



revista #6

www.appana.com.br

Inovação

um mosaico para impulsionar mudanças



junho 2024

#6

Diretoria Geral e Executiva
Káritas Ribas

Coordenação Editorial
Carolina Messias

Projeto Gráfico e Diagramação
Fabiana Bustamante

Realização
Appana Território de Aprendizagem
Estr. das Laranjeiras, 3344 - Da Palmeirinha,
Juquitiba - SP, 06950-000
(11) 96441-9375
contato@appana.com.br
appana.com.br

Imagens
Pexels

*As opiniões e informações oferecidas nos artigos
são de responsabilidade exclusiva dos autores.*



Inovação: um mosaico para impulsionar mudanças

“Collage é indefinição, amorosidade que não tem fim, geração, movimento, eternidade.” (Fuão, 2014, p. 82)¹

Por que falar de inovação nestes tempos que esvaziaram tanto o sentido dessa palavra? Como abordar esse tema, com múltiplos olhares, para impulsionar mudanças efetivas e sustentáveis?

Na edição anterior da Revista Appana focamos em ESG e o impacto nas organizações. Especialistas de diferentes áreas aprofundaram temas sensíveis, desde o marketing da sustentabilidade até pautas sociais, como antirracismo, acessibilidade a pessoas com deficiência (PCD); pautas ambientais, como ecoturismo e alternativa para um território urbano regenerativo; e de governança corporativa, como a responsabilidade com o impacto local e engajamento da comunidade e com os *stakeholders*. Falamos de inovação de forma subjacente, a partir de uma pauta que segue em alta e exigindo que as empresas inovem em seus modelos de negócio.

Nesta edição, Káritas Ribas retoma essa temática no artigo “Como pautas ESG e de Sustentabilidade impulsionam inovação nas empresas”, tangibilizando

1) Fuão, Fernando F. *A collage como trajetória amorosa e o sentido de hospitalidade: acolhimento em Derrida*. **Ensaíes Filosóficos**, vol. IX, 2014, p. 74-102.

Editorial

como essa agenda pode ser uma oportunidade estratégica para impulsionar soluções inovadoras e desenvolvimento sustentável nas empresas.

E para provocar o sentido e o serviço do inovar e da cultura de inovação, Ignacio Muñoz Cristi oferece perguntas e distinções sobre esse termo a partir da perspectiva biológica-cultural. Dessa forma, ele sai do campo da pergunta pelo *ser inovador* e atributos para isso, como criatividade, para questionar o *fazer inovação*, que inclui dinâmicas multidimensionais, como emocionar, conversar e colaborar. Inovar, nessa abordagem, também envolve atentar para o que se conserva em nosso viver e conviver.

Esse olhar para o que se conserva a partir do que todo o resto pode ser mudado exige uma boa dose de ousadia. Em "Inovar é um ato de coragem", Reinaldo Campos denuncia projetos de inovação que demandam algo novo enquanto esperam um resultado nos moldes já conhecidos. Inspirado em Clarice Lispector, ele imprime o inesperado que a inovação convoca também na forma de abrir e fechar seu artigo.

E se há algo que aprendemos a moldar ao longo da vida é nossa expressão. Códigos de conduta, vestimenta, cores, gestos, poses, tudo é ensinado (e ensaiado) na convivência e também no que buscamos aparentar. Hoje há *checklist* até para parecer mais inovador – tanto como indivíduo quanto como marca. Mas e a consistência da nossa presença?

Editorial

Ilana Berenholc sugere uma saída do roteiro padrão para nossa presença executiva, por meio da flexibilidade identitária.

Se não conseguimos imprimir nossa presença naquilo que fazemos, pouco nos tornamos hábeis a gerar impacto, tanto individual quanto coletivamente. Por isso vivemos hoje um momento de grande desperdício de talentos e falta de ambição moral. João Guilherme Brotto mapeia esses sintomas na fala do historiador holandês Rutger Bregman no evento *B for Good Leaders Summit 2024*. Abraçar a perspectiva de construção de legado e investigar a própria ambição moral são apontados como caminhos potenciais para inovar a partir de nossos talentos e da própria existência.

São essas partes que compõem a sexta edição desta revista-mosaico. A arte da colagem e do mosaico, que ilustra a capa, são nossas metáforas nesta edição. Diferentemente de um quebra-cabeças, cujas peças possuem um contorno e um padrão para serem unidas e formarem uma imagem esperada, ambas oferecem a surpresa como resultado final. Você pode até ter uma imagem clara do que gostaria como fim dessa composição, mas o resultado vai depender do movimento de encontro, do encaixe (imperfeito) e da combinação das partes.

Como mosaico, esta apresentação imprime uma ordem de leitura possível, mas garante que há múltiplas combinações (de leitura) com os mesmos elementos (textos).

Editorial

Que a Revista Appana #6 seja suporte para a exposição deste mosaico inovador e provoque inquietações e boas conversas para continuar essa composição.



Carolina Messias 

Coordenação Editorial

Sumário



- 9** **Inovar é um ato de coragem**
Reinaldo Campos (Consultor multidisciplinar em projetos de inovação e design organizacional)
- 15** **Presença Executiva: Navegando Fora do Script em um Mundo Profissional Dinâmico**
Ilana Berenholc (Especialista em Presença Executiva)
- 21** **Do Inovar a uma Cultura de Inovação**
Ignacio Muñoz Cristi (Doutor e Mestre em Psicologia Social, Antropólogo)
- 31** **Como pautas ESG e de Sustentabilidade impulsionam inovação nas empresas**
Káritas Ribas (Fundadora do Appana Território de Aprendizagem)
- 37** **O grande desperdício de talentos e a ambição moral**
João Guilherme Brotto (Jornalista e co-fundador de A Economia B)

Inovar é um ato de coragem



Reinaldo Campos



Designer de experiências de aprendizagem e knowmad



“, estando tão ocupada, viera das compras de casa que a empregada fizera às pressas porque cada vez mais matava serviço, embora só viesse para deixar almoço e jantar prontos, dera vários telefonemas tomando providências, inclusive um difícilíssimo para chamar o bombeiro de encanamentos de água, fora à cozinha para arrumar as compras e dispor na fruteira as maçãs que eram a sua melhor comida, embora não soubesse enfeitar uma fruteira, mas Ulisses acenara-lhe com a possibilidade futura de por exemplo embelezar uma fruteira,” (LISPECTOR, 1998, p. 8)

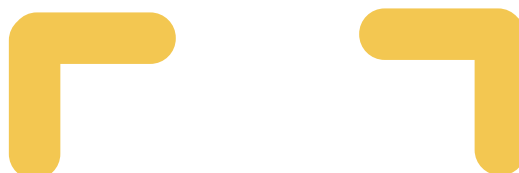
Não, você não leu errado e também não tem nenhum erro de pontuação no texto acima. Foi assim mesmo que Clarice Lispector começou *Uma aprendizagem ou o livro dos prazeres*, um romance de 1969: com uma vírgula. O livro narra uma história amorosa entre Lóri, uma professora primária, e Ulisses, um professor universitário de filosofia.

O romance foge completamente aos padrões e se desenrola entrelaçado à jornada de aprendizado de Lóri, que terá de enfrentar a própria sombra: vencer os medos que a impedem de viver plenamente a entrega.

Particpei de diversos projetos de inovação que tinham sempre uma coisa em comum: todos partiam de uma grande expectativa de romper com a tradição e gerar uma ideia impactante (de produto, serviço ou de negócio) que revolucionasse o mercado. Até aí, tudo bem. Só que o caldo entornava ali pelo meio do processo, quando chegávamos à fase de ideação - aquela em que todos queriam ter “a” ideia genialmente original - e a grande maioria travava. Inevitavelmente alguém fazia um pedido quase como quem pede a um santo milagreiro: *“Vocês não poderiam mostrar alguns exemplos de inovação dentro do nosso setor?”*

Sem entrar nos clichês de apresentar definições e significados diversos encontrados no Aurélio para o termo “inovação” (mesmo que essa seja uma polêmica nos círculos teórico-práticos que discutem o assunto), vejo um grande paradoxo entre a vontade (declarada) de se criar algo inédito e a necessidade de ver o que os outros já fizeram para “encontrar o fio da meada”. Eu arriscaria algumas hipóteses para tentar compreender essa expectativa latente das pessoas em organizações que começam a se aventurar pelas matas (fechadas) da inovação.

A primeira delas diz respeito **à expectativa de criar algo extraordinário logo de cara** - seja por pressão das lideranças ou por pura vaidade. No entanto, você pode conseguir virar a lógica dominante de cabeça para baixo se se dedicar a observar como funciona o mundo à sua volta com calma antes de querer transformá-lo. Clarice faz isso de um jeito brilhante, no entanto simples e, ao mesmo tempo, extremamente impactante: começando uma história por uma vírgula. Acontece que, para usar a vírgula ali, a escritora não teve uma visão (até onde sabemos), não recebeu uma inspiração divina e muito menos se apoiou em exemplos de outros autores que já tinham começado daquele jeito. No lugar disso, ela mergulhou fundo na alma humana, que era o principal tema do seu aprendizado e das suas obras. Dedicou sua vida a experimentar, observar, refletir e aprender continuamente. Com coragem invejável, arriscou-se a construir visões que se libertaram dos padrões vigentes. Ela afirmava, sempre que podia, que esse era um processo doloroso e que exigia muita coragem - especialmente pelos riscos que assumia, como saltos no abismo. Ao sentir a dor da entrega da sua própria personagem no livro - e do território perigoso que ela própria explorava com a sua criação - Clarice faz a seguinte declaração antes de começar *Uma aprendizagem ou o Livro dos prazeres*:





“Este livro se pediu uma liberdade maior que tive medo de dar. Ele está muito acima de mim. Humildemente tentei escrevê-lo. Eu sou mais forte do que eu.” (LISPECTOR, 1998, p. 5)

A coragem para inovar deveria ser o vestibular da inovação (por mais que eu seja contra à ideia de vestibulares, fiquemos com a metáfora). É justamente neste ponto que reside a minha segunda hipótese (ou constatação), de que **uma grande parte de candidatos a inovadores se tornam seguidores**: o medo de arriscar, errar (ou falhar) e ser prejudicado ou ridicularizado por isso. Sem a coragem para se lançar sobre o desconhecido, eles ficam condenados a repetir as (cada vez mais raras) ousadias alheias. Como quem cola nas provas.



“Mas tenho medo do que é novo e tenho medo de viver o que não entendo – quero sempre ter a garantia de pelo menos estar pensando que entendo, não sei me entregar à desorientação.” (LISPECTOR, 1995, p. 17)

Claro que estamos inseridos em um sistema complexo e vilanizar o medo de quem quer inovar sem considerar e mapear suas causas seria, no mínimo, irresponsável. Profissionais de todas as áreas continuam, em grande parte, inseridos em culturas organizacionais meritocráticas e capitalistas orientadas para a eficiência individual e maximização dos lucros dos acionistas. O risco maior desse cenário me parece ser o fato de que a inovação acaba por assumir uma simbologia de Santo Graal, algo a ser perseguido como um talismã que oferece o poder da vantagem competitiva em um mercado massificado e empobrecido pelo esgotamento das fórmulas. A consequência é que pode sobrar muito pouco tempo (e coragem) para observar, refletir e experimentar o novo.



Em muitas aulas que dei sobre design para inovação, via, repetidamente, apresentações de soluções que seriam o novo “Uber para Crianças”, o próximo “Airbnb dos Sem Teto” ou o inédito “Netflix Corporativo”. A princípio, pareciam interessantes. Mas, olhando mais de perto, se pareciam com um remix de ideias que tinham sido revolucionárias – justamente por serem iniciativas corajosas e pioneiras – só que agora disfarçadas com um chapéu diferente. Naquele momento, percebi que ainda faltava, no kit de ferramentas daqueles candidatos à inovação, a confiança criativa:



“Confiança criativa envolve acreditar na sua capacidade de mudar o mundo ao seu redor. É a convicção de que você é capaz de fazer qualquer coisa. Acreditamos que essa autoconfiança, essa crença na sua capacidade criativa, reside na essência da inovação.” (Tom Kelley e David Kelley, 2014, p. 14)

Gostaria de fechar – e me perdoe o trocadilho – com aquilo que intuo abrir todos os caminhos para a inovação: as perguntas. Minha terceira e última hipótese é a de que o anseio de se saltar prematuramente para as soluções sem nos debruçarmos tempo suficiente sobre os problemas faz com que nossa curiosidade fique sufocada. Sem curiosidade, sem perguntas. Sem perguntas, seguimos o status quo.

Warren Berger, autor de alguns livros sobre o poder do questionamento, elenca três perguntas que alavancaram inovações marcantes como a máquina Polaroid e o parque da Disney, por exemplo: “Por quê?”, “Como podemos...?” e “E se...?”. Essas perguntas são continuamente usadas em organizações reconhecidamente inovadoras no mundo todo.



“No Vale do Silício, a IDEO e outras empresas orientadas para a inovação se esforçam para proteger e incentivar a formulação de perguntas ingênuas porque sabem, por experiência, que isso pode levar a insights valiosos que resultam em ideias inovadoras e produtos de sucesso.” (Warren Berger, 2014, p. 133)

De volta à questão da cultura organizacional, é importante que se fomente um ambiente onde perguntas ditas “estúpidas” não sejam motivo de piada, mas encorajadas. E, nesse quesito, convenhamos que a cultura educacional que herdamos também não ajuda muito: pela tradição “informativa” escolar, quem deve fazer perguntas é o professor (e depois das escola os superiores, os chefes). Aos subordinados (alunos, candidatos ao vestibular ou funcionários) cabe apenas saber a resposta correta. Como se na complexidade em que vivemos hoje fosse possível ter “a” resposta correta.

Clarisse Fukelman, em uma breve resenha sobre o livro *Uma aprendizagem ou o livro dos prazeres* no site do Instituto Moreira Salles, afirma que Clarice Lispector, ao iniciar a narrativa de Lóri com uma vírgula, não só convida o leitor a acompanhar sua saga mas também faz uma provocação: “não venha ao livro em busca apenas de um bom enredo; tenho mais a oferecer”. Meu convite e provocação para quem está procurando fazer inovação deriva desse meu constante aprendizado com Clarice, que é:

Referências bibliográficas

BERGER, Warren. **A More Beautiful Question: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas**. New York: Bloomsbury Press, 2014. 256 p.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. **Confiança Criativa: Libere sua criatividade e implemente suas ideias**. Rio de Janeiro: HSM, 2014. 288 p.

LISPECTOR, Clarice. **A Paixão Segundo G.H.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1995. 183 p.

LISPECTOR, Clarice. **Uma aprendizagem ou o livro dos prazeres**. Rio de Janeiro: Rocco, 1998. 208 p.

Presença Executiva: Navegando Fora do Script em um Mundo Profissional Dinâmico



Ilana Berenholc



Especialista em Presença Executiva. Assessora líderes e executivos que desejam expandir seu posicionamento, imagem e comunicação profissional de forma inovadora.

Presença executiva, em termos simples, é geralmente definida como a habilidade de um profissional de projetar confiança, clareza e credibilidade, influenciando positivamente as pessoas ao seu redor. Elementos como uma postura firme, comunicação eficaz e uma atenção cuidadosa ao estilo em comportamento e vestimenta costumam ser incluídos em uma “*checklist*” tradicional para avaliar a presença executiva. Contudo, essa imagem clássica de um líder dominante, carregado de autoridade e carisma, parece desatualizada diante das demandas e o espírito do tempo atuais. Mais do que isso, a verdadeira presença executiva é uma qualidade sutil, que não se enquadra facilmente em medidas estáticas.

A inovação em presença executiva reconhece a importância de termos uma abordagem mais flexível e adaptável em vez de perpetuar o conceito de uma personalidade e uma presença imutáveis. Essa evolução parte de uma imagem controlada e estável para uma que é mais dinâmica e responsiva, promovendo uma flexibilidade identitária.

Esta perspectiva valoriza a capacidade de uma pessoa mostrar suas várias facetas e adaptar-se às necessidades dinâmicas de vários contextos e interações, rompendo com o antigo paradigma de uma presença executiva monolítica para celebrar uma natureza multifacetada e adaptável.



A flexibilidade identitária é o pilar central dessa nova presença executiva, e o primeiro passo é remover a “checklist”.

Ao contrário da ideia de termos uma personalidade única e constante, a proposta é aprender a navegar por uma variedade de maneiras de se comportar e comunicar. É sobre a capacidade de gerenciar ativamente a própria presença em um espectro de situações e arenas. Esta adaptabilidade não implica em inconsistência, mas reflete uma compreensão profunda de que diferentes situações e interlocutores exigem abordagens distintas. E, para isso acontecer, é preciso abandonar o “eu sou” e se ver de uma forma mais fluida.

Brian R. Little, um dos pioneiros no estudo da personalidade, nos oferece uma perspectiva profunda sobre essa flexibilidade identitária ao explorar como nossa personalidade é moldada por mais do que apenas predisposições genéticas; ela é formada pelas escolhas que fazemos, por nossas paixões e pelas circunstâncias que enfrentamos.

Ao mergulhar nas águas profundas que Little nos apresenta sobre a personalidade humana, exploramos o delicado equilíbrio entre o que somos internamente e o que expressamos ao mundo. No cerne de nossas vidas, encontram-se os projetos pessoais que seguimos – aquelas aspirações que nos definem. Externamente, estamos sempre projetando uma imagem, muitas vezes uma versão de nós mesmos moldada pelo que a sociedade espera.

De acordo com Little, nosso comportamento cotidiano é o resultado da interação de três diferentes fontes motivacionais:

Biogênica: Esta fonte tem suas raízes na genética. A influência biogênica origina-se das estruturas e processos cerebrais. É aquilo que nasce conosco, as tendências inatas que, muitas vezes, vemos manifestadas desde a infância. É com o que “vimos de fábrica”.

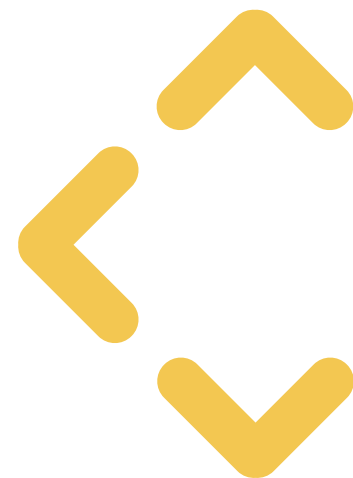
Sociogênica: Moldada por sociedade e cultura, esta dimensão influencia nossos comportamentos por meio de normas e expectativas culturais que aprendemos desde cedo.

Idiogênica: Esta fonte motivacional representa uma camada mais individualizada da personalidade. Ela envolve planos, aspirações e projetos pessoais que queremos atingir ao longo da vida. A motivação idiogênica pode, às vezes, entrar em conflito com as outras duas fontes, mas é ela que nos permite ter uma identidade única, distinguindo-nos dos outros.

Essas dimensões não só moldam quem somos, mas também como reagimos e nos comportamos frente às diversas circunstâncias da vida. Little nos lembra que somos seres flexíveis, constantemente moldados tanto por nossas escolhas quanto pelas circunstâncias, desafiados a agir “fora do personagem” em situações que exigem mais do que nossas inclinações naturais sugeririam.



Essa capacidade de mudar de forma é um aspecto surpreendente e fascinante de nossas personalidades. Sua habilidade de agir além dos limites da sua personalidade é onde o propósito do meu questionamento impertinente no bar se torna completamente claro, porque a razão pela qual frequentemente adotamos novos traços é para perseguir mais efetivamente nossos projetos pessoais. É assim que o que você faz pode remodelar quem você é — e é uma revelação que coloca as ideias anteriores sobre a personalidade humana de cabeça para baixo. (Dr. Brian Little, 2017, p. 38)



Este entendimento de flexibilidade identitária é vital para a presença executiva moderna, pois demonstra que a verdadeira identidade se constrói na ação, definindo-nos não apenas por nossas crenças internas, mas principalmente pelo que realizamos e como interagimos com o mundo.

Ao explorar as complexidades de nossa identidade e presença executiva, o conceito de “tanto... quanto” em comparação a “ou... ou” é uma abordagem poderosa que nos ajuda a abraçar as tensões criativas e resolver alguns dos problemas mais difíceis que enfrentamos. Wendy Smith e Marianne Lewis, em seu estudo sobre o equilíbrio entre os paradoxos da vida, sugerem que, em vez de escolher entre duas opções que parecem mutuamente exclusivas, devemos explorar como ambas podem ser verdadeiras ou aplicáveis simultaneamente.

Elas argumentam que pensar em termos de “tanto... quanto” nos capacita a aceitar e integrar complexidades e contradições, expandindo nossa capacidade de responder de maneira mais flexível e inovadora às situações, ao contrário do modelo “ou... ou”, que muitas vezes nos limita a escolhas restritivas e mutuamente exclusivas. Esta visão cria um mundo de dualidades rígidas onde somos forçados a escolher um lado, limitando nossa capacidade de responder de maneira flexível e criativa às situações. Em vez de ver as coisas como “ou isso, ou aquilo”, os profissionais aprendem a abraçar a complexidade e a nuance, reconhecendo que muitas vezes é possível ser “tanto isso quanto aquilo”.

Ao reconhecer o contexto e fazer ajustes em tempo real, demonstramos uma consciência e intencionalidade que enriquecem nossas interações. Esta habilidade de ajustar a própria presença com consciência e intenção subverte as noções tradicionais, que enfatizam muitas vezes uma abordagem “*one-size-fits-all*”². Ao contrário disso, acessamos uma inteligência situacional que nos permite adaptar-se, responder e até antecipar as mudanças que ocorrem em ritmo acelerado.

2) “*One-size-fits-all*” é uma expressão em inglês que literalmente significa “um tamanho serve para todos”. Aqui, é utilizada para descrever agir de forma padronizada em toda e qualquer situação, independentemente das diferenças ou especificidades individuais.



Ao abraçar a incerteza e transformá-la em uma oportunidade para inovação, profissionais com uma presença executiva dinâmica e adaptativa mostram que o segredo não reside em seguir o script, mas em escrever o próprio enredo, momento a momento, conscientemente escolhendo cada palavra e ação para criar uma experiência multidimensional que ressoa em todas as esferas de interação.

Presença executiva, antes de mais nada, é sutil e profundamente pessoal. Ela surge não quando tentamos representar uma imagem idealizada de nós mesmos, mas quando nos sentimos bem na nossa própria pele, acessando trunfos e nos experimentando de novas e diferentes maneiras. É assim que o que fazemos pode remodelar quem somos.

Referências bibliográficas

LITTLE, Brian R. **Who Are You, Really?:** The Surprising Puzzle of Personality (TED Books). Simon & Schuster/ TED, 2017.

SMITH, Wendy; LEWIS, Marianne. **Both/And Thinking:** Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems. Harvard Business Review Press, 2022.

Do inovar a uma cultura de inovação



Ignacio Muñoz Cristi



Doutor e mestre em psicologia social e antropólogo. Professor, pesquisador e consultor.

Todos falamos a partir de algum lugar. Quero começar explicitando que falo a partir do pano de fundo epistemológico-ontológico do entendimento biológico-cultural do habitar humano, o qual conheci e pratiquei em meus 10 anos de aprendizado com o biólogo e epistemólogo chileno Humberto Maturana e sua equipe do Instituto Matriztico, onde trabalhei como professor e consultor de 2004 a 2010. Assim, o que direi sobre inovação surge desses fundamentos.

Habitamos uma cultura global cujo substrato epistemológico se baseia no ser em si de tudo o que existe, ou seja, na pergunta pelo ser das coisas e entidades, conservando, assim, uma cosmovisão dualista que separa o observador do observado, natureza e cultura (entre outras dualidades). A partir daí, desconsideram-se as regularidades biológico-culturais dos processos de distinção que trazem à tona os mundos que habitamos e que surgem com nosso viver e conviver, e, portanto, os mundos que percebemos. Esta visão omite que nossa interação cognitiva com o mundo é um processo ativo - e não passivo ou instrutivo -, ignorando que a percepção é uma configuração comportamental e relacional dos objetos e entidades que surgem diante de nós não como são, mas como e de onde os observamos.





“Acontece com todos nós, a todo ser humano. Parece-nos que o mundo está ali para ser visto, percebido. Mas ver e perceber depende de nós, não do mundo. Esta é nossa liberdade trágica como seres humanos. É nossa liberdade porque nossa capacidade de perceber depende de nós como indivíduos; é nossa tragédia porque a cegueira diante do mundo que vivemos e que deixamos cotidianamente a nossos filhos com nossos atos é nossa responsabilidade.” (Maturana, 1996, p. 117)

Para falar de inovação, a primeira coisa que farei é me situar fora do campo da pergunta pelo ser e fazê-lo no campo da pergunta pelo fazer, de modo a poder distinguir que os princípios explicativos e definições usados desde a epistemologia do ser enquanto substantivos sempre ocultam as dinâmicas que trazem à tona os fenômenos que se busca explicar. Ou seja, todo substantivo oculta um verbo (Maturana, Dávila, Muñoz, García, 2009) e, com isso, a dinâmica multidimensional que subjaz a conceitos como inovação permanece oculta. Por exemplo, dimensões como as emoções, o conversar e escutar, o colaborar e o co-inspirar, entre outros. Dessa forma, veremos que tal dinâmica multidimensional, constitutiva dos processos que posteriormente chamamos de inovativos, é uma dinâmica biológico-cultural.

Em segundo lugar, tenho que fazer uma crítica ao lugar de onde usualmente se enfatiza a inovação, dando por certo que ela é constitutivamente desejável, sem importar de que pano de fundo emocional de desejos e interesses ela se posiciona como um valor em si.



O surgimento da modernidade trouxe consigo a naturalização da mudança e o paradigma da desejabilidade da novidade a qualquer custo e em qualquer circunstância.

Pode-se falar da adição à novidade, sobretudo em relação à novidade tecnológica, mas não apenas. Uma adição ocorre sempre como uma perda de liberdade, pois não há responsabilidade pelas consequências dos próprios atos e, sem responsabilidade, não é possível a experiência da liberdade nem a genuína autonomia. O mais problemático é que aqui não se trata meramente de adições pessoais, mas de uma dinâmica aditiva institucional, sistêmica e sistemática.



Em que âmbito e circunstância é desejável inovar ou deixar de fazê-lo? A quem beneficia tal ou qual inovação? A quem afetam as consequências de tal ou qual inovação?

Estas não são perguntas que se possam responder a priori e de uma vez para sempre; elas implicam um dilema ético, um dilema indecível em termos racionais, mas que requer responsabilização emocional individual e/ou coletiva. De onde desejo inovar? Que consequências isso terá em meu viver? Atualmente, a humanidade pode fazer e criar qualquer coisa que imagine se conhecer as coerências e regularidades do âmbito onde imagina aquilo que deseja fazer.



A pergunta que o professor Maturana sempre fazia era: Podemos, mas queremos fazer isso? E, ainda mais, queremos nosso querer fazer isso?

Por exemplo, ele considerava que, pelo menos enquanto habitássemos um sistema mundial que lucra com a mercantilização da vida em todas as suas formas, estava em desacordo com a realização de qualquer pesquisa no âmbito da clonagem humana. Ser ou não ser, fazer ou não fazer, inovar ou não inovar?

Em terceiro lugar, preciso apontar, por um lado, o fundamento biológico do ato inovador. Brevemente: os seres vivos são constitutivamente criaturas criativas, já que o viver dos seres vivos é um processo cognitivo de aprendizado contínuo, entendido como um processo de transformação em congruência com o meio na relação do organismo com seu nicho, o qual vai junto ao ser vivo, surgindo e mudando nessa mesma relação (Maturana, 1970). Por outro lado, o fundamento cultural do ato inovador tem a ver com o modo de habitar humano na linguagem, que traz à tona a autoconsciência e a possibilidade de refletir sobre o mundo que habita e sobre si mesmo. Isso implica uma permanente possibilidade de geração de mundos no conversar, mundos que literalmente surgem do nada em um ato criativo que, no entanto, ocorre no âmbito da determinação estrutural do domínio físico da existência (Maturana, 1999), o qual determina o possível e o impossível.



Nesse sentido, inovar é um fenômeno biológico-cultural do habitar humano e está estreitamente relacionado com a característica inteligência social humana, entendida não como coeficiente intelectual, mas como plasticidade comportamental-relacional que nos permite habitar em um mundo em contínua mudança (Maturana & Guiloff, 1980)



e mudar em congruência com ele. Trata-se então de adaptabilidade e não de saberes; um analfabeto pode ser tão inteligente quanto um doutor em filosofia, inteligência é saber deslizar-se em um fluxo de ações efetivas capazes de conservar o viver, seja o de um habitante da selva amazônica ou o de um nativo da selva de cimento paulistana.

Em quarto lugar, destacarei as condições operacionais e relacionais do ato inovador. Maturana formulou o que chamou de “leis sistêmicas” (2000); aqui me referirei a uma relacionada à dinâmica de constituição espontânea dos sistemas, posteriormente reformulada como uma das Leis Sistêmicas Gerais.

Esta lei indica que:



“Quando em um conjunto de elementos começam a conservar-se certas relações, abre-se espaço para que tudo mude em torno das relações que começam a se conservar” (Maturana & Dávila, 2009, p. 149).

Ou seja, **tudo muda em torno de algo que se conserva**. Portanto, há dois tipos de mudança: a que muda conservando as relações sistêmicas que vinham sendo conservadas e a que muda transformando o que vinha sendo conservado, com o que o sistema se desintegra e surge algo diferente. Isso nos leva a entender que mudança e conservação ocorrem um em relação ao outro, não são dinâmicas separadas e o viver dos seres vivos e dos seres humanos é, desse modo, constitutivamente criativo e conservador.



O que está no centro é a conservação do nosso viver (e do nosso conviver) e o que ocorre a partir daí é uma história de mudanças nas formas como realizamos e conservamos nosso viver e conviver. Tudo isso é fundamental para entender o que possibilita o ato inovador e quais são seus limites.

Além disso, dado que o valor de uma inovação não está em si, ele vai depender do que queremos conservar com nossas inovações, o que, em última instância, nos remete à pergunta: Que tipo de mundo queremos conservar? Que tipo de mundo vamos deixar de legado para nossos filhos e filhas?

Para inovar, é necessário antes conhecer o que vinha sendo conservado no campo em que se pretende inovar. Porque assim será possível distinguir se há ou não inovação. Isso requer conversar com outros, mesmo que seja através da leitura, para conversar com a tradição ou o cânone de certo âmbito de ações. Por sua vez, isso requer estar disposto a refletir e mudar de opinião se os argumentos ou motivos o justificarem, o que só é possível conduzindo-se desde um certo modo de escutar, o que, na cultura patriarcal moderna, é menos frequente, acostumados como estamos nela a pensar desde a

epistemologia do ser e o caminho da objetividade, que usamos como um argumento para obrigar os outros (Maturana, 1997). Nesse caminho explicativo, escutamos para saber se o que o outro diz coincide ou se diferencia do que pensamos, não se atende aos critérios de distinção e validação do outro – é como se fechar em seu próprio ouvir a si mesmo. Isso, que é um gesto competitivo, fecha as possibilidades de colaboração e coexistência, já que a competição impede a compreensão do mundo humano ao negar a consciência social e o conversar, que é o que permite a geração de acordos e consensualidade que, por sua vez, tornam possível a coexistência humana. Isso é assim porque a competição promove o conflito e, de fato, obstrui a inteligência, enrijecendo a matriz relacional de nossa existência e distorcendo nosso espaço perceptual.

Pelo contrário, no caminho da objetividade entre parênteses, onde não nos colocamos como donos da verdade, mas entendemos que o que pensamos é válido sob certas circunstâncias (e do que se trata é de conhecer e entender quais são essas circunstâncias), escutamos para descobrir onde é válido o que o outro diz, onde faz sentido para ele e poderia fazer para mim e para outros. Esse caminho implica uma disposição à abertura reflexiva, a conceber que depois de uma conversa poderíamos eventualmente descobrir que estávamos errados ou tendenciosos em relação a algo e, assim, dispostos a mudar de opinião. Desse modo, no caminho da objetividade entre parênteses, abrem-se as possibilidades para co-inspirar e colaborar com outros e expande-se a inteligência, já que se expande o ver, pois se habita desde a aceitação da legitimidade dos outros e de si mesmo. Ou seja, tal como explica Maturana, habita-se desde a biologia do amar ou, o que é igual, do ver do outro/a/e deixando-o aparecer ao abrir um espaço de existência junto a si, sem julgamento ou preconceito. Esse modo de habitar, quando ocorre não de modo individual, mas coletivo, fomenta espontaneamente não apenas a mera inovatividade, mas a inovação sistêmica, ética e ecológica.

Isso nos leva ao quinto e último ponto: a cultura da inovação. Não podemos habitar ecologicamente – seja no espaço social ou da biosfera – se não conservarmos nosso acoplamento relacional com a alteridade. Distinguimos esse saber fluir conservando a harmonia entre si e o ambiente próprio como observadores com o nome de “sabedoria” quando vemos que alguém se conduz dessa forma e, quando nós mesmos nos conduzimos dessa forma, vivemos isso como uma experiência estética. Inclusive, pode-se vivê-la até mesmo como fundamento de uma experiência espiritual, ou seja, a experiência de ampliação do sentimento de pertencimento a um espaço de existência mais amplo que o da própria individualidade.

Desde o entendimento biológico-cultural do habitar humano, a cultura é concebida como uma rede (ou rede de redes) de conversações, não no sentido de diálogo, mas de coordenação consensual e recursiva de ações e emoções. Uma cultura é um sistema fechado no sentido de que cada operação cultural de certo tipo gera novas operações que pertencem a esse mesmo tipo de conversações, e é nesse marco que surge a inovação. Explico com um exemplo: na cultura do futebol, um jogador pode inovar criando uma nova estratégia ou uma jogada enquanto seja dentro dos critérios de validação próprios do futebol, basicamente não pode inventar uma jogada que marque um gol usando as mãos.

Habitamos mundos culturais; a cultura é o meio ambiente humano no qual estamos acoplados a outros e no qual estamos permanentemente mudando (aprendendo) e conservando algo: o viver, o trabalho, a amizade, etc. Mas há mais:



uma cultura de inovação ocorre somente em um espaço social, ou seja, um espaço de aceitação mútua onde a conservação do viver de seus membros e sua dignidade humana importa e é central.

Embora nos espaços laborais possam surgir espaços sociais, eles não são espaços sociais, e sim espaços contratuais onde se espera um trabalho em troca de uma remuneração e o central não é a pessoa, mas o trabalho. Mas podem-se criar espaços laborais que se realizam socialmente, e de fato existem, por exemplo, nas cooperativas autogestionárias ou em empresas que genuinamente abrem espaços de socialização que colocam as pessoas no centro e não as consideram meros “recursos humanos”. Uma cultura de inovação, então, precisa realizar-se como um espaço social, pois, caso contrário, a responsabilidade, autonomia e criatividade pessoal serão limitadas e circunstanciais. Uma cultura assim se fundamenta em um projeto comum, ou seja, um projeto onde os desejos e interesses de todos os integrantes têm presença e, assim, a todos pode fazer sentido o projeto de maneira tanto íntima quanto coletiva.





“Um projeto comum é uma conversação de co-inspiração em torno da criação de um viver laboral na seriedade e responsabilidade do fazer, no prazer do respeito mútuo, um fazer co-inspirado que sentimos o tempo todo como nosso. (...) **Um projeto de co-inspiração comum só surge no caminho do amar.** O amar expande a conduta inteligente e expande a criatividade desde a geração de espaços de respeito mútuo e colaboração (...) Isso é possível porque somos seres biologicamente amorosos que podem atuar no prazer da co-inspiração” (Maturana; Dávila, 2007, p. 110).

As implicações psicológicas de tudo o que foi dito em relação à promoção da inovação estão ligadas ao fato de que habitar em um espaço social e cultural que se realiza como um projeto comum de co-inspiração e colaboração propicia o bem-estar integral. Bem-estar fundado na aceitação mútua e na presença mútua desde o prazer estético de uma convivência acolhedora e criativa, onde cada ato inovador conserva a cultura desse particular projeto comum e não surge em competição com o que havia antes, nem cria operações culturais dissonantes.

Por fim, assim como os seres humanos somos animais constitutivamente sociais, as comunidades, organizações e culturas humanas não existem no vazio; estão inseridas em sociedades nacionais e redes transnacionais de diversos intercâmbios.



Assim, em uma cultura genuinamente inovadora (segundo os termos que coloco), as pessoas dão importância às condutas éticas em um espaço maior que o da própria coletividade à qual pertencem, levando em conta, por exemplo, um projeto de país do qual se sentirão parte, ou um projeto comum continental ou, no melhor dos casos, um projeto comum de coexistência de toda a vida na biosfera.

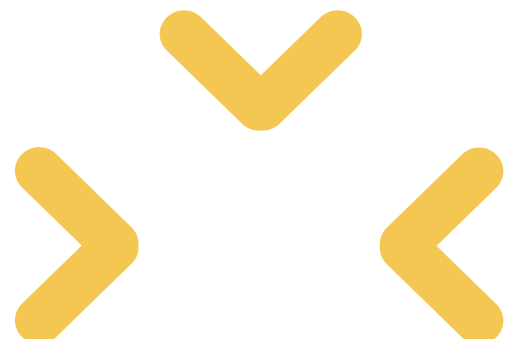
O professor Maturana gostava de ressaltar que, em sentido estrito, em termos de fluxo de sistemas, não existem empresas privadas. Isso porque todas as empresas subsistem graças às comunidades que consomem seus produtos ou que, na qualidade de trabalhadores, os produzem, e porque compartilham um território comum que é tanto geográfico quanto cívico. Sob essa ótica, a cultura de inovação ético-ecológica não permitiria as inovações que, operando fora da cultura cívica de um país ou território, tensionem ou destruam o que conserva o viver, o bem-estar e a dignidade dos membros dessa comunidade, seja ela nacional, continental ou mundial.

No final, então, **innovar trata-se de muito mais do que mera criatividade**. Sem conhecimento, sem entendimento e sem ação à mão para realizar tal entendimento, não é possível inovar. Sem abertura reflexiva, sem responsabilidade e sem liberdade, não é possível inovar autonomamente. Sem consciência ética, sem aceitação mútua e sem respeito por si mesmo e pelo outro, a outra e o outro, não é possível inovar ecologicamente. Sem conversar reflexivamente, sem co-inspirar e colaborar em torno de um projeto comum, seja comunitário, nacional ou mundial, não é possível inovar no marco da geração de mundos de bem-estar consensual, beleza e espiritualidade que permitiriam a nossos descendentes viver dignamente.



Refletir não é raciocinar, é um ato na emoção onde soltamos nossas certezas, ampliando nosso olhar, possibilitando assim ver algo que antes não podia ser visto.

Podemos inovar sempre que soltarmos nossas certezas e desdobrarmos as asas da imaginação. Mas inovaremos eticamente? Podemos fazer o que quisermos, mas queremos fazer isso?



Referências bibliográficas

MATURANA, Humberto. Biology of Cognition. **BCL Report 9.0**, Biological Computer Laboratory. Department of Electrical Engineering, University of Illinois, Urbana. 1970.

MATURANA, Humberto; GUILOFF, Gertrud. The quest for the intelligence of intelligence. **Journal of Social and Biological Structures**. v. 3, n. 2, p. 135-148, 1980.

MATURANA, Humberto. **El Sentido de lo Humano**. Santiago: Dolmen Ediciones, 1996.

MATURANA, Humberto. **La objetividad**: Un argumento para obligar. Santiago: Dolmen Ediciones, 1997.

MATURANA, Humberto. Desenvolvimento e conservação da consciência individual e social da criança. In: **Transformação na convivência**. Santiago: Dolmen, 1999.

MATURANA, Humberto. The Nature of the Laws of Nature. **Systems Research and Behavioral Science**. v. 17, p. 459-468, 2000.

MATURANA, Humberto; DÁVILA, Ximena. **Leyes Sistémicas y Meta-Sistémicas**. Habitar Humano en seis ensayos de Biología-Cultural. Santiago: JC Sáez Editor, 2009.

DÁVILA, Ximena; MATURANA, Humberto. La Gran Oportunidad: Fin de la psiquis del liderazgo en el surgimiento de la psiquis de la gerencia co-inspirativa. **Estado, gobierno, gestión pública**: Revista chilena de administración pública. v. 10, p. 101-124, 2007.

MATURANA, Humberto; DÁVILA, Ximena; MUÑOZ, Ignacio; GARCÍA, Patricio. ¿Sustentabilidade ou harmonia biológico-cultural dos processos? Todo substantivo oculta um verbo. In: LOURES, R. Da Rocha. **Sustentabilidade XXI**: educar e inovar sob uma nova consciência. São Paulo: Gente, 2009. p. 12-48.

Artigo originalmente escrito em espanhol pelo autor e traduzido livremente para o português com apoio da ferramenta chatGPT 4.

Como pautas ESG e de Sustentabilidade impulsionam inovação nas empresas



Káritas Ribas



Fundadora do Appana Território de Aprendizagem

Assim como sustentabilidade é uma pauta que vai além do verde, os temas ESG (ambientais, sociais e de governança) são mais do que um *checklist* de boas práticas para empresas. Ambas têm se tornado ainda mais estratégicas para as organizações ampliarem sua visão para a complexidade das condições e processos que permitem a sustentação e existência de negócios, da sociedade e do ecossistema ambiental.

As práticas ESG vem sendo cada vez mais impulsionadas por regulamentações e normativas internacionais, que já seguem amplamente reconhecidas pelo Brasil:

- Em outubro de 2023, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) divulgou a Resolução 193, permitindo a aplicação voluntária das IFRS S1 e IFRS S2 com garantia limitada para companhias abertas, fundos de investimento e empresas de securitização a partir de 2024.
- Em abril de 2024, o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade CBPS lançou uma consulta sobre as traduções para o português brasileiro das IFRS S1 e S2 (CBPS 01 e CBPS 02). A consulta está aberta até 13 de junho de 2024.
- Em 13 de maio de 2024, a CVM colocou em consulta pública projetos de resolução sobre a obrigatoriedade de aplicação do CBPS 01 e do CBPS 02 pelas companhias listadas no Brasil. O período de consulta está aberto até 11 de julho de 2024.

Há tendência de um avanço progressivo das empresas em suas trajetórias de maturidade no âmbito da sustentabilidade aliadas às finanças.

No entanto, a implementação de práticas ESG nas empresas não é apenas uma questão de conformidade regulatória, mas uma oportunidade estratégica para impulsionar a inovação e o desenvolvimento sustentável. Neste artigo, aponto alguns caminhos para ampliar olhar para oportunidades de inovação a partir desses temas, os quais venho trilhando e oferecendo na condução de projetos de consultoria estratégica, planejamento e implementação ESG em empresas de médio e grande portes.

Compreender a complexidade no atrito com os desafios emergentes

A adoção de práticas ESG exige uma compreensão profunda da complexidade e das interconexões entre os diferentes componentes do sistema empresarial. Apesar de existirem regulamentações e normativas que orientam/exigem algumas práticas, não há manual para adotar uma abordagem sistêmica ESG que garanta sucesso. É fundamental considerar não apenas os aspectos técnicos e econômicos, mas também os múltiplos impactos das atividades empresariais, não perdendo de vista o entrelaçamento com a estratégia corporativa e o diálogo efetivo com os stakeholders.

As empresas que desejam integrar pautas ESG em suas operações devem começar mapeando e compreendendo os impactos mais significativos de suas atividades. Isso inclui não apenas a análise de suas operações diretas, mas também a avaliação de suas cadeias de suprimentos e do ciclo de vida de seus produtos e serviços. Ao adotar uma abordagem a partir do pensamento sistêmico, é possível identificar pontos de alavancagem onde intervenções estratégicas podem ter o maior impacto positivo.

Essa visão sistêmica e a disposição diante dos inúmeros desafios que surgirão no processo de aderência às práticas ESG são essenciais para desenvolver soluções inovadoras e sustentáveis.



A cultura organizacional precisa sustentar a inovação

Já é senso comum afirmar a importância de desenvolver uma cultura organizacional que valorize a inovação e a sustentabilidade. Experimentar mudanças costuma ser bastante estimulado na teoria, porém, na prática, implica lidar com erros, conflitos, inconsistências e frustrações.



Uma cultura organizacional forte, focada em ESG, pode transformar desafios complexos em oportunidades de inovação. Fortalecer os times adotando metodologias e ferramentas práticas para garantir que as lideranças e suas equipes sustentem de forma madura e resiliente as transformações necessárias é essencial para atravessar esses momentos e inovar em tempos complexos.

Inovar em práticas ESG não se limita à criação de novos produtos ou serviços. Envolve também a reestruturação de processos internos, a promoção de uma cultura de responsabilidade social e ambiental, e a implementação de políticas que incentivem a sustentabilidade em todas as áreas da organização. A criação de grupos com foco em sustentabilidade (grupos de trabalho, comissões, comitês), por exemplo, pode ajudar a garantir que as iniciativas ESG sejam integradas e disseminadas de maneira coerente e estratégica em toda a empresa.

Um chamado a lidar com dados e processos de modo criativo

Desde a definição ou revisão de indicadores até o levantamento e registro de dados e métricas relacionadas a ESG, há um espaço ainda pouco explorado para a criatividade. Relatórios não precisam ser chatos

e burocráticos, suas informações contam histórias preciosas de aprendizagem, acertos e erros, aspirações e compromissos que podem ser fonte de inspiração para outras empresas, clientes e investidores.

Atualmente, com tantas tecnologias emergentes, incluindo inteligências artificiais generativas, há muita oportunidade para a integração de dados para facilitar a coleta, o gerenciamento e a análise de informações relevantes e transparentes, cuidando da manutenção das evidências para fortalecer a confiança dos stakeholders e demonstrar o compromisso da empresa com as práticas sustentáveis.

A transparência e a criatividade nos relatórios ESG podem atrair investidores que priorizam a sustentabilidade em suas decisões de investimento, além de fortalecer a reputação da empresa no mercado.

A automação de processos relacionados à coleta de dados e à geração de relatórios pode reduzir significativamente os custos operacionais e o tempo necessário para essas atividades. Isso permite que a empresa se concentre em ações estratégicas criativas para a melhoria contínua de suas práticas ESG. Ao liberar recursos e tempo, as empresas podem investir em iniciativas inovadoras que promovam sustentabilidade, responsabilidade social e governança eficiente.

Outra vantagem é que plataformas especializadas geralmente são atualizadas com as mais recentes exigências regulatórias e melhores práticas do setor, facilitando a conformidade legal e a adaptação a novos padrões e regulamentações. Automatizar esses processos não só melhora a eficiência, mas também minimiza erros humanos e garante que as informações estejam sempre atualizadas e precisas. Isso é particularmente importante em um ambiente regulatório em constante mudança, onde a conformidade pode ser um desafio significativo para muitas empresas. Ao integrar criatividade no processo ESG, as empresas podem desenvolver soluções únicas e eficazes para enfrentar os desafios ambientais e sociais, criando valor sustentável a longo prazo.

Inovar na interação com stakeholders

Ferramentas integradas podem ajudar a gerenciar as expectativas e o engajamento de diferentes stakeholders, fornecendo um meio eficaz de comunicação e relatórios sobre iniciativas ESG, progressos e resultados alcançados. Com análises detalhadas e relatórios sobre o desempenho ESG, é possível identificar onde investimentos

estratégicos podem ser mais eficazes, além de atrair investidores que priorizam a sustentabilidade em suas decisões de investimento.

A gestão eficaz dos stakeholders é crucial para o sucesso das iniciativas ESG. As empresas devem envolver todos os grupos interessados, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e investidores, para garantir que suas necessidades e expectativas sejam levadas em consideração no planejamento e implementação das práticas ESG. Como podemos inovar nessa gestão?

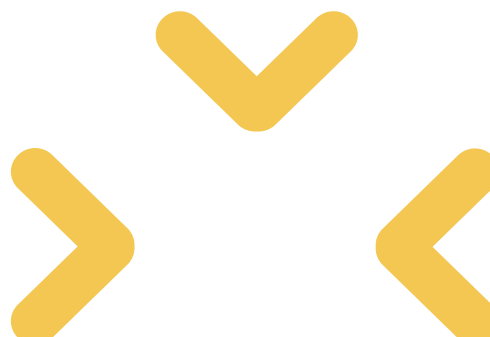
A inovação envolve desafiar ideias preconcebidas e ampliar a visão de mundo, o que só pode emergir da transformação dos modos de pensar.

Treinamentos formais e artefatos de sensibilização focados podem ajudar colaboradores a entender a importância dessas práticas e como elas se aplicam em suas atividades diárias. Além disso, criar uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade pode motivá-los a se envolver mais ativamente nas iniciativas ESG, gerando um impacto positivo em toda a empresa.



Implementar práticas ESG não é apenas uma resposta aos desafios atuais, mas um compromisso contínuo com o mundo que queremos ver.

Empresas que adotam uma abordagem estratégica e sistêmica podem transformar desafios complexos em oportunidades de crescimento e inovação, liderando pelo exemplo e demonstrando como ações concretas podem resultar em um impacto positivo duradouro para a sociedade e o planeta.



O Brasil é pioneiro em sustentabilidade e tem plenas condições de liderar essa pauta, fortalecendo-se devido à sua vasta biodiversidade e recursos naturais, essenciais para a regulação climática global. O compromisso com acordos internacionais, como o Acordo de Paris, e uma legislação robusta demonstram sua responsabilidade global. Iniciativas históricas, como a Eco-92, e organizações como o Instituto Ethos, consolidam sua liderança. Além disso, o mercado financeiro sustentável e a inovação tecnológica no agronegócio e em energias renováveis posicionam o Brasil como protagonista na agenda ESG.

Utilizando a criatividade que nos é própria, certamente pavimentaremos um caminho inovador e responsável, liderando a transformação de que o mundo precisa.

Referências Bibliográficas

Ribas, Káritas. **ABNT PR 2030: Transformando a Sustentabilidade em Ação**. Appana. Disponível em: <https://www.appana.com.br/abnt-pr-2030-transformando-a-sustentabilidade-em-acao/>

Ribas, Káritas. **Saiba mais sobre a complexidade, entrevista na ECHOS Design School**. ECHOS. Disponível em: <https://escoladesignthinking.echos.cc>.

Faça como Unibp, Saint-Gobain, Sebrae, Grupo Marista, Bahiagás, Leo Madeiras...

conte com o Appana na sua **Jornada ESG**

Conheça os caminhos de impacto e os resultados alcançados por empresas que contratam a inteligência Appana em projetos de consultoria ESG e desenvolvimento organizacional.



Principal representante institucional do setor Óleo&Gás no Brasil contou com nosso Programa de Mentoria de Liderança Feminina - e foi um dos 3 finalistas do [prêmio internacional](#) WPC Excellence Awards.

[ver case](#)



Líder global em construção leve e sustentável, conseguiu colocar ESG em prática engajando as lideranças e alinhando seu Comitê de Sustentabilidade.

[ver case](#)



O grande desperdício de talentos e a ambição moral



João Guilherme Brotto



Jornalista e co-fundador de A Economia B

Você provavelmente já viu *Utopia para Realistas* (2014) em alguma livraria por aí. A obra, que fala sobre renda básica universal, semana de trabalho de 15 horas e abertura de fronteiras, se tornou um fenômeno global e colocou o historiador holandês Rutger Bregman no mapa dos jovens grandes pensadores da atualidade. Em 2021, escrevi uma matéria sobre renda básica universal muito inspirada nas ideias do livro.

Rutger, que também escreveu o *best-seller* global *Humanidade – Uma história otimista do Homem* (2020), além de outros seis livros que só foram publicados em holandês, foi o principal palestrante do primeiro dia do *B For Good Leaders Summit 2024*. O tema de sua apresentação foi um spoiler do seu próximo livro: *Ambição Moral: pare de desperdiçar seu talento e construa um legado que importa*.

O grande desperdício do nosso tempo

A conscientização é superestimada?

Rutger iniciou sua palestra em tom irônico lembrando que todos vamos morrer. E então, provocou a audiência composta majoritariamente por lideranças a refletir sobre como usar esse tempo limitado:



“O tempo é seu recurso mais precioso; você nunca pode comprar mais tempo, não importa o quão rico fique. Mesmo que se torne um bilionário, você vai morrer em algum momento”, disse.

Um dos pontos centrais da fala do holandês foi o desperdício de talentos na sociedade atual. Ele disse que **cerca de 25% da força de trabalho considera seu próprio trabalho absolutamente sem sentido. “Há tantas pessoas presas em empregos que não agregam nada de valor. Isso é um desperdício extraordinário de talento”**, criticou.



“Caso essas pessoas realmente talentosas se concentrassem nas questões globais mais urgentes, poderiam, na minha opinião, contribuir muito”, acrescentou.

Os 3 ingredientes da ambição moral

Após fazer muita gente presente no auditório questionar sua existência profissional, Rutger compartilhou as ideias que, provavelmente, vão sustentar o livro *Ambição Moral*: pare de desperdiçar seu talento e construa um legado que importa, que chegará às livrarias na primavera de 2025 do hemisfério norte.

Segundo ele, a ambição moral está ancorada em três ideias:



Uma nova definição de sucesso: o caminho para combater o desperdício de talentos

Para abordar a necessidade de redefinir o que significa ser bem-sucedido, Rutger contou a história de abolicionistas do século XVIII no Reino Unido. Ele disse que ao investigar o movimento abolicionista, especialmente a Society for Effecting the Abolition of the Slave Trade, fundada em 1787, descobriu que dos 12 fundadores, 10 eram empreendedores.



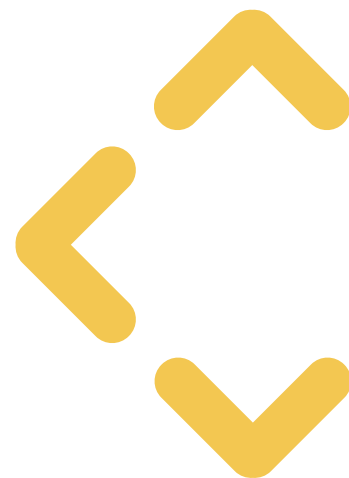


“Não escritores, não intelectuais, não funcionários públicos, mas empreendedores, pessoas que sabem como construir e escalar, como ir do zero ao um. Eles têm esse talento precioso, essa habilidade maravilhosa de ver soluções onde outras pessoas só veem problemas. A coisa mais importante é que começaram a usar isso na luta contra uma das questões mais prementes daquela época. Alguns poderiam estar na lista da Forbes 400, se existisse. Muitos deles tinham alcançado o primeiro pico do sucesso, mas então se perguntaram: ‘O que vem depois? A que devo realmente dedicar minha carreira?’”

Segundo Rutger, a história dos abolicionistas mostra como lideranças empreendedoras podem investir em algo maior do que elas mesmas. Ou seja, este é um exemplo de ambição moral. “Trata-se de redefinir o que significa ser bem-sucedido, de construir um legado que realmente importa”, aponta.

2 Foco no máximo impacto e a ganância moral

O autor também criticou movimentos que celebram a ideia de “pequeno é lindo” ou “menos é mais”, porque, como disse, na luta contra os maiores problemas do mundo, “mais é mais”.





“Nesse sentido, você pode ser um pouco moralmente ganancioso, sempre procurando respostas para causar um impacto maior. Se os problemas do mundo são tão vastos, seja desigualdade global, colapso climático ou perda de biodiversidade, certamente não vamos resolvê-los apenas indo morar em uma casa minúscula e ficando obcecados com nossa própria pegada de carbono pessoal”, alfinetou. “Eu sou praticamente vegano, não voou quando não preciso, mas não tenho a ilusão de que essa é a minha grande contribuição para o mundo. Porque se você realmente só se preocupa com sua própria pegada de carbono, no melhor cenário, você não voa, não come carne, não tem filhos e não usa canudos de plástico. Então, no melhor cenário, você tem uma pegada zero e pode muito bem não ter existido. Você já está morto”.



É nesse ponto que a questão do grande desperdício de talento e a ambição moral se conectam.



“É realmente importante pensar sobre quais são suas alavancas, como você pode fazer uma diferença muito maior. E aí, seu capital é importante e, obviamente, a sua carreira e seu tempo precioso na Terra também”, sugere.



3 Priorização implacável: não siga sua paixão

Ao lembrar que vivemos em um mundo com uma quantidade enorme de problemas e em um estado de triagem permanente, Rutger comentou que, muitas vezes, o que as pessoas fazem é seguir sua paixão. Para ele, esse é um erro. Para explicar sua crítica, o historiador trouxe o clássico *Senhor dos Anéis* para o palco.



“Gosto de lembrá-los da história de Frodo. Já ouviram falar desse cara? Havia um mago chamado Gandalf e ele foi a um lugar chamado Shire, onde disse a Frodo:

‘Olha, há uma situação desagradável, há um mago terrível em um lugar chamado Mordor. Ele é superpoderoso e está prestes a matar todos, mas é especialmente importante que ele não pegue este anel porque, se ele pegar este anel, estamos perdidos. Então, você precisa ir a esta montanha assustadora e jogá-lo em um vulcão. Esse é o seu trabalho’.

Gandalf não perguntou ‘Frodo, qual é a sua paixão?’. Ele disse: ‘Frodo, essa é sua missão, isso é o que precisa ser feito’. E eu encorajo vocês todos a fazerem a mesma pergunta. **Não comecem com a pergunta: ‘Qual é a minha paixão? O que me faz sentir bem agora?’.** Comecem com a pergunta: **‘O que o mundo pede de mim? O que é necessário agora?’**”



Um framework para a ambição moral

Como guia para a ambição moral, Rutger sugeriu um framework que a coloca no ponto de interseção entre o que é importante, negligenciado e tratável.



Além disso, trouxe a mudança climática como pano de fundo para lembrar que questões sociais não costumam ganhar a atenção que os temas ambientais recebem quando se fala do assunto.



“Quais são os problemas que são muito mais negligenciados até do que a mudança climática? Frequentemente observo em comunidades de realizadores como esta que o meio ambiente está tomando toda a atenção. Não me interpretem mal, estou muito preocupado com a mudança

climática e muito feliz que muitas pessoas estejam trabalhando nisso, mas há outras coisas que também precisam de atenção, como a malária, que mata 600 mil crianças todos os anos. Pense em algo como a próxima pandemia, isso também é realmente importante para trabalhar. Essa é uma maneira de gerar o maior impacto”, sugere.

Por fim, Rutger ressaltou que há uma tendência entre progressistas que dormem tranquilos por dizerem coisas como: ‘Pelo menos estávamos do lado certo da história’. Mas isso, segundo ele, não é suficiente. **“As pessoas que estão sofrendo agora querem que você vença”**, afirmou.

Artigo originalmente publicado no portal A Economia B, em 3 jun 24. Acesso em: <<https://www.aeconomiab.com/o-grande-desperdicio-de-talentos-e-a-ambicao-moral/>>



Aprenda e inove

com quem atesta a qualidade de seus serviços e compromissos com sustentabilidade

Somos a única empresa do setor com estas credenciais:



Conheça:

Trilhas de Desenvolvimento
para empresa

Cursos abertos





revista #6

www.appana.com.br

