mas...”, eu não quero saber do não, eu quero saber do que é bom, mas a pessoa tem dificuldade por estar tão condicionada a pensar o não que se tem dificuldade enxergar o que é bom e toda a organização tem coisas boas e ruins, coisas que podem melhorar, a questão é como trabalhar o que pode ser melhorado, sempre posso fazer o melhor, e, eu enxergo isso na Investigação Apreciativa, por exemplo, a cada pesquisa que eu realizo vejo como fazer diferente para agregar e ampliar sempre.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Algo que me chama atenção é que são poucas as organizações que decorreram a Investigação Apreciativa e a minha dúvida é se elas não recorreram porque desconhecem, não recorreram porque não acreditam, não recorreram porque entendem que seu negócio não está identificado com essa alternativa, penso que cada organização é única, seu negócio é único embora possa ter algum semelhante, mas é único, eu raramente sou categórica pela questão da complexidade, mas de novo todo este desenho que a Investigação Apreciativa e o viés da Psicologia Positiva me possibilita está relacionado as pessoas e à gestão, para que eu possa entender como eu espero que esse núcleo se desenvolva.

Eu diria que precisa começar pelas pessoas, quem vai dar o *start* disso é a gestão, o que pode ser fomentado pela área de comunicação, o exemplo que eu tive de vivência de viabilizar essa metodologia foi pela área da comunicação, quem me chamou para atuar foi a área de comunicação que sentiu necessidade de fazer um trabalho junto a equipe, eram 150 pessoas, mas foi a área de comunicação que se deu conta disso para fazer esse trabalho pela organização. As pessoas que estavam coordenando a equipe eram pessoas que tinham um diferencial qualitativo sob a comunicação, tinham feito um mestrado, eram pessoas que estavam além do seu tempo, elas fazendo o instrumental e o operacional porque tinham que fazer, mas elas pensavam além, estavam mais preocupadas com a questão do engajamento deste segmento de público em como as pessoas estavam percebendo a organização e quando se fez o trabalho, se percebeu que sim muitas coisas as pessoas se identificavam com a organização.

Mas, existia um outro lado que elas não tinham espaço para verbalizar, porque ali acaba sendo o espaço do sonho, quando o sonho emergiu as pessoas disseram “como seria bom se”, entretanto alguém tem que assumir isso para dar o *start* para trabalhar coletivamente, para tentar, para pegar junto, sem ranços e disputas de poder, que essa é outra questão que as organizações tem, mas no sentido de vamos pensar na organização como um todo coletivo, mas ao mesmo tempo entendendo que ela é diversa, que ela é plural e que isso faz parte, mas ao mesmo tempo eu tenho que pensar coletivamente e isso também influencia sob a minha percepção que eu tenho do outro.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

Para mim em primeiro lugar, deve ter hora para começar e para terminar, então eu começo na hora respeitando quem chega na hora, então durante cinco anos e meio que eu coordenei a área de iniciação científica, uma coisa que eu sempre fiz foi saber que horas que inicia o evento e se a pessoa mais importante do evento está então começamos pontualmente. Eu tenho pauta, mesmo que eu possa ser aberta em algum momento, as pessoas precisam se preparar para aquela reunião, saber que eu tenho algumas questões importantes de que as pessoas precisam se preparar e a variável tempo, eu preciso respeitar o tempo do outro, preciso saber o horário de iniciar e horário de terminar, eu dizia que para começar uma reunião às 11h30 ao 12h15 precisamos estar saindo, muitas vezes eram reuniões que envolviam cerca de 100 pessoas, porque estávamos invadindo um horário de almoço e temos que respeitar isso.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

Ao se tratar desse olhar organizacional, eu tenho essa percepção de que as organizações precisam estar se reinventando cotidianamente, um gestor de comunicação precisa ser uma pessoa extremamente atenta, proativa, crítico,

reflexivo, criativo e é assim que eu me defino, e como as minhas filhas me percebem.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

Eu penso que os fatores que influenciam quando a organização se encontra no seu auge tem muito a ver com gestão, com pessoas que estão a frente e, principalmente, na crença que se tem em relação a essas pessoas, principalmente na organização, pois quando tu não acredita ou quando você tem a crença fragilizada isso compromete o seu relacionamento com a organização, por mais que você acredite na organização. Outro fator que tenho conversado com alguns colegas é que as organizações, hoje, estão carecendo, que é valorizar a experiência, a experiência de coisas vividas, a experiência de seus profissionais, essa preocupação excessiva com o novo, com a inovação, faz esquecer que tem certos momentos que não se reinventa roda, ela já foi inventada, talvez tenha apenas que customiza-la, pensar um pouco diferente essa roda.

Mas buscar essa diferença é fundamental para que a organização continue e inove no sentido da experiência do indivíduo, hoje eu sinto que as organizações tem negligenciado a experiência de seus profissionais, e não raro ela dispensa profissional porque ele é visto como ultrapassado, antigo, então interessa quem está vindo, quem é inovador. Então, muitas vezes a gente percebe que essa ideia de inovação na verdade alguém já pensou sobre ela, alguém já escreveu sobre ela, então vamos customizar a roda, pensar o que eu posso fazer com essa roda para que ela possa atender as necessidades de hoje. É muito interessante que muitas vezes a pessoa tem uma ideia que já foi feita e só muda o rótulo, a essência é a mesma, mas muda a expressão, geralmente um nome em inglês.

Se nós olharmos as organizações sob a perspectiva do livro chamado “Organizações Feitas para Durar”, que trabalha com organizações roláveis e duráveis, por exemplo, se pegarmos uma universidade como Cambridge, Harvard e Oxford, elas tem exatamente na tradição, não como ser uma coisa antiga, mas na tradição, solidez, no conhecimento tem os seus grandes diferenciais. Não significa que elas não inovem, mas elas inovam a partir exatamente do vivido, então eu

penso que hoje, as organizações nesse sentido de buscar ser maior e melhor esquecem que o *benchmarking* deve servir para olharmos e pensarmos “Ótimo, o que eu vou fazer para ser diferente?”, porque não tem como eu ser igual a uma pessoa, mas então, qual é o meu diferencial?

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Logo quando eu entrei em 1970, um período duríssimo do ponto de vista da ditadura militar, mas era um outro momento que nós tínhamos uma convivência, era uma turma de 120 alunos em sala de aula e eu diria que foi um período muito rico, como entrei com 17 anos foi um momento muito gratificante. Mas eu tive vários momentos, porque cada período é um período, eu posso descrever durante essa minha trajetória de 47 anos, incluindo graduação, que eu tive momentos muito bons que se eu pusesse em uma balança, o que seria de não muito bom é bem pouquinho, porque eu acho importante também valorizar os momentos que se vive positivamente. Essa é uma característica, eu valorizo o que tem de bom, o que não significa que de vez em quando eu não fique triste, sim eu fico, mas aí eu olho e penso quantas coisas boas que tem na vida, pelos meus quatro anos de graduação que foram excelentes, depois eu fiz mestrado e tive alguns desafios, mas foi gratificante, também como dar aula com 20 anos, tendo alunos mais velhos do que eu, foi um desafio também e isso foi tão gratificante, era muito divertido. E, apesar da pouca idade eu tinha conhecimento.

Tive também um período riquíssimo no colégio Protásio Alves, que foi uma experiência magnífica, trabalhei com alunos que tinham trabalhado o dia todo e estudavam até às 23h35min, o que hoje já não acontece mais por questões de segurança, porém foi um período de aprendizado rico de trocas e partidas, e, realmente acredito nisso, eu tenho uma filosofia de vida, até o pessoal mexe comigo, mas que tem a ver com Geraldo André, é uma música da ditadura que diz quem faz não espera acontecer, é assim que eu pauto para não ficar esperando as coisas acontecerem, mas fazer acontecer, e eu realmente sempre acredito nisso. Na hora

que eu entender que eu não tenho mais nada para contribuir, bom aí está na hora de se reinventar. Por isso, eu sou uma pessoa inquieta.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

Daqui a 10 anos, eu imagino a na minha organização eu me dedicando e realmente oferecendo o que eu tenho de melhor, o que eu entendo que preciso entrar na sala de aula preparada e respeitar esse aluno que me remunera, eu não posso simplesmente entrar numa sala que eu já tenha, por exemplo, lido o texto, eu vou ter que reler o texto para respeitar essa aluno que está ali esperando algo, algo que possa gratifica-lo. Uma coisa que eu com certeza imagino é qualificar as minhas pesquisas, essa seria a minha contribuição, cada vez mais qualifica-las, por exemplo, quando saímos de uma universidade para ir em algum evento, não levamos somente o nome, mas o nome de nossa instituição.

Então, é importante que tenha essa questão da representação, representar a sua organização e contribuir com que o meu trabalho faça a diferença no curso de Relações Públicas, não é no sentido eu Cleusa, mas que o meu trabalho que é feito tirando o foco do individual e pensando coletivamente, no sentido de pensar o que eu posso fazer para qualificar esse curso, todos nós que estamos no curso de Relações Públicas como um dos melhores é porque temos pessoas que produzem, fazendo, por exemplo, cursos de doutorados e pós-doutorados. De certa forma que no âmbito organizacional produz, afinal nós já somos núcleo de referência, e, há pessoas que produzem para que isso aconteça, se sou chamada para coordenar a área organizacional não é porque é a Cleusa, mas sim no sentido de sermos referência diária.

Quanto mais pudermos levar isso quem ganha é o nosso curso, a faculdade de comunicação social e a universidade. É o coletivo, eu acredito que universidade tem enfrentado alguns desafios, mas ela precisa necessariamente apostar neste seu diferencial qualitativo, ela precisa se distinguir pelo conhecimento e pelos profissionais que ela coloca no mercado, porque esses profissionais são o seu cartão de visita. Quando indicamos um estagiário para uma empresa queremos que

ela pense no quanto é bom esse estagiário e que ele é lá da PUCRS, é isso que nós queremos quando pensamos ao indicar um estagiário que faça a diferença positivamente.

Então, apesar dos desafios que a universidade tem de enfrentar pela frente, eu imagino daqui dez anos ela se consolidando como uma instituição cada vez mais de referência, bem como ela já é uma área de referência em comunicação, ela deve continuar apostando e investindo muito em pesquisa, porque a pesquisa é um diferencial qualitativo, buscando cada vez mais estudantes para a pesquisa. O salão de iniciação científica é um diferencial, o museu de ciências está agora com o projeto de jovem cientista com alunos de ensino fundamental e ensino médio que estão dando um *show* de pesquisa, que a gente deveria ir lá assistir porque pesquisa tem a ver com inovação e diferencial competitivo.

CRISTIANE MALLMANN

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

Aqui nós temos dois cenários, como quando tu está conversando com uma agência de endomarketing, eu tenho o meu interno e tenho o que tenho praticado com os meus clientes que tem a ver com essa questão de buscar engajamento. De modo geral, isso valendo tanto para a Happy quanto para os nossos clientes, acredito que as empresas devem ter uma proposta de valor para oferecer aos seus funcionários, seria a gente conseguir dizer aos nossos funcionários o que tenho de melhor que ele não irá conseguir encontrar em qualquer lugar, o meu diferencial, então isso varia, por exemplo, quais são os meus princípios empresariais para as pessoas se identificarem com eles, quais são os benefícios que ofereço dentro da minha empresa, qual o ambiente de trabalho que ofereço.

Aqui na Happy a gente tem como proposta de valor ser uma agência gaúcha que permite aos nossos colaboradores um relacionamento muito profundo e estratégico com grandes marcas nacionais pela carteira de clientes que a gente tem. Isso é uma coisa que poucas agências de *endomarketing* do Sul conseguem ter, essa questão de se relacionar com empresas de São Paulo e do Rio de Janeiro, e, marcas

enormes como Gol, Embraer e enfim, essas empresas assim. Então, essa é um dos nossos itens da proposta de valor, outro item é o nosso ambiente organizacional, a agência tem um clima fantástico, uma proximidade dos diretores de operação, as pessoas tem muita liberdade para trabalhar. A gente tem os nossos valores expostos na entrada que são muito coerentes com o perfil de público que nós temos e com o que as pessoas que estão aqui acreditam, então tem uma identificação com os valores. Esse é o nosso diferencial da proposta de valor, eu acredito muito que é esse o diferencial que as empresas devem ter, ou seja, oferecer para as pessoas uma proposta de valor coerente com aquilo que elas buscam na vida. Isso diferencia as empresas, atrai e retém talento.

Acredito que eu tenho muita facilidade de relacionamento com as pessoas, eu tenho uma característica de empatia muito grande, eu me coloco muito no lugar do outro, então aqui na Happy costumamos dizer que o líder ele tem não só que saber fazer, mas enxergar nos outros o melhor de cada um e isso não vale só para a Happy, eu acredito que vale para a vida. Então, enxergar nos outros até onde cada pessoa pode contribuir, qual é a característica que aquela pessoa tem e aonde ela desempenha o melhor papel, eu tenho muito isso da empatia mesmo, tanto na situação positiva quanto na negativa. Ou seja, de conseguir olhar o profissional que está enfrentando uma crise com um cliente e fazer a leitura de como eu posso apoiá-lo e ajudar a resolver aquela crise, e, ao mesmo tempo eu me coloco no lugar do cliente para entender as necessidades, a situação que ele está vivendo, o porque daquela pressão.

Por isso, eu acredito que uma das minhas características muito forte em mim é essa capacidade de ouvir, de ter empatia pelo meu interlocutor, de conseguir me colocar no lugar do outro não no sentido de perdoar qualquer problema, mas no sentido de resolver situações, essa é uma característica de liderança que eu tenho. Outra característica muito forte é que eu não sou uma líder que assume para mim aquilo que o meu funcionário não consegue fazer, na verdade quando eu percebo que alguém possui alguma fragilidade ou não consegue fazer, eu vou lá e ajudo essa pessoa, mas mantenho a atividade com ela, então eu não assumo a liderança da tarefa.

Se o atendimento está enfrentando alguma dificuldade com o cliente, eu vou lá e ajudo a construir a solução, mas eu deixo que a finalização desse processo seja

dele, eu não assumo para mim fazer uma tarefa que não é minha, evidentemente nós estamos falando do dia-a-dia, claro que há momentos que eu preciso assumir e fazer alguma coisa, é uma circunstância sim, mas é muito específica. Via de regra eu procuro orientar, participar e ensinar, construo junto mas não pego para fazer sozinha, porque acho que a única forma de as pessoas aprenderem e evoluírem profissionalmente é tendo responsabilidade também pelas tarefas mais difíceis. Essas são as duas características que eu vejo em mim como líder de equipe e que acho que fazem diferença no dia a dia do trabalho.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

Fazemos todos os dias com os nossos clientes, assim como a propaganda tem que vender um produto para fora, eu para dentro tenho que vender uma gestão, tenho que vender uma estratégia, um programa. Então, assim, eu trabalho todos os dias com o aspecto positivo que tem dentro das empresas, mesmo quando eu tenho que dar uma notícia ruim, como, a nossa empresa está sendo vendida para outra ou o processo de demissão que demite quinhentos funcionários, eu sempre procuro buscar o aspecto mais positivo daquilo.

É evidente que notícia ruim a gente também dá, mas quando eu dou um processo de demissão já informo como que a empresa vai trabalhar para apoiar essas pessoas demitidas, se haverá um processo de realocação para suprir essas pessoas demitidas, então a gente sempre busca, todos os dias, essa informação, eu acho que é fundamental porque as pessoas só se engajam e se motivam quando elas percebem que aquela empresa é uma empresa positiva, afinal eu não vou me engajar em uma empresa que eu trabalho sem reconhecimento nenhum, quase que num regime de escravidão e não tenho um momento de empatia com o meu chefe ou uma palavra positiva em relação a mim, não vou me engajar, nem se sentir feliz ou me comprometer.

Mas, quando eu consigo trabalhar o que uma empresa tem de positivo, o que ela tem de melhor e valorizar o que é a proposta de valor daquela empresa para as pessoas eu consigo fazer com que as pessoas se identifiquem primeiro e em um segundo momento se engajem, então que se comprometam com aquela empresa. Eu só consigo comprometimento a partir da identificação com os valores e com as atitudes da empresa, e, a gente só faz isso com uma mensagem positiva mesmo de comunicar aquilo do que tem de bom.

Eu acredito que quando a gente fala de comunicação o núcleo positivo é a propriedade mais implícita de todas, acredito, também, que todo o líder deve trabalhar para ter esse núcleo positivo em sua equipe, no sentido de ter as pessoas do seu lado, mas acredito que outra questão importante de ressaltar é que nunca vamos ter 100%, pois quando falamos de núcleo positivo e pessoas que reagem e querem esse envolvimento, existe uma regra do que é o 70, 20 e 10. Ou seja, eu tenho 70% de funcionários que são padrão, eu tenho 20% de funcionários que são os que se diferenciam e eu tenho 10% que são aqueles que não contribuem, e, quando a gente fala de núcleo positivo talvez a gente possa aplicar uma regra parecida, eu nunca fiz isso, mas se a gente for fazer uma análise, eu tenho certeza que em toda equipe irei encontrar aquelas pessoas que são super engajadas e envolvidas com a empresa, aqueles que estão cumprindo o seu papel bem feito e aqueles que eu não posso contar por realmente não se comprometerem. Talvez eu tenha os três perfis sempre dentro de uma equipe e sim eu acredito que temos que valorizar as pessoas para que elas venham para esse grupo dos que vão ter mais envolvimento e comprometimento. E, é implícito porque é meio sutil, não tem a ver só com a comunicação, tem a ver com RH também e com toda a forma que a empresa gerencia as equipes em termos de benefícios que dá, salário e proposta de valor. Não é uma tarefa só do líder, é uma tarefa empresarial que a liderança deve transmitir, como interface nesse momento.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Aqui na Happy a gente tem alguns movimentos que fazemos que são sistemáticos, então em termos de reunião de equipe, por exemplo, com a equipe de atendimento

que é a equipe que eu gerencio que são em 12 pessoas, nós temos uma reunião mensal que se chama “Compartilhar”, a gente vê e compartilha os trabalhos que foram vistos ao longo do mês, cada uma das executivas de atendimento é responsável por um cliente e eu gerencio de todas. Então, nesse momento a gente troca um pouco de experiência, discute um pouco das soluções que foram utilizadas ao longo do período e elas falam das dificuldades que tiveram.

Esse é um dos momentos, mas outro ritual que a gente tem é o do *feedback* formal, ele acontece a cada três meses, com cada uma das profissionais, ou seja, eu trabalho esse *feedback* com elas e elas trabalham o *feedback* para a equipe delas, elas tem cada uma equipe abaixo delas de criação. E, temos alguns rituais que são gerais em toda a agência, uma vez por mês eu tenho um momento de interação nosso que se chama “Recarga Criativa”, como somos uma agência temos em nossa proposta de valor também oferecer um espaço criativo e de desenvolvimento profissional, e, nesse momento da Recarga Criativa alguém fala sobre algum tema, às vezes um palestrante de fora às vezes é alguém daqui de dentro, dura em torno de uma hora e meia, falamos sobre algum tema relevante que temos vivenciado com os nossos clientes.

Então, semana passada a gente teve, por exemplo, uma pessoa de dentro da agência falando sobre diversidade, sobre LGBTQ que a letra Q foi acrescentado a sigla LGBT, como esse é um tema muito presente esse nosso funcionário explicou para toda equipe como que mudou, o jeito certo de falar quando estamos falando de diversidade e o que é errado, o que devemos usar e também o que a gente não deve usar, a gente viu exemplos de propagandas de estratégias de comunicação relacionadas ao tema, esse momento de Recarga Criativa é um momento de a gente recarregar conhecimento mesmo.

A gente tem alguns momentos que são os seminários ligados a desenvolvimento que a gente faz sobre *endomarketing*, eles são feitos pela minha sócia, Ana Elisa Brum, onde a gente reúne toda a nossa equipe para fazer um seminário geral e mais conceitual sobre o que temos de novo no mercado, o que temos visto que tem de inovador no mercado, eles geralmente duram um turno, marcamos aqui no auditório e começamos de manhã cedo e vamos até o meio dia. É como se fosse um grande seminário de *endomarketing* para a equipe para que todo mundo possa ficar alinhado no mesmo nível de conhecimento, fora isso a gente tem reuniões quando

necessárias, mas sistematicamente são esses: o recarga criativa, compartilhar, reuniões de *feedback* e os seminários.

Temos outras coisas que não são do líder, mas que são da cultura que seria evento de aniversariante temos sempre festa junina e festa de final de ano, são celebrações que a gente faz muito até em função do perfil da equipe. Também temos um ritual que é muito bacana, que é quando a gente vence uma concorrência quando estamos com um cliente novo entrando fazemos uma cervejada aqui embaixo mesmo na agência ocorre no dia que a gente anuncia.

Aqui na Happy quando vamos dar uma notícia positiva falamos daqui de cima da escada e quando a notícia é ruim ficamos lá embaixo, a gente não sobe a escada, então quando chamamos o povo para vir pra perto da escada todo mundo sabe que vai ter alguma notícia e aí eles ficaram esperando se vai subir ou se vai ficar embaixo. Então, quando é alguma notícia de concorrência a gente chama as pessoas e quando eles veem que está cheio de cerveja em cima do bar eles já sabem do que se trata, a gente anuncia de cima da escada que vencemos a concorrência e aí todo mundo brinca no final da tarde e bebe cerveja. Essas são formas de você reconhecer e celebrar, eu reconheço as pessoas porque eu venço a concorrência e tenho um portfólio para mostrar ou porque fiz um trabalho muito bom para aquele cliente, e, enfim, eu reconheço e celebro com eles esse momento. São esses os rituais que temos de mais formais com o nosso público interno daqui.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Eu acredito muito nas pessoas, principalmente no nosso negócio que é serviço, não tem um produto que se pega, é o que as pessoas produzem aqui dentro. Quanto mais gente integrar esse núcleo positivo melhor vai ser, melhor vai ser meu clima aqui dentro, melhor vai ser a entrega que as pessoas vão ter e mais elas vão se dedicar para o que elas querem fazer.

Indiscutivelmente para mim tem uma diferença de produtividade muito grande entre um profissional que tem um olhar positivo sobre a empresa, que atua de forma positiva e aquele que está aqui infeliz e que queria estar em outro lugar ou que se sente uma pessoa explorada ou uma pessoa que não está feliz no que está fazendo,

por mais talento que tenha ele vai entregar um trabalho burocrático, sem brilho, e, aquela pessoa que está entusiasmada, às vezes com nem tanto talento assim, mas com muito brilho no olho e muita garra vai entregar um trabalho muito melhor, redondo e mais cheio de entusiasmo, e, no nosso tipo de negócio isso faz toda diferença. Talvez não faça tanta diferença em uma indústria, onde o trabalho é mais mecânico, mas na indústria criativa e também na indústria de serviços, por exemplo, se pegar uma loja Renner eu tenho um profissional com muito mais brilho no olho engajado em vender produtos para fazer uma venda melhor, isso vai fazer muita diferença.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Cada vez mais a venda é uma experiência e acho que isso todo mundo já percebe, porque as lojas têm investido no seu ambiente e feito mil análises para saber aonde colocar os produtos dentro das lojas para incentivar a compra. Por isso, eu acho que faz todo sentido que quanto mais eu tiver um núcleo positivo dentro de uma empresa melhor será a minha entrega para o meu cliente.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

O nosso *feedback* é estruturado da seguinte forma, todos os funcionários recebem um formulário para preencher com uma auto avaliação deles, então eles fazem a auto avaliação sobre todos os aspectos relacionados aos valores, objetivos da função que eles tem aqui dentro, se ele é de criação, de atendimento ou enfim o que ele é. Eles recebem essa folha em que eles preenchem e fazem a sua auto avaliação, isso vai para o diretor responsável por aquela equipe, no meu caso isso vem para mim pela equipe de atendimento, e, então eu vejo a auto avaliação do meu funcionário e faço a minha avaliação paralela.

Então, eu sento com ele para conversar, a gente já passou por um processo com uma consultora que esteve aqui na Happy para aprender a fazer isso, então eu

sento com o meu funcionário e a gente começa conversando sobre as percepções dele em relação a sua auto avaliação e ele inicia contando sobre aquilo que escreveu, comentando e explicando o que ele pensa e o que ele acha. Acima desse ponto dele, a gente conversa sobre qual é a expectativa da agência sobre a perspectiva dele, qual a nossa avaliação dele sobre aquele aspecto específico, então a devolutiva é uma conversa formal, mas ela acontece de uma forma muito integrada. Não é “eu penso isso de ti e tu tem que melhorar isso e isso”, a gente escuta o que ele pensa a respeito, se ele tem uma entrega estratégica ele faz a avaliação dele e diz o que pensa que deve melhorar e então, quando o líder fala é a percepção que ele tem exemplificada no caso, o que tem de bom, de pontos de melhorias e os ajustes, então é uma conversa, uma troca.

No final, a gente acorda os desafios para frente, a gente tem aquele momento de ouvir, mas tem muito funcionário que vem com aquela expectativa de reconhecimento de aumento de salário, não é assim que funciona, a gente alinha a expectativa e a remuneração aqui na Happy é meritocrática, mas ela não é exatamente atrelada assim, eu posso ter um *feedback* super positivo não significa que vou ter aumento amanhã, o meu aumento provavelmente vai estar atrelado à um novo cliente que entra e irei atender ou, enfim alguma outra questão que a gente olha e vê que a pessoa precisa de uma equiparação salarial com alguém. A gente tem, por exemplo, o caso de uma diretora de arte que entrou aqui na Happy há alguns meses atrás e ela entrou como uma diretora de arte júnior e ela não é júnior, ela já é plena, ela é uma menina muito boa com um perfil já bem mais pleno, assim, não estava previsto para ela em um curto espaço de tempo ter um aumento de salário ou algo do tipo, mas a gente percebe que ela está ganhando muito menos do que ela mereça, então, é uma pessoa que não tem esse *feedback* ainda, mas está no nosso radar para que assim que tivermos a oportunidade de tirar ela da onde ela está, trabalhando teoricamente como uma profissional júnior, a gente puder migrá-la para diretora de arte plena a gente irá migrar, então temos esse olhar, mas o salário não fica ligado diretamente a esse momento do *feedback*.

O que fica desse *feedback* é um acordo entre as partes de quais são os desafios, desejos e expectativas do funcionário em relação à agência e o que ele quer

para ele, às vezes ele me diz que está numa área que não deseja mais seguir atendendo, às vezes está no atendimento e quer seguir no planejamento, então tem muita gente que migra quando está satisfeita mas quer uma coisa nova, a gente ouve e também não quer dizer que a pessoa vai ir, isso depende também da nossa avaliação para perfil para aquele outro papel, e, então a gente sai com esse alinhamento de expectativa e desafios estabelecidos, todo mundo assina esse documento, ele fica com uma cópia e esse documento fica para daqui três meses a gente conversar de novo sobre ele. Eu diria que é bem organizado e é formal a partir do momento que assinamos.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

Para liderança acredito que tudo começa com conhecimento técnico, a gente tem que conhecer muito aquele negócio que estamos fazendo, não parar nunca de ser referência para a equipe, assim, eu já sou líder, sócia e diretora de atendimento, então tenho reconhecimento por isso. Mas, se eu parar agora serei atropelada, eu preciso seguir aprendendo, me aprimorando, inovando, participando, tendo um olhar diverso, um olhar diferente sobre as coisas, buscando novas formas de fazer e conseguir ter confiança nas pessoas.

Eu acredito que uma característica importante é conhecimento técnico, tentando estar sempre à frente para poder contribuir com quem vem com você, com o seu time, então eu só vou contribuir se eu realmente souber senão vou ir para uma reunião e só falar bobagens se eu não tiver conhecimento técnico. Para mim esse é o ponto principal e acho que um outro ponto é a capacidade de liderança mesmo, ter características de liderança, que ao meu ver são importantes, como, por exemplo, essa questão da empatia, a questão do saber ouvir, de saber dar um *feedback*, e, essa questão de conseguir fazer com que as pessoas trabalhem com amor, de alguma forma construir essa relação com a equipe para que elas coloquem amor naquilo que fazem todos os dias, muito em função da liderança, se der um líder respeitado.

Mas, como que a gente faz para ser líder respeitado? Eu acredito que seja isso, conhecimento técnico, conseguir se colocar no lugar do outro, conseguir ensinar as

peessoas a fazerem e reconhecer quando elas fazem, reconhecer aquilo que é bom, dar o *feedback* negativo, porém de uma forma construtiva, sem esculachar, mas dar o *feedback* negativo, porque isso também é importante. Eu acho que esses são alguns fatores que determinam o nível de confiança que o time vai ter no líder, esse é um fator de sucesso importante sim e, saber que você tem sempre que aprender para conseguir se reinventar, evoluir e ajudar a equipe a evoluir, o time confia em um líder quando percebe que o líder pega junto, mas não que pega junto para ficar até de madrugada trabalhando, mas pega junto no sentido de tanto ensinar quanto reconhecer.

O elogio é super importante, e, é isso que vai determinar o nível de confiança que a equipe vai ter em você e no nível de sucesso que se vai ter, é muito difícil uma equipe de engajar, por mais que a empresa seja maravilhosa, mas aqui no meio eu tenho uma liderança que é ruim, vai ser difícil de se trabalhar passando por cima, às vezes passa por cima porque já estão há muito tempo numa empresa e conhece a cultura daquela empresa, aí entra um líder no meio do caminho que vem querendo um outro discurso, uma outra forma de agir, a tendência nestes casos é que a equipe se sobreponha e com a cultura da empresa vai derrubar esse líder ou fazer com que ele mude, mas isso é mais difícil assim. Também vejo assim, que o líder é sempre uma interface da cultura da empresa, ele esta no meio entre o que a empresa quer, quais são os objetivos estratégicos, essa liderança está ali para fazer com que aquela equipe que está abaixo dele trabalhe por isso, então de fato ele tem que estar alinhado estrategicamente com a equipe para poder ser essa interface de cima para baixo, porém também tem que conhecer essa equipe, para saber o que a equipe valoriza, o que eles querem, quais são as expectativas para conseguir engajar essa turma.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

A Happy como um todo, até em termos técnicos, tem uma diferença muito grande de metodologia de trabalho, tem uma qualidade técnica muito grande para simplificar a forma de falar. A gente tem um método de trabalho e uma característica muito grande de fazer sempre o melhor, então vamos propor ao cliente toda uma

estratégia de venda que diz como que eu explico o que quero vender pro meu líder, como que eu explico para o meu funcionário, em que momento eu explico, qual ação colaborativa eu vou fazer para que eu consiga compreender o conteúdo do produto e consiga vendê-lo, até mesmo de uma xícara, por exemplo.

Então, a Happy pensa estrategicamente em tudo que faz, acredito que essa é uma diferença muito grande, para todo projeto que vamos fazer aqui dentro. Por exemplo, se eu vou falar de *marketing* de benefícios para dentro da empresa, eu olho para aquela minha demanda de *marketing* de benefícios e olho para aquela empresa e, penso qual é a melhor estratégia que tem para falar disso na empresa que possui tais características e que tem um perfil de público, aí eu vejo que eu tenho um pessoal que é da indústria, um pessoal que é do administrativo, o líder, e, como que eu comunico esse conteúdo que eu tenho para esses três perfis, se é uma campanha, se é um canal de comunicação, se é um vídeo, enfim como que eu vou fazer.

Pensar estrategicamente acima de todos os projetos, não importa relevância que ele tenha para o cliente, é uma característica que a Happy tem, às vezes é um projeto anual, enorme, e, às vezes é uma data comemorativa que eu vou pensar em qual o objetivo da data comemorativa, se é valorizar as pessoas, bom qual a melhor forma que eu tenho de valorizar os funcionários dessa empresa que tem essas características. Então, acho que esse é um fator de sucesso muito grande e um outro fator de sucesso muito grande é a minha sócia, Ana Elisa, que é escritora, já está lançando o oitavo livro e, ela é uma profissional que é palestrante, então muito conhecida no mercado.

Os livros da Ana tem toda a nossa metodologia de trabalho, a gente tem uma metodologia própria de trabalhar com diagnóstico, planejamento e atendimento, toda essa metodologia está descrita nesses livros e ela é nossa, então a gente tem esse diferencial também, que por a Ana ser uma escritora ela aparece muito, ela vende um conteúdo que é importante para a gente estar perto também. Podemos dizer ao mercado que somos uma agência que tem uma metodologia própria que por mais que esteja descrita nos livros não é fácil copiar, não é mesmo. E, eu acho que o fato da gente sempre ter se posicionado com muita clareza no mercado para quem a gente trabalha e o que a gente faz.

Então, nós somos uma agência de endomarketing que trabalha o *endomarketing* estratégico e que isso é feito para grandes empresas, ou seja, eu não trabalho para empresa pequenininha, porque as empresas pequeninhas geralmente não precisam dessa forma que a gente estrutura, precisa aquela empresa que tem várias unidades, tem um monte de colaboradores distribuídos em um monte de lugares do país que aí precisa de uma estratégia maior e mais complexa.

O fato da Happy se posicionar desde o primeiro dia como uma agência especializada em endomarketing fez muita diferença ao longo da nossa vida, a questão da metodologia fez muita diferença, nosso posicionamento o tempo todo e a Ana Elisa, pois isso de quando a Happy começou no ano 2000 não tínhamos cases nossos para mostrar, porque estávamos começando, fomos nos vendendo no mercado com a nossa teoria muito baseada nos livros da Ana. Isso já fez diferença para a gente começar a ter os primeiros clientes, que já foram grandes e de fora do estado até, como, Metrô Norte e Lojas Renner, para a gente conseguir vender teoria e ter os primeiros clientes, cases para começar a ter um portfólio para mostrar, esses fatores todos fazem muita diferença na nossa vida.

Tanto que dentro da nossa metodologia temos uma primeira fase do nosso trabalho que é o diagnóstico, todo trabalho começa num novo cliente a partir de um diagnóstico, nós vamos para dentro da empresa e realizamos grupos focais com os diferentes perfis de público, eu faço grupos focais para a área operacional, área administrativa, área comercial, com a liderança para entender como que a comunicação acontece, compreender como a comunicação entre líder e equipe se dá ali dentro, quais canais eles utilizam, a cultura da empresa, os momentos, como as pessoas se sentem, então, isso tudo eu faço no diagnóstico e começo a trabalhar. Defino quais canais irei trabalhar, qual o meu posicionamento para dentro, as mensagens principais que preciso comunicar, coisas desse tipo, mas quando falamos em metodologia estamos falando na forma de fazer, mas o que eu irei entregar para cada cliente é completamente diferente.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Eu tive dois momentos, um antes de eu me tornar sócia ainda, claro que quando eu me tornei sócia mudou a minha vida, provavelmente poucas das pessoas que você irá conversar dirão que viveram essa experiência, mas antes disso eu tive um momento de quando eu era gerente de conta, eu fui gerente de atendimento da conta da Vale por bastante tempo, por quase nove anos, quase que os nove anos que eu fiquei na Happy sem ser sócia eu fui gerente de contas, porque eu comecei em atendimento, e, logo em seguida assumi a conta da Vale e me tornei gerente dessa conta que era uma conta muito grande.

Eu tive grande parte do meu desenvolvimento profissional nessa conta, tanto na liderança de equipe, quanto técnico e tudo mais, então quando eu deixei de ser gerente de conta para me tornar diretora de atendimento foi um dos momentos mais enriquecedores para mim, porque eu vinha há muitos anos trabalhando com um gerente único, gerenciando uma equipe de dezoito pessoas, mas era uma equipe que atendia um único cliente. E, eu me tornei diretora de atendimento para atender não só essa conta, que nesse momento passou a ter uma outra gerente no meu lugar, quanto todas as outras contas da Happy. Então, foi enriquecedor, pois foi o primeiro momento que tive a oportunidade de me relacionar com vários conteúdos diferentes, perfis de empresas diferentes, perfis de clientes diferentes, equipes diferentes também.

Eu vinha de um cenário de muitos anos uma equipe única, um cliente único, que tinha a sua cultura e eu já conhecia com um “pé nas costas” como se diz, para ter que aprender sobre vários e sim foi um período de muito trabalho. Nesse sentido, foi muito enriquecedor, foi quando eu comecei a me desenvolver mais para ouvir as pessoas, conseguir tomar decisões, contribuir com elas, respeitando a opinião de todo mundo, porque é elas entendiam mais daqueles clientes do que eu. Eu estava chegando neles como diretora, só que aquelas pessoas já estavam ali, todos os dias, atendendo, trabalhando e conhecendo.

Eu tive um momento também, nessa mesma época, que vários desses clientes eu não tinha um relacionamento muito direto, eu conhecia quase todos, mas não tinha

um relacionamento direto, ao entrar como diretora de contas de atendimento eles tiveram que começar a confiar em mim. Então, eles precisaram perceber que eu fazia a diferença, porque tinha uma outra diretora de atendimento na época, na verdade éramos duas gerentes, eu na conta da Vale e a outra gerente nas contas todas que eram menores, quando assumi a diretoria de atendimento, uma pessoa entrou no meu lugar e eu fiquei sem essa gerente, então, eu dirigia todo mundo e só a conta da Vale tinha uma gerente. Por isso, as pessoas precisavam também ver valor no meu trabalho, o período de conquista dos clientes e foi tudo muito legal porque foi acontecendo naturalmente.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

A Happy que eu imagino daqui dez anos vai ter evoluído no modelo que tem hoje de trabalho para um modelo com mais líderes aqui dentro, hoje a gente tem os diretores, uma coordenadora editorial e depois as executivas de atendimento que estão sendo desenvolvidas para se tornarem lideranças, já que elas lideram pequenas equipes. A Happy que eu espero que tenha daqui dez anos é uma Happy que tenha mais líderes, que essas executivas de atendimento se tornem lideranças também e equipes que se tornem mais colaborativas.

Hoje, essas equipes que eu falo tem uma executiva de atendimento e tem uma dupla de criação, às vezes duas duplas, que um núcleo de trabalho tem de quatro a cinco pessoas liderados por essa executiva, o meu sonho de consumo é que essas equipes sejam de tal forma auto gerenciáveis que na hora que essa executiva de atendimento sai de férias o redator assume, por exemplo, eu assumo como cabeça do time, eu me relaciono com o cliente, vou nas reuniões e sei o que está acontecendo e, se o redator não estiver, o diretor de arte assume. Assim, que elas sejam muito auto gerenciáveis com domínio total de seus clientes, então eu acredito que a tendência e o que trabalhamos para que seja é que a Happy daqui dez anos seja um Happy onde os diretores, nós, sócios, possamos participar cada vez mais da parte estratégica, do raciocínio, do sentar junto, mas que essas equipes andem

muito por si só e que a gente consiga cada vez entregar mais e melhor para os clientes.

Uma outra questão que daí é “polêmica”, porque é uma vontade minha, mas não é necessariamente uma vontade dos meus sócios, é a gente conseguir ter escritórios fora daqui. A gente atende, hoje, a nível Brasil, sempre atendeu daqui, não sente falta de estar em São Paulo ou no Rio de Janeiro, no entanto eu acredito que até para a nossa equipe seria importante ter essa possibilidade de estar em Porto Alegre, mas, eventualmente, se tiver vontade de ir morar em São Paulo, tem a possibilidade de continuar dentro da Happy e morar em São Paulo e morar no Rio de Janeiro. Acredito que para os nossos clientes seria um diferencial, embora todos eles sejam felizes conosco aqui, eu acho que o fato de estarmos lá talvez nos trouxesse mais proximidade.

Isso do eixo São Paulo e Rio de Janeiro tem a coisa de que é lá que as coisas acontecem, então nós estamos fora desse eixo, por mais que a gente chegue lá quando a gente está lá nos nossos clientes e quando a gente está nos eventos em São Paulo, enfim que todo mundo reconheça que a Happy é uma agência diferenciada, nós não estamos lá, nós não estamos lá em São Paulo, principalmente. Então, acredito que esse seja o ponto, que talvez daqui dez anos eu vejo uma Happy muito mais organizada com essa cultura mais colaborativa, com essa cultura de que todo mundo é responsável pela entrega. Já é assim, mas eu vejo com um processo evolutivo que a gente tem que ter e talvez tenhamos essa possibilidade de estar atuando fora daqui.

Acho que outro desafio muito grande que a gente tem que fazer o tempo todo é o repensar do *endomarketing* nessa nova cultura digital, tudo é digital, tudo tem que ser digital, como que eu trabalho essas questões de tal indústria onde 90% do público não tem acesso a *e-mail*. Então, não é só a Happy que tem que se trabalhar isso, são os clientes que tem que acreditar que é preciso, que é preciso ter um televisão corporativa, que é preciso ter um mural digital, que é preciso ter alguns espaços de interface nesse pessoal que é da área de operacional também.

Eu vejo daqui dez anos uma Happy muito mais moderna com essas equipes muito entusiasmada, auto gerenciáveis e com esse olhar digital, repensando cada vez mais rápido as formas de fazer a comunicação, e, também essa questão de evoluir para que tenhamos alguns escritórios comerciais fora daqui, não é plano nesse

momento, é talvez uma ideia que não é nem compartilhada com os meus sócios, então é uma ideia que a gente é até resistente porque nenhum sócio quer ir embora daqui, nenhum de nós quer ir, então, hoje nem temos como abrir um escritório fora se um de nós não estiver lá como representante.

Essa ideia é para o futuro, com a evolução das nossas lideranças podemos pensar nessa possibilidade, uma ideia se liga na outra. Eu vejo um futuro muito bacana para a Happy, porque tivemos nos mantido muito a frente, tem se mantido com boas ideias, tem aprendido muito com o cenário do mercado, conforme o mercado muda a gente se esforça e muda junto, a gente vai evoluindo junto. Então, eu acredito que a Happy tem muitas características positivas para se reinventar o tempo todo e acompanhar as mudanças.

KIM BOSCOLO

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

O que eu mais amo trabalhar em grupo é a co-construção, nesse gancho das potencialidades é incrível, pois nunca sabemos o que vamos ter de resultado, um mais um não são dois, é muito mais, sai muita coisa legal, e, a gente sempre aprende demais. Assim, saio sempre impressionado porque é “co-construído”, não aplicamos uma fórmula pronta, por isso aprendemos muito pela co-construção. Por ser horizontal não quer dizer que é homogêneo, essa heterogeneidade dos grupos é que faz com que saía muita coisa legal, eu e a Mari somos opostas que super dá certo, somos complementares, isso é bem legal.

O Moreno fala que nós todos somos gênios em potencial, temos todo o conhecimento do mundo conosco, basta desenvolver e enfim, com as nossas parcerias com os grupos estamos nos desenvolvendo sempre. A gente aprendeu com os temas abordados nas últimas duas oficinas, que o tempo é essencial, às vezes temos que esperar a plantinha crescer, e, enfim, o projeto maturar e é essencial que a Mari seja analítica. Assim, acredito que a pro atividade e criatividade, se você não tem nada eu te dou alguma coisa, vou encontrar condições de soluções e vou tentar construir contigo a ideia, no sentido de tentar mover.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

Quando estamos alinhadas, mesmo que a gente não goste tanto de fazer determinado projeto por saber qual é o objetivo final dele nos sentimos motivadas, e isso faz toda diferença. Por exemplo, pensando em uma empresa que fizemos um trabalho na própria ThoughtWorks que fica localizada na Tecnopuc, lá a galera anda descalça, tem uma cozinha legal, uma baita área de convivência, e, então, assim, não é a co-construção administrativa do *bussiness* mesmo, mas a co-construção do ambiente.

Lá as pessoas são responsáveis por aquele ambiente, eles mesmos colocaram regras desde lavar a louça até o silêncio, porque fica tudo perto e é um ambiente colaborativo mesmo, inclusive o nosso *workshop* foi sobre liderança e criatividade e veio uma líder maior e ela ficou falando que por mais que ela tivesse passado por dificuldades ela gostava muito de trabalhar lá, ela gostava porque estava tudo mais horizontal, que assim, ela via muita diferença dos outros lugares que havia trabalhado. E, eu penso que essa ideia de humanização maior nas relações de trabalho esteja crescendo.

Eu até estava conversando hoje sobre duas empresas de motorista particular em que você chama por aplicativos, uma delas está se empenhando em ser mais rápido e online, do tipo quem quer ser motorista se cadastra e já se torna motorista, já na outra tem a questão de passar por uma entrevista para conhecer como é o ambiente. E, assim, ambas são concorrentes uma da outra, mas penso eu que essa segunda leva muito mais em consideração o outro do que a primeira, e, isso também é trabalhar em grupo, para nós que vamos consumir o serviço isso faz toda diferença e pensamos que afinal faz sentido.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Quando dividimos tarefas não pensamos hierarquicamente, a divisão de tarefas é para que a gente possa andar com os projetos, e, enfim fazer parceiros, cuidar da mídia e etc, então esse espírito de grupo tem a relação e tem também a divisão, que considero bem importante. Já quanto a relação, acredito que tendo os mesmos objetivos podemos trabalhar bem juntos. É até engraçado de pensar como que funciona a promoção em um trabalho que alguém que se é de uma indústria seria uma pessoa mais técnica, mas quando é promovido vira gerente de pessoas, ou seja, sai do seu ambiente, não sabe coordenar e vira um caos, é claro que ele não entrou para fazer aquilo.

Esse espírito de equipe e de horizontalidade, dependendo da empresa, se perde porque a pessoa não entende daquilo. A gente aqui no Grupo 3 de Nós fala muito de relação, relação e relação, mas respeitar a sua singularidade, você mesma, é essencial, não dá para ultrapassar. Não é que o grupo é maior que o indivíduo, é uma coisa co-construída, está tudo junto.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Isso de liderança é muito legal, porque depende de cada tarefa, então não é o líder do Grupo 3 de Nós, é o líder para aquele projeto que, por exemplo, a Mari se identificou mais e então ela toca, eu que lido mais com as mídias sociais sou mais a líder disso, entretanto depende muito do projeto. Veio-me a palavra verdade na cabeça em relação aos valores da empresa, acredito que nada como ser sincero com o que se está sentindo, a gente trabalha com o psicodrama, onde colocamos o nosso corpo para entrar em contato com as nossas emoções para, assim, se transformar. Mas, como que fazemos isso? Vendo qual que é a verdade que se tem em ti mesmo, nas empresas e em grupos a gente sempre busca essa verdade, e, é difícil da o jeitinho de disfarçar assim e para quê, né?

Na terceira parte do psicodrama, tem o momento que a gente compartilha o que está sentindo depois de ter vivenciado muitas coisas e essa verdade transforma muito,

peessoas que nunca tinham se visto antes e por a gente e todo mundo falar se está falando algo que é humano, isso contagia e todos temos em comum, porque todo mundo é humano. Se a gente ficar com essas palavrinhas muito em um pedestal não entramos em contato com o que é humano, porque é difícil se colocar e dá trabalho pensar na verdade, a co-construção leva mais tempo sim, mas é um processo tão bonito que acabamos por valorizar mais o processo do que o fim. Enfim, por si só o processo é transformador pelo autoconhecimento que se adquire de si mesmo.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Eu acredito que seja uma coisa trabalhosa e que leva tempo, às vezes custa emocionalmente, mas é para construir junto uma coisa que abrange todo mundo que abranja os interesses e os valores de todos. Isso é o ideal, mas vendo a época que estamos, tudo dinâmico, rápido e a empresa querendo tudo online como se pensasse “para que relações humanas?”, acredito que seja um pouco difícil de encaixar, mas nós estamos aqui para isso, enfim para tentar colocar um pouco desses valores todos.

A troca de contato é algo tão enriquecedor, às vezes estamos cansados com muito trabalho e pensamos que saco um evento, mas ao sair de lá saio revigorada de todas essas vivências que você se sente como se estivesse pós-graduada em várias coisas, por exemplo, é muito mais uma questão de investir no tempo.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

A gente mudou, antes éramos mais críticas uma com a outra, agora eu cada vez penso mais nisso e ainda não estou inteiramente como eu gostaria, mas tem muito a ver com confiança no nosso trabalho. O psicodrama tem um diretor como sendo a pessoa pessoa que coordena e facilita assim e o ego-auxiliar que está lá junto com o restante do grupo para manter o aquecimento, quando um está dirigindo o outro tem

que confiar porque a gente não tem uma receita, não está escrito, temos uma ideia de como vai acontecer.

Como é co-construção e isso da confiança, o que nunca vou esquecer é em relação a última oficina que estava um pouco travada, a Mari estava dirigindo e eu ficava cobrando, quando eu falei confia nela, tudo fluiu como uma maravilha, então sim, o *feedback* é para nós duas, porque ela quem estava dirigindo e eu que estava travando. Quando algo não dá muito certo nós duas nos olhamos porque a gente já sabe o que aconteceu não precisa nem falar e assim já nos responsabilizamos igual. Não é questão de hierarquia, diretor e ego, se fosse só uma de nós seria um ou outro e a gente vai alternando, não é como uma hierarquia.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

O conceito de sucesso, principalmente, nos últimos dois meses mudou radicalmente para nós, nem só de metas financeiras e sim o que é o sucesso de um grupo, é quando vem vinte pessoas ou quando vai duas e todo mundo sai uau, sabe? Então, a gente tem pensado mais nisso. Não que sempre seja só duas, mas o nosso conceito de sucesso está reformulado. Acredito que ao construir vínculos com os parceiros e a parte da confiança sejam a chave para o sucesso, não é o *networking*, é o *netrelating*.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

O que eu vejo que a gente tem de sucesso seria essa autogestão e a capacidade de cooperação desde que começou e por todo o processo que passou, porque o 3 de Nós não nasceu assim, no início era mais “tu já fez aquela tarefa?”, sabe aquela coisa de confiar um pouco no outro e então, nesse sentido a gente teve sucesso. E, tem o sucesso da gente, querendo ou não, estar conseguindo se manter no nosso nicho, enfim a empresa está bem.

Então, têm esses dois sucessos, além disso, teve muita persistência de acreditar nessa forma de gestão que a gente trabalha, os próprios clientes e até a própria

concorrência tem aquele modelo de ver o problema. Mas, quando a gente vem com essa ideia nova é mais difícil de fazer parceiros porque a palavra psicodrama assusta. Neste sentido, teve muita persistência de acreditar nisso, mas ao mesmo tempo buscar mais qualificação, mais contato com pessoas que entendam disso. Tem essa parte de confiar, acreditar, mas também é uma coisa fundamentada, não é uma coisa meio louca de “acreditamos nisso, mas não tem uma fundamentação”, tem de confiar uma na outra, de fazer parceiros e assim, a gente vai mais longe.

O legal dos nossos projetos é que os parceiros pegaram junto e fizeram o sucesso, e, é claro tem a ver com a nossa proposta de promover o próprio psicodrama, aos poucos a gente vai divulgando aos poucos o programa, então, tem pessoas que nem iria ao programa porque se assustariam enormemente com o nome, mas hoje elas valorizam o psicodrama. Então, de tão gratificante que é isso tem que ter orgulho mesmo de Relações Públicas e, é claro que a pessoa não vai ser burra de chegar e perguntar: você quer fazer o psicodrama?

Primeiro você faz *workshops* e põe o psicodrama bem pequenininho ali, e, vai apresentando e construindo uma relação, no momento que você forma uma relação você consegue depois falar de psicodrama, mais uma vez a valorização das relações humanas e dos vínculos que são criados. É uma valorização verdadeira do networking no sentido de que se tem essa relação eu e tu mesma e não essa relação de ver o objetivamente o que ela vai poder me oferecer e de não ver as potencialidades onde o que eu posso sugar dela, mas sim o que a gente pode construir juntos?

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Eu acho que eu tenho isso uma vez por semana porque quando eu ouço alguém falar que é legal o que eu faço ou nunca viu isso e nos acha criativa em como deu certo e isso me faz pensar que é isso que eu amo. Por exemplo, eu estava conversando com umas colegas de *coaching* e daí eu já estava muito desanimada, já listando para elas todos os problemas que elas me falaram coisas como o que a gente faz é inovador e que vamos fazer muito sucesso e eu nem sabia que tinha

uma ferramenta que atraía as pessoas, porque para a gente ganhar um beijo primeiro são dez tapas na cara. Mas vamos supor que a cada beijo eu lembro e tudo super vale a pena, às vezes a gente se apegava a nossa bolha que quando vem alguma coisa de fora é tipo “uau, nossa”.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

É difícil pensar em dez anos, mas eu acredito que como eu esteja mais por trás dessa parte do marketing e de divulgação, eu espero que seja menos penosa, porque dá muito trabalho e pouco retorno, justamente por conta de que a gente ainda não atingiu tudo isso, por exemplo, a gente divulga, divulga e atinge um ou dois. Então, assim, uma coisa que eu espero que seja algo mais orgânico e que venha gente, pode ser para nos procurar para fazer parceria.

Mas, a gente gosta muito de fazer oficinas, por exemplo, hoje vamos discutir a equidade de gênero a tal hora e a galera vem. É que a gente tem muito mais investimento em *marketing* e divulgação do que na preparação e conhecimento do nosso *workshop* muito por causa da cultura do medo do psicodrama, então temos que fazer todo um trabalho de *marketing* e propaganda que a gente não gostaria de ter que investir bem mais tempo e dinheiro nisso.

Para ter mais visualizações, no comercial do que no próprio ambiente de trabalho de fazer o que a gente gosta de planejar os grupos e, enfim, se especializar mais nas ferramentas que a gente pode utilizar. Por exemplo, digamos que a gente investe agora X nessa preparação e em marketing três X, penso eu que X e X no futuro esteja bom a 50% e 50% assim. Eu adoro sair falando do Grupo 3 de Nós, porque tenho muito orgulho da gente tanto é que a “Fala Mais RP” eu conheci em uma palestra de um cara bem famoso em mídia digital, uma das gurias se apresentaram, começamos a trocar e pronto foi mais uma parceria assim, essa coisa espontânea é muito interessante e é gratificante ter isso.

Pouco investimento, digamos que elas por elas, mas em alguns eventos nossos não está sendo elas por elas, está sendo complicado, do tipo quando alguém já ouviu falar sobre o assunto ela vai, mas se nunca ouviu falar não vai. Neste sentido de

estar na moda de algum jeito ajuda, não é que a gente não invista muito nessa parte de planejamento da organização, enfim, a prática do workshop e da oficina, mas que seja pelo menos o mesmo tempo investido em marketing e em toda essa parte de *bussiness* que vem junto com o pacote de ter uma empresa.

LUCIANO BRAGA

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

O que eu mais valorizo é a liberdade que todo mundo tem, obviamente que não é perfeito, não é o ideal ainda e não é como eu imagino ou como os guris imaginam, mas a gente tenta dar o máximo de verdade possível para eles. A gente não quer que seja uma empresa minha, do Gabriel e do Artur, somos sócios, a gente quer criar uma empresa que seja a cara de todo mundo que faz parte dela porque isso eu não gostava no mercado de trabalho de estar em empresas que não me ouviam, eu entregava o trabalho, mas tudo era de cima para baixo, eles escolhiam e você só tem que obedecer.

Aqui todo final de ano a gente faz uma imersão, esse ano vai ser a terceira imersão que a gente faz, então, a gente passa uma semana em algum lugar pensando no próximo ano e nessa imersão a gente faz uma dinâmica chamada de círculo dos sonhos, onde a gente senta em roda e cada um tem que responder a pergunta ou completar a frase que é: “se a Shoot The Shit ser 100% minha ela tem que ter...” e, hoje somos seis pessoas que respondem isso e a gente fez isso ano passado e tiramos 150 frases dividido por seis cada um que gerou de 15 a 20 frases, e, querendo ou não está tudo em post-it, embora a gente não olhe sempre isso fica no nosso inconsciente e a gente acaba fazendo, nós não esquecemos. Por exemplo, a Dai falou que a Shoot The Shit para ser 100% minha tem que ter mais gente vegetariana, então não tem nada a ver com comunicação, mas que ela iria se sentir melhor se tivesse gente que não come carne que ela se identifique e que aconteceu, agora esse ano tem mais dois, eu e o Artur começamos a ser vegetarianos. Não é porque ela pediu, é uma coisa que já vinha em nós, mas que foi facilitado, estimula quando você vê alguém que trabalha contigo gosta e se identifica e, querendo ou

não esse virou um lugar melhor para ela trabalhar porque se ela estivesse trabalhando, por exemplo, no SEBRAE que não tem nada a ver com ela, ela iria se sentir isolada.

É um pequeno exemplo que sempre que faço reuniões quando converso com a equipe tem sempre liberdade, espaço e que nem a Manu, ela tem a tpm muito forte, quando ela tem ela consegue focar e um dia ela pediu um dia de folga sempre que estivesse no pico da “tpm” e eu falei que sim, não teria porque não dar para ela. Como todo mundo, o paulista gosta de sair mais cedo para lutar *Muay Thai*, então é fácil para nós, os sócios, tomar decisões como essa de sair mais cedo para nos beneficiar porque não temos o chefe e eu entendo que eles, embora não tenham chefes, tem gente acima na hierarquia, então eles se sentem meio constrangidos quando, por exemplo, vão ir no dentista ou não vão trabalhar porque estão se sentindo mal e etc. A pessoa se sente muito mal para pedir alguma coisa, tem que estar morrendo para ir pra casa e o mercado de trabalho cria isso na gente, todos eles vem do mercado tradicional e vem com isso.

Então, estamos em um processo de se quer sair mais cedo ou trabalhar de casa ou quer fazer o seu horário então faz, ainda é difícil isso porque a gente se apega aos horários. Mas, isso é uma coisa que eu admiro muito, tirando o trabalho que eu gosto e as pessoas que eu gosto, esse ambiente que a gente criou de que talvez as empresas não percebem que isso é o mais importante, e, só se preocupam com resultados e com metas que está entregando. A gente se preocupa com um ambiente legal, se o ambiente é legal as ideias são boas, assim, se está feliz, ninguém fica triste e quer sair.

A gente agora vai contratar alguém pra Shoot The Shit e possivelmente vai ser no final de novembro a imersão, então ela mal vai conhecer a gente e já vai ter uma semana com a gente na praia, falando sobre o ano que vem, vamos fazer um círculo dos sonhos e a gente vai ouvi-la, essas quinze coisas que ela vai falar vão nos permear para o ano que vem por mais que a gente mal conheça a pessoa e ela seja nova, eu não sei quem vai ser. Então, é isso que a gente quer criar, uma empresa que não seja só dos sócios, uma empresa que seja de todos para que eles se sintam em casa e se sintam donos também, acredito que isso seja essencial porque é o que eu senti falta no mercado de trabalho.

Em mim, é que eu nunca fui chefe, nunca fui diretor de criação, não gosto muito desses termos, eu me considero responsável pela criação, no sentido de que tudo passa por mim. Eu sempre trabalhei muito sozinho e sempre fui subalterno de alguém numa agência ou em algum outro emprego, então essa minha equipe existe faz um ano e assim, faz um ano que eu tenho que gerenciar eles e uma coisa que eu tenho percebido, que eu era muito inseguro antes e ainda sou porque gerenciar as coisas é um processo de relacionamento, é que eu tenho conseguido criar um ambiente muito legal porque eles se sentem bem. Eu me lembro que eu me sentia muito mal por trabalhar em agência e ter que apresentar coisas aos meus chefes porque era um ambiente meio hostil, por exemplo, de que a minha ideia poderia ser reprovada ou ele pensar que eu não trabalhei e aqui eu sempre falo para não me verem como chefe e sim como um amigo que eles estão mostrando a ideia. Enfim, tento tirar outras barreiras de ter uma relação de sócio e contratados.

Nós somos quatro amigos que se divertem muito e é um ambiente muito divertido, escuto deles falando que nunca tiveram isso em outro lugar de ter liberdade, tranquilidade e amizade com as pessoas que eu trabalho, então isso é uma coisa que eu admiro e que não sou só eu, é uma relação com eles, mas de não trazer essa peso de ambiente de trabalho. Até porque eu sou um cara muito brincalhão, muito criança e enfim que não enxerga as coisas tão sérias, eu acredito que eu passe isso para eles, não é que o trabalho não seja sério e responsável, mas não ser tão nervoso com o trabalho, do tipo, isso vai passar e vamos fazer o horário que a gente pode e se não der não deu.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

É essencial, uma empresa que não pensa nisso está fadada a ser uma indústria, não falando mal das indústrias, mas isso eu digo em relação ao mercado, eu trabalhei numa agência grande de 150 pessoas, era uma agência de criatividade e comunicação. Mas, na verdade era um processo industrial porque ninguém era

ouvido, existia um processo onde saiu uma peça e entrava outra, saiu um redator e entrava outro. Lá não existia liberdade e quebra, a agência era um silêncio, ninguém falava assim, só falava baixinho e isso me irritava muito toda essa estrutura dura que ao longo prazo tende a deixar as pessoas duras e menos criativas. E, elas ficam infelizes e se tem um pouco de senso crítico e autopercepção consegue ver que aquilo não faz sentido.

Então, quando a gente foi criar a Shoot The Shit e ela demorou para ser criada muito porque nós não queríamos transforma-la em uma agência, em uma empresa onde seguiria esse mesmo formato e a gente não achava um modelo de negócios interessante até que conseguimos achar essa comunicação de outra forma que a gente conseguia trabalhar não como agência, mas como um fornecedor de outros serviços para poder criar um ambiente mais diferente que a gente se sente feliz.

Por exemplo, o Artur, a namorada dele mora na praia e então ele sai sexta depois do almoço para ir pra praia, do tipo, você tem o seu trabalho e sabe o que tem que fazer, então faz quando você quiser e a gente sabe que isso como era uma motivação nossa interna, a gente quer que eles tenham isso também, sintam esse prazer e essa liberdade de não vir para o trabalho como se fosse um saco de vir aqui, então, você pensa que o profissional e o pessoal estão muito mais unidos, antes eram separados, mas hoje é praticamente a mesma coisa, a gente precisa ter espaço para aqui dentro sermos nós mesmos.

Como a gente criar um espaço onde todo mundo quer ser, mais ou menos como uma busca nossa, eu tenho estudo muito e acredito que quanto menos parecer com uma empresa é melhor porque quanto mais parecido com uma empresa mais tem estruturas, demandas, burocracias e hierarquias. Quanto mais isso aqui for um movimento nosso que a gente se junta para fazer, como um sistema, um grupo de pessoas que se reúnem mais fluído e orgânico tudo é e mais a gente consegue ser nós mesmos. A gente não tem o melhor diretor de arte do mundo, a gente não tem as melhores criações do mundo e as melhores ideias, mas a gente tem muito tesão e vontade pelo o que faz e acredita pelo o que faz. E, com isso conseguimos desbancar outras agências e pegar empresas grandes que nós não imaginávamos que iríamos pegar, é porque eles olham nos nossos olhos e enxergam que a gente quer fazer.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Constantemente, estamos sempre ouvindo os integrantes, com os meus sócios a gente passa para eles, escuta e decide todos juntos. Todo mês eu faço uma reunião com a equipe de criação para perguntar como está o trabalho, se eles estão gostando, o que pode mudar, a ideia é como a gente trabalha mais perto e trabalha juntos o dia inteiro eu quero ouvi-los, como eu nunca fui gerente antes também eu quero saber se está certo o nosso processo, a forma como eu passo o trabalho, como, o briefing chega e como a gente entrega, como eu passo o trabalho e como a gente dá o *feedback*, se estão evoluindo e enfim, eu quero ouvir tudo.

Tem vezes também que eu só chego e pergunto sobre o que eles querem falar, tem vezes que eles dizem que está tudo ótimo e que estão gostando porque o mês foi ótimo e tem vezes que eles dizem o que aconteceu e sobre o que vamos conversar. Eu gosto de usar a metáfora do copo sempre meio vazio, então se tem algo que está incomodando é melhor falar porque se a gente não fala o copo vai enchendo e enchendo até uma hora que o copo trasborda e dá uma discussão, já aconteceu do copo quase explodir, mas a ideia é que se algo está te incomodando pode falar.

Às vezes eu tenho conversas individuais com eles, chamo cada um dos três para saber o que estão sentindo, se está gostando ou não, sobre o futuro da vida de cada um deles, são conversas um pouco filosóficas para entender também as pessoas, o que elas querem. Esses dias a gente decidiu que íamos começar a pegar projetos paralelos nossos e parcerias que a gente tem além da Shoot The Shit, e, assim eles tem oportunidade de ir em reunião de apresentar as propostas, participar e não só executar e isso vai trazer mais experiência e aprendizagem para eles, também mais autonomia para tomar as decisões e a gente tem de estar constantemente ouvindo eles.

Logo que eu contratei a Dai, eu perguntei para ela o que ela gostaria de aprender aqui dentro além do *design* e ela me falou que gosta de tirar fotos e dar palestras, então quando tem uma palestra que eu acho que ela possa ir e que ela não vai se sentir tão pressionada porque ela tem só 22 anos, ainda é muito insegura e se tem um público interessante com a mesma idade que ela, eu a coloco. Então, é isso, se

ela tem vontade de fazer alguma outra coisa consequentemente essas conversas ajudam eles a mostrar o que eles gostam para demandar ou para coloca-los em posições que eles querem porque senão eu faria todas as palestras sozinho, seria sempre eu e eu gosto, mas se ela gosta também vou dividir com ela porque talvez eu já não tenha tanto a aprender como ela tem.

Dar sempre liberdade para eles seguirem seus caminhos e empreender aqui dentro, querendo ou não um deles teve a ideia de fazer uma lojinha da Shoot The Shit e eu falei que beleza, eu não tenho essa vontade de fazer lojinha, mas acho que seria muito legal se a gente tivesse, então uma porcentagem do que a gente vender vai ser revertido para ele porque não precisamos desse dinheiro, é claro que dividimos uma parte para a Shoot The Shit, mas seria um projeto paralelo e ele tem liberdade para criar. Então, ele e a outra menina que trabalha aqui estão criando a lojinha e eu não estou cobrando deles, todos os dias, como está a lojinha. Eu falei para eles que não iria cobrar e que se eles quisessem fazer isso teria que ser do coração deles, e, se eu ficasse cobrando ela iria sair porque eu seria chato. Mas eu não quero que ela saía do papel porque eu estou cobrando, eu quero que ela saía porque eles querem fazer.

Então, são exemplos assim de que eles têm liberdade e se eles não fazem é porque não querem. Por exemplo, a outra menina que trabalha comigo deu uma ideia para um projeto e eu deixei com ela, ou seja, não depende de mim como diretor de tudo que quer aprovar de pegar pela mão e fazer. Enfim, é um processo que a gente está sempre aprendendo qual o melhor e está sendo muito legal.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Eu realmente não me apego ao erro, até com esses projetos de parceiros e palestras que não dão dinheiro que são somente coisas que a gente faz na parceria porque a gente quer, por exemplo, um deles estava fazendo um texto e pediu para que eu olhasse e eu disse que não iria olhar porque confio nele, e, se errar tudo bem, a gente senta e tenta aprender com isso. Eu dou autonomia para eles, porque se eu não der e fazer tudo é sinal que não confio nele, e, se eu confio a gente vai fazendo e vai se divertindo. Mas é aquilo de ser coerente com

quem a gente é, o nosso objetivo não é ser a empresa mais diferente do mercado, o nosso objetivo é que a nossa empresa tenha os nossos valores, uma coisa que a gente não gostava do mercado era isso.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Eu acredito que no futuro, na verdade já está acontecendo, as nossas gerações não vão ficar muito presas a uma empresa e um emprego só, até ao mesmo tempo cada vez mais a carteira de trabalho vai perder força e todo mundo vai se aliar à projetos. Então, você pode trabalhar com a gente, mas pode ter outra empresa sua, outro CNPJ seu e você não trabalha o tempo inteiro para nós, talvez tenha uma outra pessoa que é mais sazonal.

Enfim, ninguém vai ficar preso a uma empresa só porque cada vez mais a gente percebe que um trabalho só é muito mais limitante e as pessoas são muito mais complexas que isso, então se você consegue um trabalho que te dá bastante liberdade, como, por exemplo, aqui, mas eu acredito que isso não seja o normal, o normal é um emprego muito mais fechado e as pessoas vão sentir que também gostam de fazer outras coisas, como, bordar, cantar e etc, talvez a gente esteja ligados mais a projetos do que uma empresa só, então até eu imagino que não vou ficar para sempre na Shoot The Shit e que a empresa não vai existir para sempre, eu acho que ninguém vai ficar aqui para sempre, tudo é meio sazonal, vai mudando. Então, eu imagino que o futuro da nossa geração no trabalho vai ser assim, ninguém vai fazer só uma faculdade porque quatro anos em um lugar já não faz muito sentido, você entra em um ano e quatro anos depois tudo mudou, as coisas mudam muito rápido. Eu acredito que no futuro as trocas serão mais fluídas, por exemplo, eu sou roteirista para a Sopa que faz vídeos e recebo deles também tanto como na Shoot The Shit e dou um jeito de tudo isso caber na minha grade de horário.

É a história “cíclica”, com os nossos pais era uma coisa só e trabalharam muito tanto que eles nos criaram e nos deram segurança para hoje estar testando empresas, mas nós vamos quebrar várias coisas, por exemplo, eu ainda quero ter uma escola, ainda quero fazer *Stand Up Comedy*, ainda quero fazer muitas coisas que não cabem no meu horário hoje. Então, a nossa busca é criar uma empresa que

sobreviva mesmo que a gente não esteja aqui oito horas, então eu acredito que a juventude dos 21 anos para baixo não vão querer ficar em um emprego só porque isso não faz sentido para a geração Y e Z.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

Não tem um padrão, dependendo do momento e do formato. Teve uma vez que eu falei para a gente ir almoçar longe e na volta a gente volta conversando e falando sobre isso invés de sentar aqui em uma mesa quadrada em uma sala de reuniões. Então, varia bastante, às vezes eu falo de alguma coisa que aconteceu em específico, até que teve uma vez que uma das meninas estava um pouco infeliz e eu a chamei para conversar, depois eu chamei todo mundo também, para perguntar o que havia acontecido, e, enfim, era relacionado a família dela, a vida pessoal que ela trouxe para o trabalho e tudo bem.

Tem vezes que não tenho nada para falar e mesmo assim faço a reunião, apesar de não ter acontecido nada de extraordinário ou de negativo ou de positivo, e, pergunto se eles gostariam de falar sobre alguma coisa. Então, não sou eu que dou a pauta, às vezes uma reunião vira só uma reunião para celebrar o que aconteceu no mês, que a gente relembra o que fizemos, e, a gente sai feliz de ter conversado por aqueles 20 minutos. É uma forma de celebração, eu não tenho um formato, e, eu não sigo um script para essas reuniões.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

Uma é verdade, a gente é muito verdadeiro e coerente, isso bizarramente no mundo de hoje surpreende, no mundo de hoje ser transparente, verdadeiro e coerente no mercado não valoriza muito porque ninguém é, e as empresas são muito antiéticas, só querem dinheiro. Esses dias a Gerdau que é o nosso cliente pediu um trabalho que a gente negou porque não tinha nada a ver com a gente, não ia gerar impacto positivo para o mundo fazer aquilo, seria só para fazer mais uma campanha de comunicação e eles nos mandaram por e-mail que ficavam felizes de ver alguém

com causa e propósito. Então, a gente imprimiu esse e-mail e colou na parede porque é uma forma de lembrar e se manter fiel aos nossos valores.

No meu caso em específico, não falando em nome da Shoot The Shit e dos sócios, eu sou um cara muito idealista e realmente eu sou assim e não me importo nada com dinheiro, ele é uma consequência, então, eu aceito umas parcerias e uns trabalhos que não dão nenhum dinheiro, como, palestras que são muito longe, pelo simples prazer de fazer isso porque eu gosto disso e para ajudar alguém. A empresa foi assim por quatro anos, não ganhou dinheiro e só fez o que a gente achava que era legal, e, isso fez muita gente gostar muito do nosso trabalho e apostar no nosso trabalho.

Hoje virou as bases da empresa e a gente continua fazendo isso, então, por exemplo, um cliente queria um tapume para comunicar a obra que eles iriam fazer à vizinhança, a gente pegou o briefing e conseguiu transforma-lo em um projeto de que seria um tapume transformador, onde as crianças escreviam e todo mundo poderia transformar, mesmo sendo uma obra a gente tocou as pessoas de uma forma que elas poderiam se transformar e evoluir. Isso é o que a gente é, a gente quer sempre subverter a ordem da comunicação para gerar algum tipo de valor e, as pessoas gostam, talvez esse seja um dos maiores sucessos.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

Ter essa coerência com entregar o que a gente acha que tem que ser entregue e não entregar o que o mercado espera, a gente às vezes pega um *briefing* muito pequeno e simples e transforma em um projeto muito grande porque para nós faz sentido e aí os clientes se impressionam porque eles não esperavam isso. Outro cliente nosso, a Tramontina, tinha um projetinho de cinco mil reais para postar no blog e era uma coisa muito simples que eles queriam, a gente chegou e criou o “Ferramentas que fazem” e eles acharam muito legal porque não esperavam isso da gente e no fim, virou um projeto anual que vai ser feito muitas mais vezes, e, vai nos manter por mais tempo. Então, outro pilar é essa vontade de fazer.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Para mim foi muito rico quando a gente contratou gente, no início era só eu, o Gabriel e o Artur, então obviamente que eu aprendi, mas estava desde 2010 só com eles, inicialmente era só eu e o Gabriel e depois veio o Artur. Ter que gerir pessoas, ter que desapegar e fazer com que eles tenham ideias e eles executem as ideias, e, eu sou meio chato com ideias, gosto de fazer coisas sozinho, gosto de ser independente e fazer tudo, enfim, eu gosto de ter controle e esse é um lado ruim que eu estou tendo que desapegar. Deixar com que eles tenham as ideias e que eles façam os textos porque nem todos são meus, e, fazer direção de arte decidindo junto todo mundo para ver qual vai ser o caminho. Isso foi muito difícil de desapegar e dar liberdade para eles, e tive que desapegar, nesse processo eu aprendi muito com eles, como lidar com pessoas porque também sou muito frio, sem emoção assim.

Até porque a Shoot The Shit sempre foi muito masculina, éramos só homens, e, entender a Manu e a Dai foi um choque, elas choram porque elas tem tpm e são coisas que eu não vivi, que o Artur não viveu e o Gabriel não sentiu também. Então, quando elas vieram eu tive que aprender a como lidar com isso e felizmente os feedbacks que eu tive é de que eu escuto muito eles e tranquilizo, isso me fez ser uma pessoa muito mais emotiva e sentimental por estar junto delas que trazem isso para mim, então isso é muito rico porque eu não quero ser alguém sem emoções, eu quero ter e sentir empatia de que talvez ela esteja triste porque brigou com o namorado.

Já faz um ano que elas estão com a gente e foi o período que eu mais aprendi em toda a Shoot The Shit, não só como questão de trabalho, mas como pessoa, antes eu evolui muito em relação a trabalho de saber ter uma ideia e comunica-la para atingir pessoas, mas aprender a ser pessoa é uma coisa muito difícil. Isso a gente não aprende na faculdade e em nenhum lugar, então eu acredito que eles me ajudaram muito nisso e é um momento muito rico, tanto que nas nossas duas próximas contratações com certeza vão ser mulheres porque a gente quer igualar o

mesmo número de homens e mulheres, trazer mais esse lado feminino para Shoot The Shit vai ser importante.

O olhar feminino faz muita diferença porque o homem é mais frio, então antes eu nunca tinha passado por isso e ter que diariamente lidar com elas e a vida delas eu estou aprendendo a me conhecer e ao dar esses passos de ser pela primeira vez gerente e diretor de criação eu posso dizer coisas erradas e só eles vão me dizer o que eu posso melhor. Então, sempre peço para que me digam o que pensam porque senão ninguém evolui e antes era assim, a gente era muito masculino, errava e ninguém falava, e, agora tem muito mais liberdade para falar e eu agradeço por isso porque se ninguém fala ninguém evolui. Por isso que esse último ano foi mais rico, esses dias mesmo eu cheguei a me emocionar ao ler um texto da Marta, jogadora de futebol, então eu estou ficando mais emotivo por causa dessa troca de emoções e sentimentos.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

Daqui a dez anos é muito tempo. Como eu falei antes, não imagino a Shoot The Shit durando tanto tempo não porque ela não faça algo legal, eu a amo e sim ela é divertida, mas as pessoas evoluem e mudam. Assim como eu e acredito que os meus sócios também, talvez cada um siga o seu caminho, um quer ser surfista, um quer ser professor e ter uma faculdade, não sei, eu quero ter uma escola e não sei quando e nem onde ela vai entrar na minha vida.

Talvez eu consiga ter a escola e ter a Shoot The Shit também ao mesmo tempo, mas eu não imagino ela durando mais dez anos e se durar talvez eu não esteja aqui também, eu tento sempre deixar claro pra mim que as coisas tem início, meio e fim, e, isso me ajuda muito a deixar mais desapegado e menos dependente talvez, me dá mais liberdade para criar um projeto. Eu não estou pensando no que vão pensar daqui cinco anos, eu estou criando esse projeto agora porque ele é legal agora e isso me dá mais independência e liberdade criativa, até liberdade de vida por saber que eu não estou preso aqui para sempre. As pessoas que entram em um emprego e se sentem presas a ficar para sempre neles acaba que limitam as suas escolhas,

antes não era assim, por isso que eu gosto de ter esse pensamento que me liberta e que talvez tudo tenha um fim.

É difícil imaginar daqui 10 anos ou 5 anos como seria, claro que eu já imaginei, mas seria talvez uma empresa que não tem lugar fixo, uma sede que é distribuída, cada um está no seu lugar e faz do seu lugar, talvez tenha núcleos, como três pessoas trabalhando em Porto Alegre, ou quatro no Rio de Janeiro. Por exemplo, o Artur vai tentar morar em Barcelona ano que vem e esses núcleos criativos se reúnem e entregam os projetos, não sei ainda de que forma, mas ser talvez mais aberta no sentido de que em qualquer lugar ela funciona, e, com as pessoas com mais liberdade ainda. Hoje elas chegam aqui de manhã e saem no final da tarde, acredito que no futuro alguém pode vir só de manhã e de tarde fazer outra coisa, como eu falei, no futuro as pessoas serem mais por projetos, então esse é o mais longe que eu consigo ir.

Afinal, o futuro é um grande plano, pode vir uma tecnologia amanhã que mude tudo e então eu não penso muito nisso, por exemplo, o Artur quer morar em Barcelona e já estão criando um foguete que podemos chegar em meia hora em Londres, quer dizer que se eu posso chegar em meia hora em Barcelona e então, não faz diferença ele estar morando aqui ou lá, se a gente tiver dinheiro é claro, enfim é a tecnologia. Eu não me apego muito a isso porque a gente atende gente em São Paulo e acredito que no futuro vai ser assim, a gente vai estar mais livre para estar aonde a gente quer estar, por exemplo, home office, trabalhar dois dias aqui e dois dias de casa, por isso que eu imagino o futuro mais solto. E, fazendo coisas com clientes maiores a nível nacional e quem sabe a nível mundial.

MARÍLIA BRUHN

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

Nessa linha, apesar de sermos duas trabalhamos muito com parceiros e, além de ter essa co-construção temos uma autogestão dos projetos, então não tem uma hierarquia de chefe que diz o que cada um deve fazer, por um lado apesar de ter bastante reunião e bastante conversa o que pode parecer uma perda de tempo, para

mim e para nós da equipe ganhamos muita coisa. E, acaba somando novas possibilidades e torna muito mais especial e faz com que a gente se engaje muito mais, e, fica muito mais motivado para realizar aquilo em grupo. Então, acredito que faz toda diferença.

A gente trabalha desde que com empresas que desejam melhor o próprio ambiente de trabalho deles quanto as que querem fazer eventos que trabalhem com grupos, mas em geral a gente faz intervenções em grupos. O próprio evento que fizemos em parceria com o “Fala Mais RP” tinha o propósito de fazer um *networking* só que de forma diferente, porque normalmente *networking* é aquela coisa que as pessoas trocam cartões, faz uma *selfie* e na verdade não tem aquele contato mais próximo, de compartilhar de verdade, a ideia foi vamos fazer diferente e essa foi a proposta do encontro na Redenção.

Enfim, são projetos que a gente constrói e o que tem em comum normalmente são essas metodologias da Psicologia que a gente normalmente tem, como, o psicodrama e sempre buscando trabalhar com os potenciais. Muitas vezes a gente trabalha em áreas que não temos toda expertise, por exemplo, uma vez fizemos uma parceria com um aquarelista e publicitário, a gente não sabe sobre design gráfico e sobre fazer aquarela, porém a gente tem o psicodrama que tem o propósito de tornar justamente um ambiente que tenha essa co-construção grupal, e, assim, formamos diferentes parcerias.

Até uma das características dos nossos próprios eventos, nos chamaram para fazer um *workshop*, e, ao invés da gente fazer uma palestra em que nós vamos pegar toda a informação e passar essa informação, a gente sempre faz de uma forma circular no grupo. E, é impressionante o quanto as próprias pessoas que vão ao *workshop* tem um conhecimento fantástico em experiências delas de cada área, no fim quando elas compartilham o próprio *workshop* se torna muito mais rico, então a nossa ferramenta na verdade é facilitar que tenha essa co-construção em grupo, não fica apenas como uma transmissão de informações.

Os temas que trabalhamos bastante são humanização e com a área de psiquiatria a qualidade saúde mental da UFRGS e da UFSCPA, como eu e a Kim temos algumas experiências de humanização na saúde, lá nesses eventos o que a gente faz basicamente é facilitar para que as pessoas se sintam à vontade para compartilharem suas experiências. Então, isso é o que tem de comum em todos os

nossos projetos, sendo de *design*, de Relações Públicas, da área da saúde ou o que for.

Vejo minhas habilidades muito quando elas estão em relação, isso a gente acredita também no psicodrama de que estamos sempre em relação e o mundo, no Grupo 3 de Nós eu tenho muito do meu lado analítico no sentido de querer ver e querer ver os pormenores. Tem tudo a ver com a minha relação com a Kim, ela é super assertiva no sentido de vamos lá e vamos fazer e, isso é super importante, mas esse meu lado mais analítico também é importante. Valorizo isso em mim profissionalmente de tentar fazer diferente com o seu time e tentar ver todos os detalhes, ou seja, trabalhar todos os cenários antes de se jogar de cara.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

Nas bases até filosóficas, por exemplo, no que a Psicologia Positiva acredita e o próprio humanismo se baseia no potencial humano e consequentemente no potencial dos grupos, então acredito que sim seja implícito, porque qualquer grupo pode conquistar isso, no sentido de que é possível. Para isso basta ter uma facilitação, não é algo artificial que vai criar e fazer um ambiente que vai ser cooperativo, na verdade está muito mais ligado em facilitar para que essas relações ocorram.

Claro que existem algumas técnicas, até o psicodrama ajuda para que isso seja possibilitado, mas como vimos na ThoughtWorks, é mais uma coisa que fica natural, não é um processo artificial de que devemos estar o tempo todo dizendo: “vamos ser horizontais”, e sim muito mais de fazer com que as pessoas tenham relações verdadeiras, bem como estar aqui agora e poder vivenciar isso e a parte da cooperação. Mas, eu acredito que qualquer grupo pode alcançar isso e também se beneficiar com isso, mesmo que não seja totalmente horizontal, mesmo os que possuem uma hierarquia ou algo mais clássico. Enfim, eu acredito que todos os grupos são possíveis de se potencializarem cada vez mais.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Uma coisa que eu converso muito com a Kim é sobre a forma de como se constrói profissionais hoje em dia que existem algumas coisas que dificultam, porque exige uma certa pro atividade e que se queira fazer aquilo, o que notamos às vezes com pessoas que contratamos para fazer parcerias é que a pessoa precisa de uma chefe, porque mesmo ao fazer todos os combinados na prática ela não faz. Eu considero isso muito chato, porque não queremos fazer esse contra papel de ter uma hierarquia e ter um chefe que a pessoa só anda porque tem alguém que fique cobrando para isso, é complicado.

Então, temos a questão da empresa no sentido de facilitar que isso aconteça, no entanto eu vejo que dependendo do profissional, se é uma pessoa que não quer se dispor a isso nem sempre se encaixa, aí não é parceiro, é “dificultador”. O que acaba por ser frustrante para os dois lados, tem pessoas que a gente conversa que dizem que funcionam bem com um chefe mandando o que deve fazer, que não quer ficar falando da co-construção, como se isso fosse algo chato, e, então, a gente tem esses dois lados e por isso que é importante saber que nem todos estarão disponíveis para esse núcleo positivo. Mas, também, vai do papel da empresa de passar os seus valores de que ela trabalha assim e é muito daquilo de quando se vai conhecer uma empresa, quando se faz uma entrevista, tanto de estar conhecendo o candidato e do quanto o candidato vai conhecer para ver se ele realmente se encaixa.

Nós já tivemos algumas experiências tentar trabalhar com parceiros que não tem essa questão da co-construção e vira muito aquela coisa de que tem que ter o chefe sempre cobrando e isso é complicado, acredito que entre até na formação tanto acadêmica como até cultural para que funcione assim. O próprio Psicodrama trabalha com essa visão de que nem todos vão querer trabalhar com o seu grupo e é fundamental que se deixe livre para a pessoa querer sair ou não, então até isso de ter essa opção livre, porque senão vamos estar boicotando o próprio grupo. Por exemplo, até mesmo no dia-a-dia, na própria reunião de condomínio do prédio, se você parar para ver tem pessoas que não vão estar ali, a maioria, mas se ficarmos

obrigando a criatura a ir talvez a dinâmica no grupo não funcione muito bem, e, no momento que alguém se torna obrigado acaba com todos os pressupostos para que se tenha essas relações mais horizontais e de cocriação.

Não queremos dizer que tem pessoas que não sirvam para esse trabalho, mas há pessoas que estão em um momento e naquele papel que ela exerce que talvez ela não esteja disponível para isso, pode não estar interessado. Posso até mesmo trazer um exemplo da minha vida, eu faço mestrado e tenho o Grupo 3 de Nós, muitas vezes no mestrado tem grupos de trabalho que querem tornar as coisas mais horizontais, mas isso exige tempo, daí eu digo que não vou poder participar porque não vou dar conta de fazer tudo. E, não quer dizer que eu sou uma pessoa que não vai construir em grupo porque muitas vezes posso estar indisponível, quero dizer que não podemos taxar as pessoas, porque talvez em um próximo projeto ou em um próximo objetivo em comum que se construa dá sim para chama-la.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Primeiro os valores da empresa e da sua própria cultura para que se tenha esse ambiente horizontal, então eu acredito que tem muito a ver com a liderança, não é de que vai ser o chefe que irá mandar, mas a liderança que possa inspirar e possa facilitar essa espaço para seguir em frente. Ter essas pessoas que facilitem isso acaba sendo um processo quase que contagioso, porque num momento em que temos mais relações em que mais olhamos para as pessoas, em que se está no aqui e agora isso vai se expandir para o outro, por isso considero fundamental ter essas lideranças que acabam se transformando em toda a equipe. Não é um processo artificial, nesse sentido o líder atua como um facilitador, pois as pessoas já podem estar acostumadas a se relacionar, mas se o líder facilitar isso tudo se torna possível, claro que temos por trás os valores da própria empresa, são coisas escritas, mas que ao mesmo tempo elas vão se interferindo uma na outra, tanto nas coisas mais formais quanto no dia a dia, e, assim, vai se construindo.

Nisso entra o nosso próprio trabalho de psicólogas quando as empresas nos procuram porque estão tentando ter uma equipe mais horizontal que se tenha mais cooperação, mas que está difícil de conseguir isso porque os papéis estão muito

cristalizados, e, mesmo as lideranças querendo isso na hora de se relacionar vai tudo no automático. Dessa forma, entra o psicodrama como um método e técnica de mexer nisso, tanto é que trabalhamos muito com dramatizações do dia-a-dia, porque não adianta irmos lá e passarmos aquela informação que todo mundo já conhece, e, então, trabalhamos muito com cenas do dia a dia para ir treinando esses papéis para que as pessoas levem para a prática.

Hoje em dia as empresas que fazem treinamentos não é somente aquele treinamento de informação básica, mas a própria Investigação Apreciativa é usada em treinamento, mas que sejam treinamentos para virar o clima do grupo que é uma parte que o 3 de Nós faz, porque eu imagino que deve ser muito difícil para aquelas empresas que estão trabalhando há vinte anos daquela forma extremamente hierárquica, extremamente voltada para o problema, porque todos os *brainstormings* que têm são para resolver o problema, não se vai mudar da noite para o dia. E, outra coisa, ela está funcionando, afinal há vinte anos funcionou, então a ideia não é desconstruir tudo, e sim é um processo, neste sentido, eu acredito que tem que ter muita valorização do profissional da Psicologia e dos próprios relações-públicas para ajudar nesse processo, e, de uma forma integrada para que se abrace junto.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Eu vejo consequências tanto para a empresa, mas a nível de toda a sociedade, porque no momento em que se tem empresas descartáveis com relações descartáveis, e, tudo muito descartável, as pessoas não se engajam e não vivem, não se implicam realmente naquilo que estão fazendo. Já no momento em que utilizamos de ferramentas fazemos com que as pessoas possam ter uma qualidade de vida e possam se sentir vivo, não fica mais aquela coisa de trabalho que vou lá gastar aquele tempo no trabalho para ter um tempo de vida fazendo alguma coisa que eu ache importante.

Então, eu acredito que essa é uma grande mudança no sentido de ter mais empresas e organizações que funcionam assim, vejo toda uma implicação social e para os próprios clientes quando notam que tem uma coisa diferente e também para as próprias pessoas que trabalham nela. Tem toda uma consequência que eu vejo

que é muito positiva, a Psicologia foi criada no início muito para combater algo que é patológico e de combater a loucura, e, criou toda essa situação complicada que a gente vive, onde tudo é muito “medicalizado” e voltado para doenças, pouco para prevenção. E, o rápido é o remédio que irá remediar aquilo, nessa questão da saúde se transfere muito para outras questões também, até na própria Psicologia que começou a surgir com o humanismo e agora até com a Psicologia Positiva de tentar ver o melhor e não o pior.

Eu vejo essas mudanças para a sociedade como um todo, de tirar essa visão de alguma coisa ruim e ter algo positivo, isso vale para todo mundo, quanto tiver mais com certeza será contagioso. Vejo também como uma coisa boa, porque está tudo muito descartável, os próprios empregos as pessoas vão trocando e, isso tudo gera muita insegurança e desigualdade também, tem vários aspectos até sociais, por isso que eu acho que as empresas mais cooperativas têm esses benefícios sociais tanto quanto econômicos bem fortes.

Tem toda uma questão cultural, eu estava pensando agora que no Japão tem cada vez menos o estímulo para sociologia, Relações Públicas e áreas humanas, como se pensassem que não produzem riqueza. Então, tem esse movimento contrário também que não valoriza tanto as questões humanas e o que é Psicologia? O que é Relações Públicas? É exatamente valorizar essas relações e o potencial que elas têm para trazer a qualidade de vida no próprio ambiente, mas ainda tem muito essas questão de como vender um produto a curto prazo e de que relações não são algo bem-vindo.

Isso nós notamos até mesmo na hora de vender os nossos projetos, se eu coloco a palavra *workshop* já soa diferente, agora se boto uma oficina, uma vivência ou uma dramatização, as pessoas saem correndo, e, psicodrama é um nome “assustador”. E, aliás, tem empresas até de publicidade que trabalham em São Paulo apenas com o psicodrama, é a metodologia delas só que elas não contam para ninguém, não diz no site e tem isso escondido porque as pessoas se assustam com o nome, e, enfim, como se a parte de ciências humanas assustasse.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

Quando a gente diminuiu a quantidade de críticas uma para a outra, eu vi que as críticas não precisavam ser ditas porque nós mesmas percebemos no processo, e, por exemplo, dizemos que o nosso evento foi de tal forma muito mais do que falar que a outra fez a parte errada. A gente nota bastante coisa até porque os nossos eventos tem nós duas e as pessoas que vão, então a gente se controla e reduziu para praticamente não termos mais críticas individuais, não existe mais. E, isso ajuda muito para termos muito mais uma coisa da gente estar afinado mesmo, muitas coisas que a Kim nem chegou a dizer para mim eu já sei que é não ficou tão legal.

Também que a gente tenta valorizar muito as coisas positivas, teve muitas coisas que já saíram muito diferentes para não dizer um fracasso em relação ao planejamento e controle total que nós queríamos, mas não foi isso que aconteceu e, a gente sempre valoriza primeiro as potencialidades de cada uma. Não é algo do tipo vamos pegar primeiro as características positivas e depois as negativas, é uma coisa que já faz parte da cultura e da forma que lidamos com isso, tanto é que já se incorporou, mas é um processo.

Não tem isso culpar a outra porque as duas se responsabilizam igualmente, não precisa ficar se apontando. Isso é uma das vantagens de trabalhar desta forma porque tanto as conquistas são divididas e também as responsabilidades, o que não dá tão certo também é dividido e torna um peso menor, pois, enfim, algumas vezes estamos mais “desesperançosas”, e isso ajuda muito nesse sentido. Essa é uma questão do grupo que o torna mais forte a ter mais resiliência, ter mais motivação e isso faz toda diferença.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

O que eu vejo que a gente tem de sucesso é essa autogestão e a capacidade de cooperação desde que começou e por todo o processo que passou, porque o 3 de Nós não nasceu assim, no início era mais “tu já fez aquela tarefa?”, sabe aquela

coisa de confiar um pouco no outro e então, nesse sentido a gente teve sucesso. E, tem o sucesso da gente, querendo ou não, estar conseguindo se manter no nosso nicho, enfim a empresa está bem. Então, têm esses dois sucessos, além disso, teve muita persistência de acreditar nessa forma de gestão que a gente trabalha, os próprios clientes e até a própria concorrência tem aquele modelo de ver o problema. Mas, quando a gente vem com essa ideia nova é mais difícil de fazer parceiros porque a palavra psicodrama assusta. Neste sentido, teve muita persistência de acreditar nisso, mas ao mesmo tempo buscar mais qualificação, mais contato com pessoas que entendam disso. Tem essa parte de confiar, acreditar, mas também é uma coisa fundamentada, não é uma coisa meio louca de “acreditamos nisso, mas não tem uma fundamentação”, tem de confiar uma na outra, de fazer parceiros e assim, a gente vai mais longe.

O legal dos nossos projetos é que os parceiros pegaram junto e fizeram o sucesso, e, é claro tem a ver com a nossa proposta de promover o próprio psicodrama, aos poucos a gente vai divulgando aos poucos o programa, então, tem pessoas que nem iria ao programa porque se assustariam enormemente com o nome, mas hoje elas valorizam o psicodrama. Então, de tão gratificante que é isso tem que ter orgulho mesmo de Relações Públicas e, é claro que a pessoa não vai ser burra de chegar e perguntar: você quer fazer o psicodrama? Primeiro você faz workshops e põe o psicodrama bem pequenininho ali, e, vai apresentando e construindo uma relação, no momento que você forma uma relação você consegue depois falar de psicodrama, mais uma vez a valorização das relações humanas e dos vínculos que são criados. É uma valorização verdadeira do *networking* no sentido de que se tem essa relação eu e tu mesma e não essa relação de ver o objetivamente o que ela vai poder me oferecer e de não ver as potencialidades onde o que eu posso sugar dela, mas sim o que a gente pode construir juntos?

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

Conseguir construir esse comum, a Kim tem os sonhos dela e eu tenho os meus, no momento em que conseguimos construir essa comunicação e essa cocriação juntos tem esse comum bem definido, por exemplo, de quando decidimos que queremos tal

objetivo é quando a organização se encontra no seu auge. Desse jeito, não tem impedimentos e nós mesmas nos sentimos mais motivadas quando vemos que o nosso sonho está com o outro contribuindo e sonhando junto.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Eu vejo muito esses momentos porque primeiro a gente faz todo o projeto, a gente sonha e, enfim, quando temos um momento de finalizar um evento e de poder ter o feedback das pessoas e até de nós mesmas de que conseguimos é muito legal. É mais legal ainda porque eu penso que a gente conseguiu isso “cocriando” juntos, sem nenhum chefe, fomos nós que abraçamos e criamos isso juntos. Então, para mim isso é super motivador, quando ao terminar os nossos eventos fico pensando que conseguimos realizar isso e então é muito importante esse momento de final de projeto e de ter os feedbacks, é ótimo.

Nos eventos que a gente tem mais esse contato mesmo, enfim quando a gente está fazendo um projeto e vê que já fechou a parceria é fantástico, assim a gente vê que dá certo, porque no início vamos sonhando e criando juntos, tem projetos que acabam não indo para frente, e, tem todo esse processo. Por isso, a gente depois valoriza muito poder celebrar e comemorar junto com os nossos parceiros a cada evento que a gente possa fazer.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

É interessante pensar nisso porque acho que a gente nunca transformou em um sonho de dez anos. Mas eu imagino que a gente seja cada vez mais uma referência para falar em grupo e das metodologias que a gente utiliza, do psicodrama sem assustar as pessoas. Isso é um sonho e uma meta também possível. Eu imagino a gente cada vez mais como coletivo, um dos motivos que a gente não forma grupos muito maiores e que a gente acaba fazendo parcerias com menos pessoas é por

causa da cultura que a gente estava falando de trabalhar sempre com o chefe e é claro que é muito mais difícil proporcionar isso em uma equipe maior.

Então, o meu sonho é que a gente consiga inspirar outras pessoas e, também, sermos inspirados para que a gente cocriar em grupos maiores e até nesse sentido que o Grupo 3 de Nós possa crescer. Eu vejo como um desafio, muito por causa das “desparcerias”, e enfim, das pessoas que não pegam junto por causa dessa questão de cultura de problema e de hierarquia que acaba dificultando. Aliás, eu vejo isso um pouco também nos nossos parceiros, porque eles também tem essa ideia de que é claro que a empresa vai estar bem, vai estar produzindo bastante, mas também vai poder se inserir melhor com outros parceiros e com os próprios colegas nessa cultura de cooperação.

Muito pela própria divulgação como metodologia, a gente nota que coisas que estão na moda que dependendo do local que você vai está super na moda, então dependendo do próprio nome se vende, só que psicodrama é uma coisa que não tem toda essa aceitação. Então, esse é um dos desafios, não que precisa estar na moda, mas têm todas essas questões que assusta. Claro que a gente sempre se prepara um monte, mas ainda tem todo aquele trabalho exaustivo de marketing que, por exemplo, quem vai à nossa pré-demonstração prática adora, o problema é ter esse primeiro contato de que o psicodrama por ser uma das metodologias que trabalha mais com cooperação já pensa que é um blablabá de grupo e não quer isso, daí já fecha as portas.

MYRIAM DUTRA

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

Tem três coisas que sempre me chamaram atenção que é daquele *Great Place to Work*, quando ele começou tinha três pilares, era para dizer que aquele seria um bom lugar para se trabalhar, e, precisa ter necessariamente: orgulho pelo o que faz, respeito pelo líder e camaradagem com os colegas. Eu profissionalmente continuo só com esses três, eles são a base para qualquer outra coisa que você possa fazer porque eu não vou vestir a camiseta se eu não tiver orgulho, se a missão e os

valores da empresa não bater com a minha não vai dar, eu vou fingir, a mesma coisa que se eu não tiver camaradagem com os meus colegas e não cobrir coisas para ajudar a fazer, eu vou me fechar e se eu não tiver respeito pelo meu líder e se ele me sacanear, eu perco a confiança.

Então, para mim uma das coisas que eu sinto mais orgulho é isso, tanto de ser fiel e seja uma comunicação em que nível for eu procuro ter orgulho do que eu estou fazendo e saber que aquele que está me liderando eu posso respeitar, e, camaradagem com quem está do meu lado. Isso para mim, organizacionalmente falando, é o essencial porque não adianta eu ter certos valores pessoais e não exercitar quando eu vou para a organização. Nesses últimos 20 anos eu tenho tido muita compensação por conta de atuar assim, então, eu sou bem feliz com isso.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

O valor está diretamente direcionado ao modo, não interessa o que você vai fazer e sim como você vai fazer, o meu deslocamento não é o mapa positivo que vai gerar, teoricamente ele vai gerar, mas na prática ele pode não gerar nada e piorar a situação. Como eu vou fazer isso não vou te dizer nem que é muito mais importante, mas sim é determinante, qualquer coisa pode ser positiva, não precisa ser necessariamente a ferramenta A, B e C, eu posso fazer muitas coisas, eu posso considerar os clientes ou não considerar os clientes, mas não é isso que vai fazer, não é a ferramenta. Você pode me contratar para fazer um jardim para ti e eu posso fazer com uma xicara, uma latinha, uma pá, uma pá elétrica, eletrônica, não é a ferramenta, é como eu vejo a importância daquilo que eu estou fazendo para o seu jardim.

Acredito que o como é a propriedade mais implícita e não basta ser fiel aos passos de uma metodologia, você tem que ser fiel filosoficamente ao o que aquilo significa se não é muito tempo perdido em vão, daí é melhor você determinar de uma vez porque fazer de conta dá muito trabalho, é percebido e não gera. E, não tem como

não passar pelo líder, a não ser que ele seja alguém que passe por cima e não considere, deixe, delegue, mas é difícil também alguém em uma organização grande chegar num SEO assim. Na Nutrimental na época que eu fiz a investigação, aconteceu que os dois presidentes e diretores que tinha eram muito assim, e, eles iam buscar, eles tiveram duas falências e tem uma questão que é na sobrevivência e no caos que se junta para lutar, então, o que aconteceu e pela literatura se sabe também que os grandes saltos de desenvolvimento se darem perto da morte das coisas. Nisso você dá um jeito e aprende a contaminar porque se tudo está certo não tem.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

Eu estou fora de consultoria de mercado há uns dois anos, mas as empresas que eu dava consultoria, por exemplo, uma empresa que eu terminei de dar consultoria ano passado, a Porto Maravilha, que é do Rio tinha total envolvimento e cada vez que não tinha eles davam um jeito de alinhar, iam dois ou três dias para um lugar e alinhavam todo mundo. Eu acredito que em geral, isso se dá da mesma forma que as pessoas tentam estar juntas assim, mas elas não conseguem estar juntas porque há uma série de percalços ali, a empresa não é um clube, naturalmente a empresa não é um clube, a gente se reúne para toma lá da cá.

Então, o que eu vejo que poderia contribuir muito é o grupo saber exatamente a sua missão naquele projeto e querer fazer isso, mesmo que seja por questões financeiras e profissionalmente ou por merecimento de alguma coisa, e, a televisão mostra que existe, mas quando você vai percorrer os bastidores, eles comprovam que existe a comunicação entre líderes e liderados flui visceralmente com muita confiança, com muita presteza, com muito sinal e ela é menos falada. Ela quase não é falada, ela é visceral, pode ser um bilhete é mais sentida e, a decodificação acontece mais porque você sente que está junto e que precisa se relacionar com o outro porque não pode ficar sozinho.

Então, mesmo em organizações, que a minha consultoria era muito disso, o quanto os donos do negócio tem essa disposição, os gerentes médios também tem essa disposição, mas não acontece na prática porque as pessoas não conseguem se

livrar do processo burocrático da sistematização e da categorização, só por isso. O sistema hierárquico das coisas do meu, da minha parte que contamina, só porque contamina, é muito mais fácil fazer do jeito que eu acredito e que você acredita, é muito mais prazeroso e divertido, mas não acontece porque as pessoas se atrapalham no modelo mental antigo, então, o pensamento fica sendo funcional analítico, não pula para o sistêmico.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

Os diretores tem que me dar poder, de Myriam vai lá e se você errar não tem problema, o erro não existe no pensamento sistêmico, tudo vai emergir, e, se você está fazendo um projeto com essa linha de pensamento e deu um erro, um erro para o pensamento clássico, mas aquele erro emergiu outras possibilidades, te abriu novas visões. Então, quando você aplica a lógica do terceiro incluído e não a lógica da visão cartesiana, o seu pensamento muda completamente e o seu modelo mental é outro. Isso é um modo de pensar que as empresas estão demorando demais, as ciências duras, a física, química e a neurociência conseguem ser mais abertas para isso do que as ciências humanas.

As ciências humanas ainda estão e imaginam que existe aquele modelo de emissor, canal e receptor, já faz 20 anos que se sabe que isso é para engenharia das telecomunicações, porém os livros de gestão ainda têm isso. Ninguém presta atenção, o nível de profundidade é muito raso. E, eu fui criada em uma família italiana sem Deus, meu pai dizia para mim que se Deus existir não é de mim que ele vai cuidar, portanto estuda e trabalha, eu descobri a espiritualidade no doutorado, quando eu comecei a estudar e estudar pensei meu Deus, até com meus alunos, o tanto que às vezes eu não consigo fazer com que eles compreendam, eu falo pensa, olha para o céu e para essas estrelas, você acha que nós somos o que aqui, gente? Nada! Então, se você está querendo bancar o bom ali naquela salinha, essa é uma questão das empresas, a ilusão do ego, então, hoje eu me interesso muito por esse lado da bondade e espiritualidade humana.

A bondade e o amor duros, porque se eu gosto de ti, se eu te amo eu tenho que cuidar de ti, não posso te deixar, é muito mais, então, a experiência do amor no meio

animal e vegetal ela nos bota no chinelo, por exemplo, em um formigueiro, em que as formigas estão trabalhando, que umas limpam e outras guardam, se você despejar uma comida ali fora imediatamente todo mundo lá dentro recebe uma comunicação para largar tudo e vir aqui ajudar para lá, mas porque é emergencial, ou seja, não podem colocar fora aquela comida, entende? É um espírito coletivo, não existe o indivíduo, claro que nós digamos assim, que quando os japoneses e coreanos limpam os estádios depois que saíram quando vieram na Copa, é cultural, não vamos conseguir mudar tão rápido, talvez pessoas como você e as crianças que estão vindo vai porque se considera a emoção das coisas.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

Seria muito importante estudar isso com o aporte das ciências duras porque às experiências que eu tenho tido na academia, eu sou uma professora convidada, sou formada em Letras, trabalhei na Caixa, quer dizer, eu sou como disse uma vez um professor, sou uma pata, voo, mas não voa, canto, mas não canta, não é nem um pássaro. E, como eu tenho notado e percebido é que eu opto por fazer nas aulas que o aporte científico venha junto, quer dizer que quando eu explico o campo de ressonância eu explico cientificamente o que a biologia diz, o que a química diz, o que a física diz, então não sou eu que estou inventando, não tirei da minha cabeça. Então, a transdisciplinaridade e o exercício do transdisciplinar entende na medida que, a gente consegue se aproximar de certos conceitos e consegue trazer isso para os meus alunos noto que gera crença, quando eu estou falando de um neurocientista, como, o Nicolelis que tirou a mente para fora do corpo eu não estou brincando, é o Nicolelis, ele pegou uma macaca, ela fez um controle pelo olhar, ele tirou as mãozinhas do *joystick* e ela continuou assim como há mil quilômetros de distância controlando tudo. Então, quando você aborda um tipo de constituição inquestionável cientificamente porque não dá para ser na base do amor, vamos ser amigos, não é uma congregação religiosa, não é uma coisa assim de bondade humana, é muito mais que isso, muito mais profundo, está provado cientificamente. Se você sabe que isso aqui é energia condessada, não Myriam, é matéria, mas matéria é energia, se eu for olhar para isso é igual ao céu, tudo preto, escuro e

boiando. Na medida que você consegue entender isso, você consegue entender a sua limitação em ver isso, consegue saber que essa verdade existe dentro de mim e dentro de ti, então, é necessário outros conteúdos para ti formar essa crença de acordo com o meu ponto de vista se não você é contaminado. Então, quanto mais houver uma abertura para se ouvir pela qualidade da interação entre o eu e o tu vai direcionar o como, porque, por exemplo, experiência com grupos na África, consultorias que precisam trabalhar com povos para resolver coisas, não precisa de ferramenta nenhuma, senta todo mundo no chão e desenha com areia, quer dizer sonha e imagina para ver. E, por exemplo, o que é o *brainstorming*? É uma técnica que não funciona mais hoje, se perde tempo demais, então, é muito importante que as organizações se aprofundassem do núcleo positivo para inovar.

É um paradoxo, é só olhar para o paradoxo que se está pedindo que você vai ver, não é questão de grandes conhecimentos enciclopédicos sobre coisas, informação já tem um monte, não precisa mais, então, para, percebe e pensa. Ninguém pensa porque leva tempo, e, isso é o que os teóricos dizem de fim das instituições, pode ver pelo judiciário, o federal, bem como eu que tive que resolver um monte de questões e aí você fica girando como se fosse um pedinte com a Unimed, o Sus, os remédios que são caros e a roubalheira. Mas alguma coisa temos que fazer, não dá para desistir, um jeito vai ter que dar, e, eu não desisto nunca, o que eu acredito posso falar por 20 horas porque eu acredito, não vou sucumbir só porque tem uma lei ou não sei o que, tem que olhar o que acontece ali ao redor. E, basicamente enquanto nós não fazemos isso, vamos estar indo morro abaixo, tem que destruir o mito da multitarefas e o mito do muitas horas trabalhando, não rende, não atina.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

Sempre mesmo com uma avaliação de tudo assim, isso aqui foi bom e porque isso, e, poderia melhorar se, mas sempre o núcleo positivo, eu vivo do núcleo positivo, se eu não vivesse dele eu teria enlouquecido, pessoalmente falando. Para mim, as coisas sempre são positivas, elas vem por algum motivo e hoje eu entendo até mais espiritualmente o que possa ser isso. A espiritualidade me ajudou muito, tem muita coisa para ler sobre a espiritualidade e aí você começa a ver como o Chico Xavier,

como que alguém publica 400 livros? E é lá de um fim de mundo? Não, alguma coisa tem aí e eu arrogante fui indo pelo como ele faz isso? Porque a gente tem um modelo e hoje tem vários casos assim de pós-morte, experiências de quase morte. Eu estava lendo um livro de um neurocientista, eles chamam de IQM, porque no pós-doutorado e no pensamento complexo a minha questão é onde está a consciência, você vê que é um campo que se está falando, e, esse neurocientista, são dois até, um teve uma experiência de quase morte e ele vivenciou uma coisa de sair do corpo e falar com uma irmã que ele não conhecia e depois que ele voltou que ele viu que era de criação e que ele era adotado, tudo depois e, ele parou de trabalhar como neurocientista e está trabalhando só com isso.

Um outro cara, um neuropediatra, fez uma experiência com os amigos imaginários das crianças, sabe que as crianças têm amigos imaginários que eles falam, e, assim, ele pegou 200 crianças e foi checar os personagens e existiam, um que era piloto de avião e tal, e, ele foi conduzindo uma investigação que ele viu que existia. Então, para ti pular que nós somos energia e que energia não se dissipa para outras vidas e outros universos paralelos, não tem como duvidar, hoje o meu foco de investigação é esse. É uma coisa que tem muita gente boa envolvida, por exemplo, o diretor da “Vita Force Vita” que dá palestras sobre espiritualidade, então, tem muitos gestores assim, tem muita mais coisa interessante do que a gente imagina.

Hoje, onde eu vejo problema que me angústia muito é na gerência média, os gerentes médios são refém entre o mar e o rochedo, sabe? Eles recebem as coisas dos diretores e não conseguem conduzir isso para lá e é aí que se perde muito, eu não sei se é porque a minha consultoria dava sempre para altos gestores até os médios, quando eu chegava nos médios eles desanimavam, porque eles são atucanados, eles têm muita coisa para fazer, eles têm muita coisa para ler, eles não conseguem pensar na visão estratégica, é a listinha das coisas que tem que fazer hoje. Então, eu acredito que, hoje, os cargos da gerência média ainda tem que mudar a mentalidade, se o líder não ajudar vai ser uma mudança muito demorada porque o sistema de administração está posto, e, a administração é uma ciência de 100 anos, mas isso não é nada, se a burocracia veio para ajudar e ninguém se dá conta que não precisa mais hoje, e, tantos processos burocráticos barram até mesmo a mentalidade e a vida.

A minha expectativa é a geração de vocês que se irrita com isso e que não aguenta trabalhar assim, a minha geração aguentava, até se matava e ficava doente, mas aguentava, porque a gente acreditava que essa era a segurança, olha quanta gente fez concurso que está com o salário parcelado e é uma miséria porque as instituições não estão pagando, então, cadê a segurança? E, a geração de vocês não suporta, não se prende pela remuneração, tem muitas coisas diferentes, o valor econômico se encontra em muitos lugares, mas a organização vai fazer parte da sua vida e, querendo ou não, você vai ter que se dedicar. É o sentido do trabalho, o trabalho tem que fazer sentido, não há dinheiro que pague.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

Eu acredito que sou muito determinada, não consigo fazer algo que não seja identificado comigo, e, então eu tenho essa vantagem, se eu não me identifico já nem faço porque vou me dar mal, não tenho paciência, aí quando me identifico, por exemplo, na minha cabeça eu funciono por projetos. Qualquer projeto e trabalho tem começo, meio e fim, eu tenho demandas, então eu sou naturalmente empolgada com aquilo que eu trabalho e sim eu acredito na minha capacidade de alavancar uma mudança melhor, eu acredito.

Quando eu não acredito daí eu me demito, por exemplo, eu me demiti da Caixa porque eu não acreditava mais, não tem como ficar assim, tinha uma boa função remunerada e tudo, aí eu mudei, fui fazer mestrado, doutorado rápido para me demitir de uma função e fiquei como escrituraria até me formar, e, depois fui dar consultoria, a mesma coisa com a arte. Então, eu só faço aquilo que tem um sentido bom para mim que possa ser útil e onde não tem sofrimento que eu possa colaborar mesmo, acho que isso que vale a pena.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

No auge, eu acredito que seja a capacidade de comunicação, a qualidade de interação entre as pessoas e para mim nada mais que isso porque aí gera inovação,

gera credibilidade, gera tudo. Se você não tem qualidade de interações lá dentro não tem nada, todo o resto é de mentira ou se está perdendo muita energia para conseguir isso. A minha capacidade de se comunicar, mas comunicação no sentido do que é comunicação que é uma relação, quer dizer, se você não entende que comunicação é uma relação e se você não se relaciona não se tem nada ali dentro, tudo são objetos separados por partes e ninguém vai juntar e fazer para ti, então, perde muito mais do que ganha.

Então, só te resta comandar processos limpos de primeiro faz isso, depois isso e depois isso, esqueceram que tem uma parte de mim que você não vai gerenciar, eu vou te entregar os meus braços, mas o meu coração eu não vou te entregar. O sistema clássico de comando e controle já era e aí como você consegue controlar? Sendo alguém. Então, está mais no ser, e, por isso daqueles pilares, respeito pelo líder, orgulho pelo o que faz e camaradagem entre os colegas, é na questão do como e não o que, não adianta colocar a melhor ferramenta. Enfim, para mim é essa a questão, a qualidade de interações é um fator que vai interferir muito.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

Todas as épocas da minha vida foram muito importantes, todas coisas que eu fiz, e, eu fiz coisa muito diferente, eu era arte educadora, depois eu fui para as deficiências mentais, depois eu fiz letras, então, eu fui professora de literatura, depois eu fiz artes plásticas, fui trabalhar na Caixa Econômica Federal na área de desenvolvimento urbano por 10 anos em projetos grandes, em cinco desses anos trabalhei em Brasília fazendo assessoria, e, depois abri a consultoria. Nos últimos tempos, estou dando aula nos MBA's que eu adoro e eu sou livre para criar porque a disciplina que eu dou ela possibilita, que é a o desenvolvimento de pensamento, então, a cada momento que eu vivi tem sido bem.

Ano que vem não sei se eu continuo na academia ou não, estou com vontade de pegar todo esse conteúdo e ir para outro público, tive algumas experiências com lugares que não seja um público acadêmico de especialização. Eu nunca parei, é um pouco da minha natureza estar sempre apostando em algo novo e as coisas vem

para ti, elas aparecem, mas tem um poema que eu gosto muito do Leminski que diz: “distraídos venceremos”, você tem que estar com a mente muito aberta para ver, o Einstein também dizia que é preciso esperar o inesperado, porque se não estamos sempre correndo atrás de uma coisa inatingível e inalcançável que você nem sabe sempre se é por aí. Conforme eu vejo essa questão espiritual das pessoas, juntando ciência e espiritualidade, mais eu vejo que sim que a gente tem uma missão e quando você cai fora dela, o universo te dá um pé na bunda.

Eu saí do magistério estadual porque apanhei de um PM na rua, assim já não dava mais, não tem como, e, foi aí que eu entrei na Caixa em um concurso, mas eu sabia que não tinha como passar, eu nem sabia o que era débito e o que era crédito, eu era professora pública de artes. Mas, assim, parece que as coisas que sabe quando eu olho para trás, eu não construí nada do que eu fiz, tudo veio, não foi planejada. Eu lidava na Caixa com os engenheiros e entrei no mestrado porque estava descontente, me incomodava muito porque todo mundo combinava tudo nas reuniões e o dinheiro voltava. E, eu via o não dito deles de que não iria sair, eles tinham uma má vontade nas reuniões. Foi aí que eu pensei que eu precisava estudar mais, entrei no computador e entrei na Unisinos, encontrei não ditos mestrado em linguística aplicada, dois dias depois tinha uma apresentação, menti para o meu chefe, eu disse que ia ao médico, e, peguei o Trensurb no centro, fui lá e eu pensei naquilo que todo mundo dizia que era um mestrado difícil de entrar, como que eu ia conseguir?

A professora era uma anãzinha com uma pantaloninha de bolinha falando com um pé na cadeira e outro em cima da mesa, me abaixei para falar com ela disse que adorei e perguntei como que eu poderia fazer para entrar nesse mestrado, ela falou para me inscrever pra ser aluna dela e foi assim e ela me aceitou. Eu fiquei com medo de fazer a prova porque tinha que estudar muito e ela me falou para fazer uma cadeira e depois outra no segundo semestre e nisso construímos o meu projeto porque no fim de ano eu iria conseguir tirar de letra, e, ainda ganhar bolsa porque eu estaria afiada, fiz isso e entrei.

O doutorado eu não ia fazer, eu fui numa janta e conheci a Cleusa e por acaso conheci uma aluna da Cleusa, ela me disse que eu tinha que seguir e eu disse que estava cansada, mas então fui lá falar com a Cleusa e tinha vaga. Então, eu acredito muito na “sincronicidade” das energias hoje, nem eu corri atrás que nem uma louca e

nem nada veio por acaso, talvez a minha busca seja de estudar isso, eu não sei o que acontece, mas sei que alguma coisa acontece tanto para as coisas boas tanto para as coisas aparentemente ruins.

Essa experiência que eu tive de ficar viúva de um casamento maravilhoso de 35 anos, mas talvez eu precisasse ser sozinha para aprender muitas coisas, e, bem como, a experiência da leucemia do meu filho, talvez eu precisasse dar valor para certas coisas. Bom, então eu sou naturalmente positiva, acredito que tudo sempre agrega, sempre eu acho que é pro bem ou não era pra ser, então chorar sob o leite derramado não é comigo. Por isso que, a Investigação Apreciativa fez muito sentido para mim, academicamente eu consegui construir para mim um chão firme, científico e a minha sogra na época, que era muito religiosa, às vezes ela me dizia que não sabia porque eu estudava tanto que era porque me faltava fé e se eu tivesse fé não precisava estudar tanto, e, dizia que tudo que eu estava estudando ela já sabia, mas eu era uma pessoa absolutamente cética e dá para dizer que eu ainda sou, não consigo acreditar por acreditar.

Então, o transdisciplinar me ajudou muito, pressupostos básicos: transdisciplinaridade, pensamento sistêmico, pensamento complexo e núcleo positivo, porque não adianta ter núcleo positivo e ter pensamento cartesiano e não adianta ter pensamento complexo e não ser positivo. E, não adianta você querer ser especialista numa coisa porque o mundo é muito maior, a sua ciência sozinha não dá conta de estudar as coisas, é preciso sim abrir para outros fins. Tudo isso que a gente está falando faz anos que está no mercado, está mudando, como já dizia Lulu Santos: “assim caminha a humanidade a passos de formigas e sem vontade”.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

Eu daqui dez anos imagino que eu tenha uma tranquilidade de que eu fiz o melhor por tudo que eu podia, eu não tenho ilusões de que vai mudar daqui dez anos porque é uma coisa de cultura e de mentalidade. Mas, eu espero que eu tenha uma paz de espírito sabendo que eu dedique uma vida inteira a contestar e desconstruir

pressupostos de um modelo. Bom, alguma coisa eu semeei e não poder ver onde que ela gerou porque infinitas possibilidades, você não sabe aonde que vai dar.

Como uma reinvenção constante, é da natureza e se você pensar que a sua mão muda tudo em quatrocentos dias totalmente, como, a parede das aveias e que o seu estômago a cada sete dias é outro. É energia e se você fechar o sistema tem uma energia que a detona, tem uma coisa chamada entropia que é uma energia que todo sistema gera para se autodestruir, então não tem saída, ou você vive como um sistema aberto trocando e trocando ou fechado que te detona. Por exemplo, um casaco que você deixa no guarda roupa sem usar é energia, tudo é vivo, a física e a química nos ajudaram a ver isso e que é energia, sendo energia tem que trocar, se eu olhar para o meu casaco ele já vai ficar melhor porque eu já troquei.

Então, quanto mais você aprofunda cientificamente esse tipo de pensamento mais você vê a ilusão que a gente está, e, depois de ler atores, como, a Margaret Wheatley faz com que você tenha mais convicção e mais voz porque tem que atacar de ciência, não tem como atacar porque é ruim, é bom, eu gosto ou eu não gosto, tem que ter argumento e argumentos que sejam inquestionáveis cientificamente porque daí a pessoa acorda.

Teve, por exemplo, um físico indiano que eu conheci que me ensinou muitas coisas, eu escrevia para os autores que eu estava lendo, eu era uma daquelas empolgadas que ficava pensando se tinha alguma empresa que usava a Investigação Apreciativa e se a Investigação Apreciativa funcionava mesmo, então, eu estava procurando no Google e achei um artigo do presidente da Nutrimental, na mesma hora eu li, fiquei empolgada e mandei um e-mail para ele, para o doutor Rodrigo e me apresentei como aluna de doutorado, me identifiquei, falei que gostei muito e se seria possível a gente poder fazer uma investigação lá em campos de ressonância. E, no dia seguinte ele me escreveu que não sabia o que era campos de ressonância, mas que se pudesse me ajudar nós poderíamos conversar.

Então, com muitos autores foi assim, com o Humberto Maturana foi uma coisa louca, ele estava dando consultoria na FIERGS e eu estava dentro da FIERGS, então, aconteceram muitas coisas que foram completamente inesperadas e eu tenho muita comprovação disso. Quando eu estava no doutorado, um professor meu da Espanha me disse que estava desesperado e pediu para que eu mandasse um capítulo da minha tese para ele, ele foi da minha banca, e, disse para eu dar uma ajeitada e

mandar porque ele precisava terminar um livro, aí eu falei que ele poderia pegar o que quisesse e que nem precisava assinar ou botar o meu nome porque eu não estava fazendo pontuação para carreira acadêmica, era professora combinada. E, aí ele pegou e botou o meu nome só, não botou o dele, e, atrás na outra capa ele botou um trecho, sendo que eram 52 artigos, para ti ver o que é a generosidade e o amor. Quando ele me convidou para o lançamento do livro eu tinha recém ficado viúva, fazia uns seis meses, e, eu pensei que poderia ser uma chance de eu sair e fui a Madrid. Assim, então, quando eu cheguei ao hotel, ele me ligou dizendo que iria ter uma reunião sobre a nova estratégia que se usa em Madrid, me perguntou se eu não gostaria de ir assistir porque era só com empresas boas de grande porte e eu falei que iria, mesmo não tendo levado roupa e ele me deu o endereço, não sabendo aonde era direito eu fui sendo que tomo remédio para pânico porque eu me perco na rua, e, ao chegar lá eu me empolguei tanto que acabei palestrando.

Assim, não tem explicação e não é coincidência por nada, então eu tenho só a perspectiva positiva e nas vezes que eu desanimo penso no que as pessoas mesmo me dizem, que eu não tenho motivo para isso ou quando eu penso no que eu vou fazer, se saio da PUCRS ou se continuo dando aula, penso em deixar as coisas acontecerem, ficar um pouco a deriva, observa e sai fora do fluxo, eu penso que daqui a 10 anos eu espero ter isso bem cristalizado em mim que é a alegria de viver. Não tem receita e não tem mágica, simplesmente faz o que o seu coração mandar e aguenta firme porque o que é seu está guardado e transita por tudo desde mapa astral até a física quântica, as ciências são muitas e nós estamos caminhando para isso.

RÚBIA BUENO

1. O que você mais valoriza em seu trabalho, em sua organização e em você mesmo.

O que eu mais valorizo neste trabalho é a liberdade para criar, isso é uma das coisas, mas é o que veio na minha cabeça, que eu percebo que é uma coisa que me realiza e a possibilidade de compartilhar isso com as outras pessoas, de que todo mundo pode e tem dentro de si porque todo mundo é um ser espontâneo e criativo.

Poder facilitar isso e compartilhar isso com outras pessoas é algo que eu valorizo bastante. O Moreno já dizia que a saúde está associada a você poder criar, quando a gente tem a possibilidade criar de se colocar espontâneo e criador nos diferentes contextos mais saudável você se torna.

O que eu mais valorizo em relação a mim, a primeira coisa que me vem é algo que eu estou trazendo de dentro para fora e estou conseguindo externar mais e me dar conta disso é chegar num modo simples, uma coisa mais simples, chegar numa simplicidade. Essa simplicidade tanto na vida profissional como na profissional que eu estou no caminho e isso está me dando uma alegria porque vivenciar os jogos com a lente do psicodrama de como a gente vê o homem e o mundo e ver que é realmente no simples, no contato com o outro e fazendo algo que transcende os papéis sociais que a gente desempenha porque ali está todo mundo vivendo aquele jogo dentro daquelas regras, momento e contexto.

Quando você para e olha as pessoas se relacionando e você também poder jogar é tão simples como a gente pode estabelecer conexão com o outro e conexão consigo também que eu acho que é isso que eu estou achando legal desse momento que eu estou vivendo, e, eu acho que estou podendo trazer isso para o trabalho e para as relações. Eu estou no caminho, de vez em quando a coisa pega, mas eu percebo que comparativamente à Rubia de um tempo atrás para a de hoje é processo de leveza.

2. Qual a sua visão do valor do núcleo positivo? Através do diálogo positivo, o núcleo positivo é uma proposta de oportunidade que estabelece a força criativa para desenvolver a situação desejada, ou seja, onde o grupo possa construir, coletivamente, o futuro projetado. Então, o núcleo positivo de sua organização é a propriedade mais implícita de todas? Por quê?

Dos pontos que nós trabalhamos muito é o princípio da corresponsabilidade, e, poder fomentar isso, se a gente for parar para pensar e observar, por exemplo, a origem da palavra espontaneidade e responsabilidade é a mesma origem, é de dentro para fora, espon do latim é de livre vontade. Então, quando a gente trabalha fomentando a espontaneidade que é a pessoa poder responder de forma adequada ao momento que está vivendo com a sua bagagem e com o que está percebendo no

entorno ela pode responder de forma com qualidade, ela resposta vai fomentar outras respostas de outras pessoas.

Quanto mais espontânea e adequada a situação uma pessoa estiver mais espontâneo será o seu entorno porque é algo sistêmico e quanto mais pessoas espontâneas atentas ao entorno e ao que se passa dentro de si vivenciando o mínimo de liberdade para se colocar como se é dentro daquele contexto é possível criar junto e é possível se responsabilizar pelo entorno.

O Moreno já dizia que quanto mais responsáveis nós formos por nós e o nosso entorno mais saudáveis seremos, quanto mais responsável e co-responsável um grupo é, as pessoas e o grupo são, mais saudável será aquele grupo independente do contexto. Já quanto menos responsável eu me coloco na situação menos saudável serei eu e o grupo, então fomentar a corresponsabilidade é um caminho para fomentar a saúde dos grupos independente dos contextos.

3. Com que frequência você envolve os integrantes de sua organização considerando o núcleo positivo?

O como seria utilizar a ferramenta dos jogos de improviso e o psicodrama, acredito que essa seja a nossa essência, é basicamente isso, é simples. Claro que é importante também trazer que a gente começa aquecendo o grupo, já não sei se isso não fica muito específico para essa situação, mas para que justamente as pessoas se pré-disponham a jogar.

Então, há num primeiro momento um aquecimento mais físico inclusive porque a gente acredita que esse é um dos caminhos do conhecimento, primeiro vivenciar e aquecer para que as pessoas se coloquem em cenas e se exponham aos poucos em jogos que envolvem mais dramatização, tem um aquecimento, não é vamos começar já num nível que seria mais complexo.

4. O que é necessário para que esse núcleo dê certo? Quais as ações elementares?

O aquecimento é elementar para qualquer coisa que você faça na vida, então, assim de acordo com a nossa leitura para qualquer coisa nós precisamos nos aquecer,

desde fazer um exercício e correr, enfim, a gente precisa se aquecer. Para também estar em um grupo nós enquanto diretoras precisamos nos aquecer e nos preparar para começar um grupo, independente do contexto nós precisamos nos aquecer com o grupo para estar junto desse grupo.

5. Qual é a implicação deste mapa do núcleo positivo para o futuro de novos negócios?

A gente não tem todo esse conhecimento, então a gente busca no parceiro, por exemplo, estamos trabalhando com mais dois parceiros nossos, a Laborama, que é uma empresa que surgiu também a partir de uma parceira com o nosso trabalho e uma outra que se chama Evolurindo, que é do Gustavo e ele é um palhaço. Então, está tendo um curso que já está acontecendo que se chama Destrave, está no segundo encontro, acontece toda quarta-feira do mês de outubro, sendo assim, quatro encontros e está sendo muito legal esse trabalho.

6. Você inicia reuniões com um *feedback* das conquistas? Explique. Como? Qual a abordagem? E se não, como faz?

Como a gente se encontrou num contexto, junto daqueles integrantes que hoje já não fazem mais parte, que nós fazíamos terapia juntos, o psicodrama envolve visões, enfim, do contexto de trabalho, terapia e seminários teóricos. Então, uma vez por mês a gente se encontrava para fazer terapia em grupo, então estou retomando isso porque eu acredito que nós estabelecemos um vínculo muito profundo, como se a gente se conhecesse do avesso praticamente. E, eu acredito que isso nos ajudou em muitos momentos a ter abertura para se dar *feedbacks* e colocar as suas percepções em relação ao outro.

7. Como avalia as causas do seu sucesso? Quais são os pilares do seu sucesso no trabalho?

Eu acredito que muito e muito estudo e um processo de autoconhecimento também muito grande e profundo, e, estar com pessoas incentivadoras e pessoas que

acreditam em pegar junto e acreditam em coisas parecidas. Enfim, é um estímulo, é um compartilhar sonhos e ideias, é uma utopia de transformação de autotransformação e transformação do entorno. E, também basicamente muito amor no todo.

8. Em sua opinião, quais são os fatores principais que dão vida à sua organização quando essa se encontra no auge?

Muito trabalho no sentido de liberdade, ou seja, trabalho com liberdade de criar, ser livre, claro que dentro das regras, mas acredito que nos possibilita isso é o trabalho, a colaboração, a co-construção, e, de estar ali a cada dia a cada passo de todo novo trabalho de cada processo que envolve isso, o planejamento, aquecimento conjunto, cada passinho e tudo faz parte de um processo.

A cada momento estar se pensando e podendo produzir outras formas e não ficar engessado, é aquele passinho de descobrir uma coisa nova e poder incorporar isso nos próximos e aí você a cada trabalho poder fazer esse processo de planejamento, co-construção e criação. E, também eu considero os vínculos que se estabelecem, as relações porque isso se dá na relação com o outro, acredito que a forma como se estabelece esse vínculo influencia no crescimento também colaborativo.

9. Descreva uma época em sua organização que você considera uma experiência enriquecedora, um tempo em que você esteve mais engajado, vivo e vibrante.

É linda essa pergunta, muito bonita mesmo e nossa é interessante perguntar isso porque é um trabalho que me traz vitalidade, então, eu penso assim que uma época é agora, esse trabalho nos coloca o tempo todo com o exercício do momento. Então, isso traz muita vida e muita vitalidade, o melhor momento é aqui agora.

Cada momento é único, desde o momento que se constituiu e se criou o grupo de pessoas em prol de um ideal de transformação, da própria transformação do entorno, então esse início e os passos que a gente foi lidando com os desafios juntos, teve o viver isso dessa alegria de estar junto. Eu considero que essa alegria

de conviver isso sempre teve e mesmo agora que estamos em duas, na minha perspectiva é o que é agora, assim, como, os vários “agoras” do passado.

10. Imagine a sua organização daqui a dez anos, quando tudo estará do jeito que você deseja. O que está diferente? Como você contribuiu para essa organização dos sonhos? O que você deseja para sua organização no futuro?

Quando vai estar tudo de maravilhoso de bom eu visualizo um sonho que eu acredito que já está começando, um novo passo e uma nova etapa que é trabalhar na área da educação, que é algo que já está acontecendo, e, eu visualizo coisas muito bonitas assim.

O diferencial é que eu vou ser mãe, então a primeira coisa que me veio e, eu acredito que isso vai transformar muito ainda no meu fazer e as contribuições que eu venha a dar na Improvida, inclusive dentro da área da educação. Então, visualizo a gente atuando muito nessa área e com esse papel de mãe que já vem em desenvolvimento, é poder facilitar encontros em que a gente proporcione que as pessoas se eduquem, é como se fosse que está tudo dentro da gente, então é só botar para fora e poder facilitar e também estar passando por isso.