



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - CDH
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**

**Curso de Especialização
em Educação Biocêntrica**

Francisco de Assis Morais Sobrinho

**A EDUCAÇÃO BIOCÊNTRICA NAS ORGANIZAÇÕES
E NO BANCO DO NORDESTE**

Fortaleza – Ceará

2005



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO - CDH
PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**

**Curso de Especialização
em Educação Biocêntrica**

Francisco de Assis Morais Sobrinho

**A EDUCAÇÃO BIOCÊNTRICA NAS ORGANIZAÇÕES
E NO BANCO DO NORDESTE**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Educação Biocêntrica da Universidade Estadual do Ceará e ao Centro de Desenvolvimento Humano (CDH), como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Educação Biocêntrica.

Orientador: José Júlio Martins Tôrres, Mestre em Informática.

Co-orientadora: Esp. Cássia Regina Xavier de Andrade

Fortaleza – Ceará

2005

Monografia apresentada como requisito necessário para obtenção do grau de Especialista do Curso de Especialização em Educação Biocêntrica, da Universidade Estadual do Ceará.

Francisco de Assis Morais Sobrinho

Monografia aprovada em 17 de setembro de 2005

Prof. José Júlio Martins Tôres – MS.

Orientador

<hr/> <p>Profa. Bárbara Pereira D'Alencar - Doutora 1º Examinadora</p>	<hr/> <p>Cássia Regina X. Andrade – Especialista 2º Examinadora</p>
<hr/> <p>Prof. Maria Margarete Sampaio Braga- Coordenador do Curso</p>	<hr/> <p>Prof: Isabel Maria Sabino de Farias Coordenador do Ensino Lato Sensu</p>

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Lourival “in memoriam” e Arlinda, guerreiros e exemplos de vida, que apesar de suas condições de vida simples, me orientaram para a vida com princípios essenciais de amor, solidariedade e ética, me repassando seus valores com humildade, afeto e dedicação.

Aos meus filhos Tuianne, Tullio e Tuíro, presentes que Deus me deu, que souberam compreender quando deixei de dar uma maior atenção e dedicação a eles, em alguns fins de semana, que até então dispensava, e que passei a me dedicar um pouco aos estudos depois de mais de vinte anos.

Aos meus irmãos Ademilde, Lindival, Graça, Verônica, Salete, Lúcia, João e Vilani, que mesmo remotamente, incentivaram nesse rumo.

AGRADECIMENTOS

À Cássia Regina Andrade, minha orientadora, “guru”, professora, amiga, escritora, gerente e consultora organizacional, que me conhece há uns 18 anos, mas que me acompanha mais de perto há uns cinco, quando me incentivou e me apoiou a participar do Programa Times de Resultados no Banco do Nordeste, sendo isso a semente de uma nova rota em minha vida.

Ao Professor Júlio Tôrres, pelo seu cuidado, incentivo e paciência pedagógica, tanto na orientação desta monografia, quanto pelos dados repassados no decorrer deste curso de especialização.

Às colegas do Banco do Nordeste, Carmen Paula e Simone Pessoa, que me incentivaram a fazer esta especialização.

Às colegas deste curso de especialização, Maria Lenilza, Rosita Fonteles e Sueli Lelis, que colaboraram para a realização desse trabalho, me incentivando e ajudando com material para a minha pesquisa, compartilhando informações, livros, artigos, conversas, experiências e a alegria de, juntos, conhecermos a Educação Biocêntrica, dialogando e despertando essa vontade de como inserir e irradiar esse tema nas organizações que trabalhamos, bem como no mundo em que vivemos.

Aos meus estimados professores com quem pude ter uma aproximação maior e beber da fonte de seus saberes: Cezar Wagner, Ruth Cavalcante, Fátima Diógenes, Cássia Regina, Júlio Tôrres, Margareth Sampaio, Cristiane Arraes, Custódio Almeida, Babi Fonteles, Iara Lacerda, Luiza de Teodoro, Terezinha Façanha e Nêda Mattos.

Ao apoio que recebi de meus colegas de equipe no Banco do Nordeste Cláudio Freire, Lina Ângela, José Boileau e, em especial, Edgar Fontenele.

À toda turma de Educação Biocêntrica de 2004, que me deu o prazer de conhecer almas tão belas e poder compartilhar tantas alegrias, fazendo desse curso uma fonte tão rica e prazerosa de gerar conhecimentos, despertando para um novo rumo em minha vida.

RESUMO

Esta monografia tem como foco principal ressaltar a contribuição que a Educação Biocêntrica pode trazer, como fonte de inspiração para o mundo das organizações. É fruto de um conjunto de conhecimentos que gerei, em algumas fontes existentes, tanto nas disciplinas do Curso de Especialização em Educação Biocêntrica quanto nas leituras de livros e artigos da bibliografia, relacionados com a Educação Biocêntrica e com as Organizações. A primeira parte da monografia refere-se a um relato de minha experiência profissional onde faço relação com a visão biocêntrica, sendo, também, um pouco da minha história de vida. No capítulo seguinte, comento o que seria, no meu entendimento, uma Organização Biocêntrica e a Educação Biocêntrica. Faço um paralelo do que deve ser um Gerente Facilitador e um Líder Biocêntrico, e, comento acerca do que seria Ética e Virtudes para a Construção e Manutenção de uma Organização Biocêntrica. Realizei uma pesquisa envolvendo 40 colaboradores do Banco do Nordeste e mais 10 colaboradores de outras organizações. Nela traço evidências da importância de as organizações terem programas sistemáticos de integração de equipes, melhor ainda, se inspirados na Educação Biocêntrica. Encerro, comentando que, existindo relacionamentos biocêntricos nas organizações, é possível se trabalhar, se ter uma melhor condição de vida, produzir mais, gostar da função que ocupa, cumprir a responsabilidade a partir do estímulo e incentivo, e por fim, as pessoas viverem tendo mais prazer e as organizações cumprirem seus propósitos de forma duradoura sendo auto-sustentáveis ecologicamente. Vários autores deram suporte teórico a esta monografia, principalmente: **Rolando Toro (1995); Ruth Cavalcante, Cezar Wagner, Marcos Cavalcante, Cássia Regina, Cristiane Arraes, Fátima Diógenes (2001);** Paulo Freire (2001); Maria Cândida Moraes (1997); Richard Weaver e John Farrell(2001); James Hunter (2004); Dee Hock (2001) e outros.

SUMÁRIO

1 Introdução	8
2 Relato da experiência profissional	11
3 A Organização Biocêntrica	24
3.1 Princípio Biocêntrico e Educação Biocêntrica	24
3.2. O Gerente Facilitador, o Líder e o Líder Biocêntrico.....	39
3.3 Ética e Virtudes para a construção e manutenção de uma Organização Biocêntrica.....	53
3.4 Idealizando uma Organização Biocêntrica	64
4 Construindo evidências de resultados	71
4.1 Programas de Integração de Equipes (Times de Resultados, Consultoria Integrada, Facilitação de Grupos e outros)	71
4.2 Contextualizando a pesquisa de clima organizacional	74
4.3 Aplicação de pesquisa específica	75
4.4 Conclusão sobre a pesquisa	79
5 Considerações finais	81
6 Referências Bibliográficas.....	84
7 Anexos	86

1 INTRODUÇÃO

Marcou-me muito a aula inaugural do curso de Especialização em Educação Biocêntrica. No primeiro momento, numa introdução do que seria o curso, pelas coordenadoras Ruth Cavalcante e Margarete Sampaio, uma breve apresentação de alguns professores (de quem me lembro: Fátima Diógenes, Cássia Regina, Cristiane Arraes, Júlio Tôrres) e dos alunos; foi quando eu produzi minha primeira fala no curso. Falei que estava ali porque minha intuição apontava que ali eu iria me sentir muito bem, assim como iria aprender muito. Aprender a lidar mais com as pessoas. A lidar com gente, com o ser humano. E fiz uma relação da tríade tecnologia, processos e pessoas.

Tecnologia, processos e pessoas

Ao longo da minha vida como profissional, trabalhei com informática durante mais de 25 (vinte e cinco) anos, e, no início passei cerca de uns 05 (cinco) anos codificando programas para automatizar rotinas de processos existentes. Um sistema informatizado pode ser compreendido, sucintamente, como um conjunto de programas encadeados logicamente e que são executados de forma automatizada (pré-programada) e/ou manualmente a partir da necessidade do usuário. Naquele início pude ver os ganhos que um sistema de informática tinha nessa visão de automação.

Mas aos pouquinhos fui percebendo, que no desenvolvimento de um sistema, quanto mais existia interação com o usuário final, para saber como deveria ser o sistema (e programas), mais o sistema era mais útil, atendia melhor ao usuário final e o resultado era melhor. Essa coisa da interação para entender como era o processo atual, e nós sistematizávamos o processo do jeito que estava sem haver um questionamento ou proposta de redesenhar o processo. Nessa época eu não tinha uma boa visão de administração da organização em que eu trabalhava, isto é, não enxergava de forma global os processos que faziam a organização funcionar. Entendia pouco das interligações e das relações dos processos. Quando eu estava atuando no desenvolvimento de um sistema, faltava o senso crítico questionando: programar ou automatizar o quê? Para desenvolver esse sistema, o processo foi revisto? E as pessoas estão envolvidas e dando as sugestões de como as rotinas do

processo devem ser traçadas? Em que ponto elas atuam? Mesmo que o processo esteja bem “desenhado” a equipe está bem integrada?

Hoje tenho a percepção de que o ideal, nas organizações, é propiciar condições para que os processos estejam bem construídos e as equipes tenham um bom clima de relacionamento, estejam bem integradas, que participem da construção dos processos, até aceitando visões de fora, para aí, então, partirem para a sistematização informatizada ou não. Muitas vezes vi sistemas automatizarem processos mal desenhados e as pessoas não se sentindo parte daquele sistema, por que não atendia as necessidades delas, acabavam não usando e logo o sistema “morria”. O resultado era que em pouco tempo havia a necessidade de se fazer um novo sistema, com a conseqüência de desperdícios de recursos materiais, financeiros, gasto de energia humana e perda de tempo.

Antes do início deste curso eu estava ficando cansado, como analista de sistemas, como coordenador de projetos e como gerente de célula, de automatizar processos mal desenhados e que as pessoas, usuárias dos sistemas, tinham pouca participação e eram pouco ouvidas e partícipes. Entrei para participar deste curso por acreditar que eu iria me capacitar melhor para lidar com o ser humano, assim como iria me entender melhor.

Tendo contato com a Educação Biocêntrica

Pude perceber, com os conhecimentos que gerei nesta especialização, o quanto a Educação Biocêntrica nos ajuda a abrir os horizontes de nossas idéias, no sentido de abrir facilidades para um bom relacionamento com o ser humano, mais especificamente, com nossos colegas de trabalho. Afinal, passamos a maior parte de nossa vida útil dentro do local de trabalho. Trabalhamos por uma sobrevivência digna, mas para isso precisamos estar atentos à forma como nos comportamos. Encarar a vida de forma mais prazerosa, e aí o trabalho tem uma parcela muito forte, pois ocupa a maior parte do tempo útil de nossa vida. Encarar e levar a vida de forma mais leve, mais humana, mais colaborativa, mais cooperativa e mais construtiva, sem, no entanto, perder de vista o senso de responsabilidade, o sentimento do dever cumprido, o sentido da realização, sentido de contribuição para um trabalho concluído. Praticar o sentido de estabelecer metas para cumpri-las, mas dentro de uma realidade possível para os recursos que se possam aplicar, jamais desperdiçando. Por outro lado, jamais sugando em excesso o indefeso e o mais fraco. Ajudando a estimular. Buscando

formas de incentivo. Fortalecendo a identidade das pessoas que fazem parte das organizações. A Educação Biocêntrica nos mostra e inspira essa luz como forma de atuação.

Essa monografia reflete também uma pesquisa que realizei com um conjunto de funcionários do Banco do Nordeste sobre os programas de integração de equipes que o banco aplica, e pretende mostrar que é possível, nas Organizações, criar um ambiente de trabalho ou mesmo “clima” mais harmonioso, cumprir com a missão e alcançar os resultados da organização, usando a Educação Biocêntrica como forma de facilitação visando incentivar ou permitir a integração de seus colaboradores. Isso se dando por meio de um programa consistente e sistemático de integração de equipes, no qual possam ser trabalhadas as dimensões mais importantes do tripé:

- a) Estratégias da unidade;
- b) Processos executados pela unidade e
- c) Pessoas: como elas se sentem e se relacionam em seus espaços de trabalho.

2 RELATO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Meus primeiros passos de minha vida profissional no mercado informal

Comecei minha vida de trabalhador no mercado informal quando eu era menor de idade e entrei para o mercado formal aos 18 (dezoito anos) anos. Comecei a trabalhar desde muito cedo, bem pequenino, pois já aos 5 (cinco) anos de idade dava os primeiros passos na atividade laboral, trabalhando numa pequena fábrica de fundo de quintal no ramo de calçados, que se chamava de “sapataria”, e, estava situada vizinho à minha casa, em Patos, no interior da Paraíba. Tive esse início, e não parei mais até hoje. Graças a Deus nunca fiquei desempregado. Comecei a freqüentar os bancos de escola aos 7 (sete) anos, depois de um pouco de experiência de trabalho. Apesar de ser criança bem pequena, eu encarava o trabalho como desafio prazeroso, como uma brincadeira também. Deus me deu esse dom de encarar as coisas da vida vendo pelo lado bom que existe. Potencializar o lado bom da vida.

Trabalhar vendo o ofício manual, vendo algumas máquinas antigas de costurar couro, de fazer caixa de papelão, e aqueles trabalhadores, os “sapateiros”, no seu ofício para tirar o sustento para as suas famílias, eu me sentia, também, um trabalhador útil: um homenzinho. Trago comigo, até hoje, uma cicatriz que tenho em meu dedo indicador esquerdo da mão desde quando eu tinha uns 7 (sete) anos e uma máquina de papelão pegou meu dedo. E eu estava ali, colocado pelas circunstâncias da vida, oriundo de uma família grande, vinda da zona rural (fazenda de meu avô) para cidade, para, na visão de minha mãe, ter condições de dar uma melhor educação aos filhos. Eu era, e sou, o caçula. Mas aí, na cidade tudo era comprado: alimentação, aluguel, contas de água, energia, material escolar, as roupas precisavam ter melhor aparência, o material escolar e por aí vai. Na zona rural tudo era mais simples e não precisava comprar as coisas essenciais, tipo alimentação. A natureza era mais generosa. Entretanto na cidade, embora fosse necessário ter dinheiro para comprar as coisas, também existia, mesmo sendo interior, mais oportunidades de trabalho e de estudo: a educação.

O que fez minha mãe com 9 (nove) filhos? – “Meninada, vamos todos tentar estudar e trabalhar dentro do possível para termos uma sobrevivência mais digna”, dizia ela.

Meu pai, já com seus 52 anos, ainda ficou na fazenda de meu avô, lidando com as terras e o gado de meu avô. A pecuária era para ele a razão da sua vida. Trabalhei dos cinco aos dez anos em algumas “fabriquetas” de calçados em Patos-PB. A produção geralmente visava a exportar para Bahia e Minas Gerais. Na profissão de sapateiro aprendi o ofício do apalazador: o mestre que fazia a parte de cima do calçado (mexia com o couro). A parte de baixo do calçado era com o solador. Mesmo aos dez anos de idade, eu já era mestre apalazador. Chegava a fazer uma tiragem de 100 pares de sapato por semana. Quando a demanda era grande, por conta do inverno e safra do algodão, corria mais dinheiro e se vendia mais calçados, eu trabalhava muito. Geralmente trabalhava um expediente, no outro estudava e à noite fazia serão. Quando não existia demanda, existia uma espécie de férias coletivas e aí eu me engajava em outras atividades. No mercado informal do sapato, trabalhei nas “sapatarias” de Neguinho, Galego Chico, Nego Aderaldo, Inaldo, Otaviano e João Perônico.

“Nas férias coletivas” das oficinas, folgas por falta de encomendas, trabalhei vendendo bombons, laranja, picolé, cocada, em mercearia, magazine de roupas e como cobrador. Esse de cobrador foi o trabalho mais árduo: “chegar a cobrar prestação de amante de soldado de polícia, foi a coisa mais difícil da minha vida”.

Mas Deus é bom, e os horizontes foram se abrindo. Aos dez anos fui trabalhar com meu cunhado, entregando malotes em bancos e repartições públicas, trabalhava também como despachante de uma organização que vendia passagens para São Paulo, numa rodoviária. Lá ouvi muitas histórias. Um dia ainda vou escrever um livro sobre essa minha fase da vida. Eu me sentia muito importante. Eu via os bancários trabalhando e pensava com meus botões: um dia vou ser bancário. E hoje sou.

Relativamente a essa minha história como pequeno trabalhador fiz um poema na disciplina Corporeidade, Vivência, Arte e Educação II, da Prof. Cássia Regina, na qual fizemos um resgate de nossas vidas e usando da expressão da criatividade, resultou no seguinte texto:

A BICILETA 73

Era uma vez um menino que sonhava um dia ter uma bicicleta. Morava no interior, já trabalhava e estudava mas o dinheiro não dava para comprar a bicicleta.

Um dia, aos 10 anos, foi trabalhar noutra emprego numa rodoviária vendendo passagens e entregando malotes em bancos. O patrão emprestou uma bicicleta

velha e pesada, o menino propôs comprar uma bicicleta nova com o seu salário, o patrão concordou e o menino pagou a bicicleta com seis meses de salário.

Foi um sonho realizado e ao mesmo tempo um objeto de trabalho muito útil. Dava-lhe flexibilidade, agilidade no deslocar-se para casa, rodoviária, bancos (que orgulho entregar malotes em bancos e numa bicicleta nova!), colégio, casa, comércio etc. E ainda a bicicleta foi um sonho de consumo realizado. O menino se sentia importante andando nela e fazendo o seu trabalho, que para ele era prazeroso.

E foi assim até seus 18 anos. Marcou muito a sua vida. Hoje adulto, vê que tem as pernas muito compridas: foi o poder da reação de tanto andar de bicicleta.

Como esse menino tinha seu tempo muito ocupado, ele gostava de tomar banho de açude, fazendo isso de madrugada até 6:00h. Ia toda uma turma. Quem acordava era o filho do pastor que levantava todos, a partir das 3:30h, chegávamos ao açude às 4:00h, depois de passar numa padaria e comer pão doce. Um dia saíram para mais uma aventura dessas, a padaria ainda estava fechada. Voltaram a tomar banho. E tome banho. Chegou um pescador e perguntaram a hora – 02:00h. Deu um sono grande na meninada toda. O despertador tinha disparado bem mais cedo.

O que marcou muito foi a possibilidade de deslocar-se rápido e ser possuidor de um bem. Ele tinha convicção, de que, se naquela época ele já tinha uma bicicleta, quando adulto iria ter um carro.

“Andando de bicicleta
fazendo coisa eclética
realizando vida concreta
tinha felicidade completa”.

Entrando no mercado formal de trabalho e na Universidade

Como entregador de malotes e despachante, trabalhei até os dezoito anos. Uma coisa que me marcou muito nesse período é que eu não tinha férias do trabalho e nem folgas. Só existia um dia no ano em que eu tirava folga: era a sexta-feira da semana santa. Ah, como eu contava os dias para chegar esse momento! Logo que cheguei aos 18 (dezoito) anos, passei num concurso público para trabalhar no Departamento de Estradas e Rodagens da Paraíba (DER), quando entrei, então, para o mercado formal.

Um semestre depois, fui aprovado no vestibular em segunda opção e em último lugar. Não existia cursinho no meu interior. Achava que Informática era para trabalhar com uma máquina grande, como se fosse de escrever e de calcular juntas, mas de uma dimensão muito grande. Como se fosse de uma dimensão semelhante a uma “ruma” de geladeiras juntas com muitos parafusos para se apertar e ajustar. Chegando lá, vi que não era isso. Fui aprender o que era programação de computador. Não era mexer com máquinas. Era trabalhar com o virtual. Na segunda aula do curso, era sobre linguagem de programação Fortran, e um professor colocou no quadro um comando que era assim: $I = I + 1$. Aquilo não cabia em

minha cabeça, juntar ou somar número com letra e ainda dizer que eram iguais? Só que significava que você adicionava 1 ao valor da variável matemática I e ia acumulando. E aí fui entendendo, mas quase desisti. A primeira rodada de notas, a grande maioria foi em torno de 4, coisa que no colégio sempre eu passava por média, notas acima de 8,3. Mas Deus me iluminou e corri atrás do desafio. Larguei o emprego no DER, cerca de 4 salários mínimos, me dediquei à minha graduação, e no semestre seguinte eu já era monitor, ganhando cerca de um salário mínimo, e estagiário, ganhando outro salário mínimo, para poder me sustentar. Fazia também programas para os alunos de engenharia, visando folgar um pouco mais a minha sobrevivência.

Sempre estudei em escolas públicas, das primeiras letras até a Universidade, onde fiz graduação em Informática. Reconheço que o ensino público naquela época, décadas de 60 e 70, era de melhor qualidade. Após a faculdade, aos 22 anos passei no segundo concurso público e fui trabalhar como programador na Teleceará em Fortaleza CE, após aceitar um convite de um colega de faculdade que era cearense do Crato. Entrei no mercado formal geralmente em empresas estatais, embora eu já tenha prestado serviços avulsos em empresas privadas, seja dando treinamento, seja trabalhando por projetos. Ministrei cerca de 30 (trinta) cursos em disciplinas ligadas a linguagens de programação e análise de sistemas.

De toda essa história, já passando dos 42 (quarenta e dois) anos de idade e de vivências, fui acumulando observações e experiências sobre o comportamento das pessoas nas organizações, onde trabalhei diretamente ou indiretamente. Com isso pude perceber que para podermos crescer de forma consistente, evolutiva e harmônica precisamos nos relacionar bem com os colegas de trabalho: o seu superior, o colega que está do seu lado, o seu subordinado, seu cliente (a mais forte razão de ser das organizações), o fornecedor da organização e seu patrão. Passei a entender que precisamos usar, o tempo todo, o diálogo no sentido de facilitar o entendimento, sintonizar nossos posicionamentos, nossas ações, os direcionamentos das organizações e os de nossas vidas. Entendo que o trabalho gera fruto para nossa sobrevivência: trabalhar para ter o sustento, mas poder usufruir desse sustento de forma prazerosa. Ter satisfação em ter realizações no trabalho mas, ao mesmo tempo, poder viver a vida curtindo os bons momentos que ela nos oferece.

A felicidade está em nos percebermos e curtirmos os pequenos momentos prazerosos da vida. Ela é o presente que está passando. É a vida em movimento, como ouvi e

captei o mestre Cezar Wagner certa vez, num seminário sobre Educação Biocêntrica, no Banco do Nordeste (2000), dizer que:

Felicidade é gerúndio: vivendo, sentindo, agindo, trabalhando, fazendo, construindo, realizando, observando, apreciando, cuidando, ouvindo, aceitando, sugerindo, dialogando, tocando, abraçando, agradecendo, errando, reconhecendo, acertando, elogiando, sendo afetivo, amando e continuando por onde os verbos deixarem...

Meu primeiro emprego formal no DER-PB

Aos 18 (dezoito) anos passei num concurso público para trabalhar como escriturário no DER-PB. Foi uma alegria muito grande que tive. Talvez uma das maiores da minha vida. De novecentos e poucos candidatos, passei em primeiro lugar. Fui designado para trabalhar no setor financeiro e contabilidade. Era 1976, e a organização era pública. Logo na segunda semana de trabalho, o engenheiro chefe percebendo a minha disposição e abertura, solicitou que, além do meu serviço original, eu iria ajudar no pagamento de diárias de viagem, serviço que era entregue a uma outra funcionária já perto de sua aposentadoria. O serviço estava atrasado 6 (seis) meses. Em 3 (três) semanas consegui colocar o serviço em dia. A partir de então, nenhum servidor ficou com diária atrasada para receber. Ganhei respeito e admiração dos todos os servidores de lá. E fui me engajando no que aparecia, com a abertura de espírito de colaboração. No DER de Patos-PB trabalhei seis meses. No final do ano, pelo meu desempenho, o engenheiro chefe me deu 15 dias de folga para que eu pudesse estudar para o vestibular. Naquela época, lá, não existia cursinho.

Naquelas duas semanas só estudei matemática que era minha maior deficiência. Deus, como sempre, foi muito bom comigo, e passei em último lugar, em segunda opção, no único vestibular que fiz na vida. Caiu nas provas muito do que estudei naqueles 15 dias.

Comecei a graduação, estudando e trabalhando no DER, já em Campina Grande-PB. Foram dois meses de experiência e tive que optar para me dedicar só à graduação. Pedi demissão do DER. Gostaram muito de mim e disseram que as portas estavam abertas para quando eu terminasse a graduação em informática, e que eles tinham planos para comprar também um computador.

O que percebi de Biocêntrico no DER? O engenheiro chefe de Patos era uma pessoa séria, de bom coração, trabalhador, dava atenção a todos, tinham um bom relacionamento, e ao mesmo tempo, conseguia realizar um bom trabalho, mesmo sendo numa organização pública.

A graduação em Informática na Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Foi um período curto, mas de extrema intensidade de atividades em minha vida. Tive um início difícil, pois saí da escola pública de interior, estudando à noite e entrei na universidade numa época em que alguns professores tinham o prazer de tornar que a disciplina deles fosse considerada difícil. Eram muito exigentes. Isso em 1977. Na primeira rodada de notas, me sai mal tirando algumas notas abaixo de 5,0. Nunca antes havia tirado nota abaixo de 5,0. Mas depois abandonei o emprego no DER-PB e me dediquei ao curso. Aprendi a programar em algumas linguagens de computadores. Foi uma coisa que, naquela época, me trazia muito prazer. Ficava na universidade, testando programas, até altas horas da noite e também em fins de semana. Entendo que programar em linguagens de computador não é para todo mundo. Precisa de certa habilidade que não se desenvolve de uma hora para outra. No segundo semestre, já era monitor de programação. No último ano, eu já era monitor das disciplinas de análise de sistemas. Considero que foi um progresso muito grande em minha vida. Consegui encurtar a graduação em um ano, pois fiz 04 (quatro) cursos de férias e pagava cadeiras em dois turnos. Praticamente eu morava dentro da universidade. Terminei o curso e iniciei a dar aulas como aluno graduado e prestes a iniciar o mestrado. O coordenador do curso queria que eu ficasse na universidade para ser professor.

Mas, Deus me iluminou, como sempre, e eu queria conhecer o mundo prático. Trabalhar em algumas empresas. Praticar o que eu havia aprendido na teoria. Mesclar a teoria com a prática das empresas e só depois ir para o mestrado. Daí foi que um colega cearense deu a dica de um concurso para a Teleceará. Eu passei no concurso, e ele não indo trabalhar e se radicar no Rio Grande do Sul. A minha vontade de trabalhar em empresas era tanta, que, enquanto a Teleceará não me chamava, coisa que demorou 60 dias, eu visitei e distribui *curriculum* para cerca de 40 empresas. Além da universidade, onde eu já tinha meu lugar garantido, fiz provas de programação e fui chamado para trabalhar nas Casas Pernambucanas, que, na época, pagava melhor que a Teleceará, no grupo João Santos, do Recife (onde cheguei a trabalhar um mês), no Grupo Votorantim, numa organização em Juazeiro do Norte CE e no

Café São Braz, em Campina Grande. Quando comecei a trabalhar na Teleceará, por cerca de um ano as empresas ficavam me chamando.

A minha passagem pela universidade foi muito marcante em minha vida. Deu-me um rumo, dando a chance de me tornar um profissional de sucesso em minha área de atuação. Tive a felicidade que, na época, ainda não existia greve, os professores ainda eram mais bem remunerados e qualidade do curso, como um todo, era muito boa.

O que tinha de biocêntrico na época da UFPB? As instalações físicas eram ótimas, havia muito verde, o restaurante e a biblioteca. O ciclo de novas amizades. O clima da universidade era de sonhos, de muita alegria, de juventude, de energia e de transformação. Tive pouco lazer. Frequentei poucas festas. Deveria ter ido mais, mas eu tinha a determinação de terminar a graduação o mais cedo possível. Era uma época em que estava acabando a ditadura militar, o movimento estudantil estava renascendo com sua força política. Eu admirava o posicionamento dos membros dos diretórios estudantis, ao mesmo tempo, tinha medo de me envolver e sentia necessidade de logo concluir com a graduação. Era a melhoria da minha sobrevivência que estava em jogo, pois eu me sustentava e tinha um senso de responsabilidade de poder ajudar minha mãe.

Minha experiência como profissional de informática na Teleceará

Entrei na Teleceará por meio de concurso público para trabalhar como programador de computador. Três meses depois, houve um concurso para Analista de Sistemas, me submeti e fui aprovado. Meu salário aumentou em mais de 50%. Foi outra grande alegria em minha vida. Trabalhei numa equipe de sistemas financeiros. Depois, como eu programava bem, fui designado para trabalhar no suporte, onde, em conjunto com outro colega, e mais um da Telebrás, nos engajamos num projeto de mudar o computador central para uma nova linha de sistema operacional. Foi um desafio enorme, trabalho árduo, mas de muito aprendizado e sensação de afirmação profissional. Depois disso, fui chamado para trabalhar em outras empresas do Grupo Telebrás tais como Telemig (MG), a Telpe (PE) e a Telern (RN). Na Teleceará trabalhei 05 (cinco) anos e alguns meses. Foi no tempo em que ainda eu era solteiro, ganhei mais dinheiro, me firmei como classe média, comprei apartamento e carro.

O que tinha de biocêntrico na época da Teleceará? A Teleceará era uma ótima empresa. Tinha um bom plano de cargos e salários. Dava oportunidade de treinamentos. Existia clima de abertura com os níveis de gestão mais altos. A organização estimulava o lazer e a integração das pessoas. Lá, participei de muitas confraternizações, campeonatos esportivos, olimpíadas, comemorações e celebrações pelos resultados alcançados, pois a organização sempre esteve entre as 04 (quatro) melhores empresas do grupo Telebrás. A nossa equipe de informática era muito integrada, brincalhona e os gerentes eram ótimos. Não existia clima de pressão, mas as metas sempre eram alcançadas, pelo senso de responsabilidade e cooperação existente. Lá, tive um gerente muito bom (Paulo César), muito aberto, que nos ouvia muito e, periodicamente fazia reuniões de avaliação de como as coisas iam. Ele também ouvia as reivindicações dos funcionários e as levava para uma esfera superior. Era uma organização onde o processo de seleção de funcionários, geralmente, era por concurso público, os funcionários se sentiam valorizados e de alguma forma sentiam que tinham participação no destino da empresa.

Minha experiência como profissional de informática na Telern (RN)

Fui trabalhar na Telern (RN) por indicação da Telebrás (DF), no sentido de a organização criar seu Centro de Processamento de Dados (CPD), e eu coordenar uma equipe visando a migrar os sistemas aplicativos que eram executados no CPD da Teleceará para o novo CPD da Telern (RN). Foi um enorme desafio. Fui programador, analista de aplicação e de suporte, instrutor de linguagens de programação e coordenador de equipe. Foi um período de 18 meses de um trabalho muito intenso. Embora fosse organização do mesmo grupo Telebrás, lá, percebi que era menos organizada que a Teleceará, os funcionários tinham menos autonomia e existia um pouco de interferência política. E além do mais, o gerente principal do CPD da Telern era uma pessoa muito autoritária e centralizadora. Pressionava muito a todos por resultados. Por outro lado, Natal era uma cidade boa de se morar, mas o clima de trabalho não era tão bom quanto o da Teleceará. O processo de seleção de pessoas na organização era misto, sendo por concurso, mas também por indicações. E aí, era onde entrava o apadrinhamento, refletindo no clima organizacional e desempenho da empresa, que, de alguma forma, era bom, pois tinha o acompanhamento da Telebrás.

O que tinha de biocêntrico na época da Telern? Considerando os padrões de mercado, considero que era uma organização boa, não tanto quanto a Teleceará, lá, não existia

a mesma camaradagem embora existisse, também, pela organização, o incentivo para as atividades esportivas, comemorações e celebrações.

Minha experiência como profissional de informática fora do meu emprego principal (cursos e projetos)

Tive também a experiência de, eventualmente, participar de projetos e ministrar cursos para Programadores e Analistas de Sistemas para outras empresas tipo Sesc (CE), Telefônica do Piauí – (Telepisa PI), Telefônica do Maranhão – (Telma MA), BEC (CE), Evolução Informática (CE) e IBM (CE). Como, geralmente, era um trabalho extra, realizado à noite e em fins de semana, era árduo. Mas ficou a experiência de vida e perceber o quanto as empresas em que trabalhei (Teleceará e Banco do Nordeste) eram boas.

Experiência como profissional de Informática

Vários sistemas eu vi serem feitos e não usados. Muito desperdício de esforço e energia, pela falta de desenhar um bom processo, e, para desenhar um bom processo precisa de consenso, precisa de diálogo, paciência, compromisso, que as partes aceitem e dêem sua parcela de colaboração.

De nada adianta ter um sistema pronto, programas, telas Web bonitas, sistemas de banco de dados bem projetados, controle de permissões, se não é bem alimentado, se não existe gerenciamento, tirando proveito disso, em benefício da organização e das pessoas também. É preciso que as pessoas se sintam partícipes, colaboradoras, realizadoras e parte integrante.

Caiu a ficha para mim. Depois de aprender a ter uma visão mais global ou holística da empresa, pude perceber que, se não trabalharmos com um harmonioso senso de equipe, os resultados serão pífios, temporários e sem durabilidade. A consistência, a durabilidade, o crescimento, a evolução estão associados ao grau de satisfação das equipes.

Vejo exemplos de times de futebol que, quando ganham, são reflexos da direção, do técnico do time e de toda a equipe. Pela observação que já fiz, se tirar a diretoria

impulsionadora e colocar diretores que só pensam em levar vantagem, mesmo sendo os mesmos jogadores, em pouco tempo os resultados começam a não ser promissores.

Pelas minhas observações empíricas, nessas condições, passei perceber que as unidades, e, conseqüentemente, a organização, depois de certo tempo acabam não cumprindo suas metas. Mesmo que o estilo gerencial seja do tipo chefia, que está preocupado em só cobrar diretamente, querendo que as coisas aconteçam à força. É o tipo de chefe que procura muito ver onde estão os erros, procurando os culpados, em vez de aprender com os erros, saber como superá-los e apresentar propostas de melhorias.

Ao longo de minha história profissional pude perceber que, para ser um bom profissional e me sentir realizado como ser humano, não basta só seguir e cumprir o que está escrito na rigidez e na frieza da norma, visando a que os processos funcionem. A norma é orientação e, muitas vezes, precisa ser interpretada de forma que o processo de realização seja feito de forma satisfatória. Uma satisfação que pode ser de diversas formas. Usando o companheirismo, a colaboração, o entusiasmo, o compromisso, a ética e a alegria de trabalhar para conseguir a sobrevivência. Para conseguir viver. E o brasileiro é um povo muito alegre, afetivo, brincalhão.

Ao longo de minha experiência no mercado formal de trabalho, enveredei por uma profissão extremamente técnica. Foram cerca de 25 (vinte e cinco) anos trabalhando no desenvolvimento e suporte de sistemas de informática, atuando muito pouco com o relacionamento humano. Na minha visão, pude perceber que, apesar de a tecnologia da informação ser uma ciência essencial para o desenvolvimento da humanidade, estava eu ali inserido naquela correnteza de, a cada 3 (três) ou 4 (quatro) anos ter que me desfazer de quase todo o conhecimento, por que surgiu uma nova tecnologia, uma nova ferramenta, um novo sistema operacional, uma nova linguagem. Descobri que o bom é ser usuário final da tecnologia e não ser técnico. Descobri que para se apresentar um trabalho melhor, mais abrangente, consistente, mais inter-relacionado com todos os processos de trabalho, era preciso trabalhar em equipe. Saber estimular e extrair o saber da inteligência coletiva, em prol do trabalho e do bem-estar de cada membro da equipe.

Minha experiência no Banco do Nordeste

Entre no Banco do Nordeste em 1985, fui trabalhar no suporte do computador central, depois trabalhei como suporte de redes de computadores, quando andei por cerca de 50 agências instalando redes. Fui coordenador de videoconferência por 04 (quatro) anos e, em paralelo, atuei como consultor interno em programa de integração de equipes. No banco, passei cerca de 14 (catorze) anos como analista de sistemas, me esquivava de coordenar equipes e lidar com pessoas.

Eis uma breve história do que vivenciei, como consultor interno no Banco do Nordeste: tive a felicidade e oportunidade, em 1994, de participar de um treinamento, na época, chamado de Programa de Desenvolvimento de Equipes. Eu trabalhava no Departamento de Informática e, na etapa do convencimento de que deveríamos participar desse treinamento houve muitas resistências por parte de alguns colegas, inclusive de mim. Os técnicos se sentiam, de alguma forma, auto-suficientes pela sua formação técnica. Não estavam precisando de orientação de outros departamentos.

Tínhamos um ambiente de trabalho com algumas pessoas muito competentes no uso de ferramentas de informática, mas com pouca capacidade de dialogar, com o usuário final do sistema aplicativo, para entender os problemas da organização e buscar soluções e daí, sistematizá-las. Muitas vezes, apenas entendiam como era o processo de hoje e, de forma fria (digital, forte domínio das linguagens de programação de computadores de grande porte), tentavam criar sistemas para automatizar os processos existentes. Pela pouca capacidade de diálogo, o usuário final também não se sentia “encorajado” ou “com autoridade” para propor mudanças. Afinal, a coisa estava funcionando. Naquela época, poderia dizer, tínhamos bons companheiros. A globalização ainda não tinha chegado. Éramos felizes e não sabíamos. Mas, era uma felicidade de poucos amigos. Eram mais colegas. Com a presença de grupos mais ligados.

A Educação Biocêntrica contribuindo para o Desenvolvimento Organizacional

Foi dada a recomendação, por parte do Chefe, de que era importante que participássemos do Programa de Desenvolvimento de Equipes. Eu fui participar, mas não de forma livre e espontânea, indo mais pelo receio de ser chamado à atenção pela chefia, não

chegando a ser convencido. Também não fui capaz de ouvir. Não só eu fui ao evento meio que na base da obrigação, embora não tivesse sido essa a orientação do Chefe. Eu cheguei lá meio “armado” (um sábado e domingo), assim como muitos outros colegas. Era um grupo grande, cerca de umas 70 a 80 pessoas, ou mais. Fomos distribuídos em quatro salas. Começaram as dinâmicas. Achei muito esquisito aquilo: ter que ficar caminhando, uns de pés descalço, pela sala e olhar no olho do colega. E de um colega homem, principalmente, era muito complicado. Sair abraçando todo mundo... Umas músicas para a gente dançar, embora eu gostasse muito. A gente se expor e falar como a gente estava se sentindo. No sábado à noite ficaram muitos pensamentos rodando a minha cabeça. Não dormi direito. Mas, já fui para o domingo com uma curiosidade maior e, menos armado. No final do domingo tivemos uma vivência de encerramento, todos abraçados numa grande roda, ouvindo uma música suave e dando o depoimento de como tinham sido aqueles dois dias. Senti-me muito emocionado. Ficou plantada uma semente em meu coração. Passaram-se três anos sem nenhum outro encontro daquele tipo.

Um dia perto do Natal o gerente do nosso ambiente (já não era mais chefe e nem departamento) convidou uma colega minha, amiga e desde há algum tempo atrás, uma verdadeira guru para mim hoje, a Cássia Regina, estava lá sendo uma facilitadora daquele novo encontro, além de Fátima Diógenes e Ruth Cavalcante, a quem eu conhecia só superficialmente. Isso deve ter sido em 1997. Fiquei muito feliz pelo encontro e também pelo crescimento da Cássia como ser humano, como profissional, e enxerguei-a como consultora de promissora carreira.

Em outubro de 1999 tomei conhecimento mais de perto, pela Cássia, de novo, do Programa Times de Resultados, uma proposta de Integração de Equipes mais evoluída que os dois momentos anteriores de que eu havia participado. Ela fez o convite: se alguém queria participar do programa que conversasse com ela. Era um programa que, nas agências, trabalhava as Estratégias, os Processos e as Pessoas. Dentro da dimensão Processos havia uma pontinha onde, eu vislumbrei que, poderia me encaixar e participar: o uso da Tecnologia. Afinal eu era profissional da área há uns 20 anos. Falei com Cássia, ela ficou de analisar junto com a gerente dela e me deu resposta positiva. Assisti a uma reunião de avaliação de uma Oficina de Times de Resultados que havia acontecido numa agência. E senti que aquela semente de uns cinco anos atrás estava começando a brotar. Gostei e topei aceitar o desafio de ir para uma agência como observador. Foi uma experiência inesquecível para mim. Senti que

aquele tipo de serviço balançava, mexia mais com o meu coração. Eu fazia com mais prazer e emoção. Tive a felicidade de participar de mais cinco oficinas em agências, além de dois cursos de preparação para consultores / facilitadores deste referido programa.

Considero que essa foi uma experiência muito rica e desafiadora que tive em minha vida. Pela oportunidade de ter uma visão mais abrangente de como era o funcionamento de uma agência x banco, e como eram as interligações das Estratégias, Processos e Pessoas. Foi muito desafiador poder trabalhar com as Pessoas, embora muito mais como ouvinte. Foi muito importante, eu perceber que eu havia passado 15 anos de minha vida automatizando processos muitas vezes não bem desenhados. Durante uns cinco anos, quando eu tinha de desenvolver ou manter algum sistema, comecei a questionar e ver o processo como estava funcionando, se era da melhor maneira, para só depois sistematizar. Como no programa Times de Resultados, pude perceber que, junto com os processos, também era necessário saber como as pessoas estavam integradas ao processo.

Contato mais direto com a Educação Biocêntrica

Em abril de 2003 fui trabalhar como Gerente de uma equipe em um novo Ambiente. Nessa nova função passei a receber muitos e-mails diariamente. Um dia estava com minha caixa de correio muito cheia, tendo mais de 200 e-mails pendentes de serem lidos. Mas percebi que tinha chegado um do Roberto Silveira, comentando o assunto sobre o lançamento do livro da Cássia (mulher do Roberto), e eu nem sabia que a Cássia estava escrevendo um livro. Minha intuição falou forte, deixei os e-mails pendentes de lado e fui para o dito lançamento. Lá, me encontrei com a Ruth e soube que já naquele fim de semana iria começar um curso de Especialização em Educação Biocêntrica (Júlio, Cássia, Carmen Paula e Simone já haviam me falado dele). Foi uma coisa muito forte para mim e senti aquela plantinha da semente crescendo. A vontade falou alto em meu coração. Entrei no curso contra uma série de ponderações externas. Graças a Deus. Ficou mais clara para mim essa outra visão de mundo. A visão das relações entre os seres humanos. A era das relações, que depois vim a saber, através dos professores deste curso e dos autores citados na bibliografia.

3 A ORGANIZAÇÃO BIOCÊNTRICA

Abordaremos a seguir alguns pontos que, na nossa visão, podem ser aplicados e praticados nas organizações de forma que exista consistência permanente de ações, de relacionamentos e de bom convívio entre os colaboradores internos, os parceiros da organização e a comunidade ou sociedade na qual ela existe.

3.1 Princípio Biocêntrico e Educação Biocêntrica

3.1.1 O Princípio Biocêntrico

É o princípio essencial da Educação Biocêntrica. Ele estabelece o paradigma de que a vida é o centro de tudo, que devemos saber cuidar bem de nós mesmos, saber cuidar do outro e saber cuidar bem de tudo que existe no universo. Inclusive as coisas aparentemente inanimadas como a água, o ar, solo e tudo que tem a ver com o planeta terra e com o universo. Que em tudo existe vida, no sentido sadio, e que precisamos cuidar desse lado bom da vida. Precisamos perceber o lado positivo da vida, e a Educação Biocêntrica nos orienta para que saibamos potencializar esse lado positivo.

Segundo Toro (2002):

O princípio Biocêntrico coloca seu interesse em um universo compreendido como um sistema vivo. O reino da vida abrange muito mais que os vegetais, os animais e o homem. Tudo o que existe, dos neutrinos ao quasar, da pedra ao pensamento mais sutil, faz parte deste sistema vivo e prodigioso. Segundo o Princípio Biocêntrico, o universo existe porque existe a vida, e não o contrário.

Com relação aos seres humanos é um saber cuidar num sentido bem amplo, tendo respeito ao modo de ser do outro, dando atenção, ouvindo, dialogando, sugerindo, cooperando, colaborando, exercendo a reciprocidade sem cobrança; fazendo compartilhamento de saberes, troca de gestos, de carinho e afetividade.

Podemos dizer que os fatores ambientais formam os chamados “ecofatores” que são responsáveis pela integração com a natureza e com o ser humano. Esses ecofatores se movimentam, têm vida e se organizam em torno do amor, da natureza, da sacralidade da vida

e do amor pelo semelhante. O Princípio Biocêntrico também nos mostra que estamos inseridos numa grande teia de relações e que existe toda uma gama de conexões entre os seres humanos e as coisas da natureza.

Segundo Andrade (2003): “Na teia de relações não existem seres com maior ou menor grau de relevância, pois todos somos parte de um contínuo que se chama vida. Nesse sentido algumas espécies, inclusive o homem, podem desaparecer, mas vida continuará existindo”.

Tecer a vida é, a cada dia, celebrar o ato criador, sentir-se brotando por dentro e por fora, perceber-se possuidor de um potencial de vida capaz de projetar-se em múltiplas possibilidades de realização e singularidade. Ao falar de tecer a vida, estou falando de participar da vida, de cultivá-la, de ser criatura e criador dessa dança cósmica revelada humana e dançada como história. (GÓIS, 2001).

No Princípio Biocêntrico é prioritário e essencial o desenvolvimento de ações que permitem a conservação e evolução da vida, estimulando o desenvolvimento afetivo e a expressão instintiva, por meio de processo vivencial.

Segundo Cezar Wagner, numa disciplina sobre Método de Processo, no Banco do Nordeste (2003), apresentou a seguinte visão sobre Princípio Biocêntrico: “Visão da Vida na qual o Universo aparece como um fabuloso sistema vivente, de matéria visível e escura, que se organiza no sentido da vida e que aumenta de complexidade através de sua própria diversidade, atratividade e conectividade cósmicas”.

Entendo que tanto no Brasil quanto em qualquer parte do mundo, é possível fazer a inserção da Educação Biocêntrica de forma gradual como forma de transformar a Educação Tradicional. Fazendo uma analogia das Escolas com as Organizações em geral, entendo também, a partir de experiências vividas, que é possível fazer o uso da Educação Biocêntrica como inspiração para a gestão de pessoas visando a tornar mais aprazível o ambiente e as condições de trabalho. Defendo isso como um componente essencial no processo educativo para as escolas ou mesmo de tratamento de convivência humana dentro das organizações: os relacionamentos.

Em resumo, sobre o Princípio Biocêntrico, Toro (1995) conceitua que o seu objetivo: “é a conexão com a vida, que sua metodologia é a vivência, que o homem é um ser relacional, ecológico e cósmico. E que é indispensável que a nossa cultura recupere o

sentimento de sacralidade da vida e o prazer de viver”.

Também tenho esse entendimento, já agora, numa fase de maturidade em minha vida, quando o grande desafio não é mais galgar postos superiores, ou um outro emprego mais rentável, ou um meio de vida que me traga melhor remuneração financeira, mas sim buscar uma qualidade de vida em que eu sinta prazer de viver e que esteja contribuindo para a melhoria das condições de vida das pessoas que fazem parte do meu convívio, da humanidade e da natureza.

3.1.2. A Educação Biocêntrica

A Educação Biocêntrica tem uma concepção que difere, em muito, das propostas apresentadas pelos grandes pensadores da educação ocidental. Ela tem como princípio um novo paradigma das ciências humanas que é o Princípio Biocêntrico, já apresentado anteriormente. O sentido principal dela é que é preciso fazer uma reeducação da vida e da forma como vivemos, estimulando o fortalecimento de vínculos consigo mesmo, com o outro e com o universo. Buscando o prazer de viver em todos os momentos. Não esperando para celebrar só quando ocorrer grandes momentos, ou em datas comemorativas, ou que sejam marcantes em nossas vidas, mas sim buscando no dia-a-dia identificarmos os pequenos prazeres e valorizá-los, senti-los, curti-los, compartilhá-los, irradiá-los e potencializá-los.

A Educação Biocêntrica, usa e estimula a dimensão afetiva da inteligência, por ser ela a dimensão que permeia todas as outras propiciando um processo de aprendizagem reflexivo e vivencial.

Enfocando o desenvolvimento da inteligência afetiva a Educação Biocêntrica pretende despertar a afetividade nas pessoas, ampliando sua percepção e expandindo sua consciência ética, não permitindo, portanto, o controle, a domesticação ou o bloqueio da afetividade que ocorre na maioria dos estabelecimentos de ensino desenvolvendo um verdadeiro estímulo à competição. (CAVALCANTE, 2001).

A prioridade da Educação Biocêntrica não é a formação cognitiva, intelectual ou tecnológica, mas sim a do conhecimento interior e o desenvolvimento de formas internas de viver com prazer e com leveza. Com isso não se deve tirar o valor da formação intelectual ou tecnológica, mas é essencial estimular, principalmente, os potenciais genéticos que constituem a estrutura essencial da identidade. Por meio do estímulo e incentivo ao desenvolvimento

desses potenciais, com certeza o desenvolvimento e o resultado da formação intelectual trará contribuições mais sadias, leves, criativas e humanas para todos nós: seres humanos, os seres vivos em geral, a natureza e os diversos elementos que a compõe.

Toda a metodologia desta educação deve orientar-se para a conexão com a vida. A imagem do ser humano proposta pela Educação Biocêntrica é a do “ser humano relacional”, “o ser humano ecológico” e do “ser humano cósmico”, estando ele integrado, sentindo-se fazendo parte e contribuindo para o desenvolvimento propositivo da grande teia do universo.

Estamos todos empenhados em um repensar da Educação que ajude as pessoas a aprender a viver e conviver, tendo como ponto de partida o respeito à vida e a convivência amorosa, e como método, um enfoque reflexivo e vivencial na prática pedagógica, em que aprendemos não apenas pelo o cognitivo, o intelecto, mas também através das emoções, dos sentimentos, das sensações, da intuição. (CAVALCANTE, 2001)

As pessoas que praticam a Educação Biocêntrica desenvolvem a sua afetividade, a sua capacidade da percepção ampliada e da expansão da consciência ética como deveres prioritários absolutos.

A Educação Biocêntrica utiliza, principalmente, como mediação o Sistema Biodança, por meio do qual se expressam os potenciais genéticos de vitalidade, sexualidade, criatividade, afetividade e transcendência. A Biodança estimula a expressão da identidade e desenvolve estes potenciais, utilizando exercícios, danças e situações de encontro em grupo, usando como meios a música, o movimento e a vivência.

Vivência é uma sensação intensa de viver o “aqui e agora” com um forte componente cenestésico. As vivências são experiências passageiras (por exemplo, vivências de plenitude, de segurança, de prazer). [...] Redefini o conceito de vivência como a experiência vivida com grande intensidade por um indivíduo no momento presente, que envolve a cenestesia, as funções viscerais e emocionais. (TORO, 2002).

Nas sessões de Biodança que acontecem no Ceará, geralmente, temos, no início, cerca de uma hora dedicada a um momento em que chamamos de “intimidade verbal”, quando os temas teóricos da Biodança e da Educação Biocêntrica são tratados. Cada membro do grupo, em se sentindo à vontade, pode fazer relação do tema com a sua situação em particular. Encaro esse momento como muito rico para gerar conhecimento e atuar como um grupo de crescimento humano. Assim como na Educação Biocêntrica um dos pontos fundamentais é o exercício do diálogo construtivo.

A Educação Biocêntrica tem conteúdos geradores que permitem alcançar seu objetivo: “Aprender a Viver”, apresentando a proposta essencial de resgate dos instintos vitais e a evolução dos potenciais genéticos.

Existem outros princípios que norteiam a Educação Biocêntrica, sendo eles:

a) Princípio da Progressividade –

Este princípio orienta que as pessoas paulatinamente vão se aculturando, conhecendo, sentindo, experimentando e avançando nos processos vivenciais. Isto porque as mudanças precisam ser progressivas, de modo a não expor as pessoas a grandes saltos que possibilitem gerar algum desequilíbrio. É preciso respeitar o ritmo de cada participante do grupo, perceber o grau de progressividade do grupo, o grau de progressividade de um participante com cada membro do grupo, de forma a não gerar mudanças radicais e nem ansiedade.

b) Princípio Vivencial –

A partir da Biodança, é um princípio que usa a música e o movimento-dança, por meio de contatos e carícias.

Segundo Góis (1995), é um: “Sistema de desenvolvimento humano orientado para o estudo e o fortalecimento da expressão das potencialidades humanas, através da música, exercícios de comunicação em grupo e vivências integradoras”.

A Biodança é um sistema ou mesmo modelo que fortalece os aspectos da identidade humana por meio de cinco linhas de expressão ou mesmo de vivências:

- 1) Vitalidade – fortalece e resgata a saúde corporal, mental e vital de forma a despertar nas pessoas a sensibilidade para uma vida mais saudável. Os exercícios de vitalidade sempre são mais ativos, energizantes e com músicas alegres, despertando ímpeto, coragem, capacidade de luta, autonomia e alegria.
2. Sexualidade – desperta nas pessoas o prazer de viver por meio de sua sensualidade e corporeidade que é a forma de se mostrar por inteiro no

sentido corporal, existencial, relacional e espiritual, despertando o desejo, o prazer e a sensualidade.

3. Criatividade – potencializa e revela a capacidade que as pessoas têm de inovar e a capacidade de se reconstruir constantemente, isto é, desperta o impulso para a renovação existencial. É o cultivo da expressividade e da comunicação, expressando as emoções por meio da dança e do diálogo; usando-se exercícios de criatividade artística: poesia, música, pintura e argila, e desenvolvimento da expressão verbal, oratória e recitação.
4. Afetividade – revela o sentido da capacidade de amar a si e ao próximo, despertando sentimentos, emoções e toques, por meio da inteligência afetiva, fazendo aflorar a solidariedade, a ternura e a proteção. O cultivo da afetividade, por meio da Biodança, pode se dar por meio de danças de solidariedade, danças de amizade, encontro em diálogo (ou intimidade verbal), em que se supera a discriminação social, racial ou religiosa.
5. Transcendência – é um estágio mais avançado no qual a pessoa consegue se conectar mais profundamente na vivência, revelando um estado de pulsação e transformação da identidade. É um estado de vinculação essencial com tudo que existe que, quando estimulado, propicia a expansão da consciência e mudança de valores.

c) Princípio de Auto-regulação –

É quando a pessoa consegue ter um melhor conhecimento de si mesmo, ganhando confiança em si, consegue manter a capacidade de regular-se. Consegue melhor perceber-se e manter o controle de si mesmo. É feito pelo contato com a Própria Identidade por meio de exercícios de desafio pessoal frente às dificuldades. Estimula a coragem para defender seus pontos de vista e entrar em conexão com a própria força.

d) Princípio da Transmutação de valores –

Por meio das sessões de biodança, nas quais se pratica o diálogo, ou mesmo intimidade verbal que abordaremos mais à frente, com a geração coletiva de saberes e por meio das vivências de transcendência, a pessoa pode transformar-

se ou mesmo transmutar seus valores, resignificando o modo de perceber e conduzir sua vida.

e) Atuar na parte sã –

É este lado muito positivo que enxergo na Educação Biocêntrica que é trabalhar e potencializar continuamente o lado sã que temos, de forma que nos tornaremos mais fortes e capazes para superar os desafios da vida.

f) Princípio da Reciprocidade –

Na Educação Biocêntrica, percebemos o crescimento humano, tanto teórica como existencialmente, que ocorre por meio de estímulos promovidos pelos diálogos, pelos exercícios constantes de diálogos, assim como no relacionamento no plano corporal, por meio da admiração, do toque e das carícias.

Cuidar da educação é cuidar da vida germinando humana, é cuidar do amor. Não é um caminho fácil, é preciso sentir o coração da natureza e perceber a profunda e sutil realidade do desdobramento da vida em diversidade, conexão, complexidade e autopoiesis. [...] Educar assim é participar inteiro da vida. Quem educa é mestre e este é a natureza em nós. (GÓIS, 2001).

Segundo anotações que fiz em sala da aula, em ago/2003 na disciplina Teorias Críticas e Paradigmas Emergentes da Educação, apresento a seguir as tendências de Educação no Brasil, de forma a entendermos que a Educação Biocêntrica é ainda, muito nova, e está recebendo aprimoramentos e contribuições.

TENDÊNCIA	Época	Tendências (Características)
LIBERAL	1540	Tradicional (Carteiras, Jesuítas, nota, diferente do oriente, Elitizada)
	1920	Escola Nova (Lourenço Filho, Pública)
	1960	Não diretiva (Rogers, Liberal demais)
	1960	Tecnicista (Prova objetiva)
PROGRESSISTA	1960	Libertadora (Paulo Freire e Piaget)
	1960	Libertária (Operariado)
	1980	Crítica Social dos Conteúdos (Tudo da Progressista)
EVOLUCIONÁRIA	1960	Educação Dialógica (Paulo Freire)
	1980	Construtivismo (Vygotski, inclusão, parecido com Piaget)
	1980	Educação Holística (Unipaz)
	1980	Educação Biocêntrica (criador Rolando Toro)

A Educação Biocêntrica está contida na mais recente tendência da Educação. Foi criada há pouco tempo, está num processo de fortalecimento de sua construção e continua recebendo contribuições de teóricos mais recentes, dentre eles:

Rolando Toro – O princípio Biocêntrico
Cezar Wagner, Ruth Cavalcante, Marcos Cavalcante, Cássia Regina, Cristiane Arraes e Fátima Diógenes – no livro Educação Biocêntrica, um movimento de construção dialógica.
Outros – que estão contribuindo para a construção mais qualitativa, através de experiências e divulgação em organizações empresariais, escolas, universidades, comunidades e grupos terapêuticos.
Na área pedagógica recebe contribuições de: .Paulo Freire e a educação dialógica; .Vygotski e o sócio-interacionismo; .Wallon e a importância da afetividade; .Piaget e Emília Ferrero e o construtivismo.
Em outras áreas temos: .Fritjof Capra e a teia da vida; .Leonardo Boff e o paradigma ecocêntrico; .Pierre Weil e Roberto Crema e o holismo; .Cezar Wagner e o método do processo.

Segundo Andrade (2003),

A Educação Biocêntrica está se construindo a partir desses paradigmas que dão ênfase à vida, vendo o ser humano como um holos, com diversas inteligências, precisando ser estimulado a criar ligações em todas elas. É uma abordagem que valoriza todo o potencial de crescimento que a pessoa traz.

[...] A teoria tem se realizado dentro de uma postura participativa, baseada em Paulo Freire, que é ação-reflexão-avaliação-construção-ação, num movimento contínuo de recriação e análise.

[...] Estamos construindo os pilares a partir de outras experiências, retirando o que não concordamos de algumas abordagens, aproveitando outras dentro de uma coerência com o princípio biocêntrico.

A Educação Biocêntrica, segundo Toro (1995), “parte de um novo paradigma das ciências humanas, que é o princípio biocêntrico, cujo objetivo é a conexão com a vida, tendo como metodologia a vivência”. O centro de tudo é a vida, com todos contribuindo de um modo ativo para a harmonia do universo. Quando se fala em vida não se refere apenas aos seres vivos e vegetação. Refere-se a tudo que existe no universo: seus elementos, seus materiais, os astros, as plantas e animais, inclusive o homem, são componentes de um sistema

maior: o universo existe, porque a vida existe. O universo é, pois, um sistema vivente no qual a vida se expressa de infinitas formas.

Tendo a vivência como um dos seus maiores pilares, a Educação Biocêntrica trabalha com as múltiplas dimensões da inteligência, principalmente a dimensão afetiva, que abre possibilidades para que as pessoas fiquem emocionalmente mais harmonizadas. Pessoas que usam dessa prática tendem a ter a identidade mais fortalecida, são mais criativas, levam um estilo de vida mais saudável e estão mais preparadas para as relações com o outro, com o grupo e com a comunidade em que convive.

Desenvolver a inteligência afetiva vai no sentido do desdobramento de uma consciência afetiva. É o ponto de partida para a evolução integrada de todas as formas de inteligência. Organiza a percepção e o pensamento assim como todas as funções mentais. Cria a capacidade afetiva de estabelecer conexões com a vida, relacionar a identidade pessoal com a identidade do Universo. (CAVALCANTE, 2001).

Pegando anotação que fiz em sala de aula, na disciplina Corporeidade, Vivência, Arte e Educação I, de Fátima Diógenes, apresento o segundo resumo sobre o entendimento que tive (e escrevi) sobre o que é Inteligência Afetiva, por meio de palavras geradoras:

É a inteligência que a pessoa precisa para relacionar-se.

Parar para ouvir o outro, quando necessário, e doar, se preciso.

Acenar positivo para gerar alegria,

Disposto a receber carinho.

Compreender quando existe conflito, relevando.

Aconselhando, quando perceber que o outro precisa.

Saber calar para não estimular conflito.

Ter o tempo certo de se colocar e, procurando estimular e sensibilizar um clima de harmonia.

Acalmando o espírito e após a conciliação, abraçar.

Amar aquele outro.

Depois, refletir e chegar a brincar dos erros.

Aflorar também o alegrar.

Procurar incentivar, estimular os potenciais positivos, levando a crença que tudo vai dar certo.

Nas disciplinas do Curso de Especialização em Educação Biocêntrica, sempre têm sido usados métodos de ensino inovadores. Uma didática bastante diferente do convencional

que verificamos nas escolas e organizações. Dentre os métodos, destaco dois que têm aberto grandes possibilidades para o meu aprendizado: a vivência e o diálogo.

Na vivência e no diálogo temos tido a oportunidade, melhor dizendo a felicidade, de poder conviver com professores que além de deterem um vasto conhecimento e serem autores de livros relacionados a esse assunto, também, têm excelentes habilidades didáticas no uso desses dois métodos, nos abrindo aí uma ótima possibilidade de aprendizagem, um verdadeiro presente, chegando algumas vezes a ter uma geração coletiva de saberes. Ou ainda, como disseram alguns de nossos professores: é um compartilhamento de informações visando à construção do nosso conhecimento.

Corporeidade

Apresento a seguir, trecho de um trabalho sobre corporeidade que escrevi para a disciplina Corporeidade, Vivência, Arte e Educação I, da Prof. Fátima Diógenes. Na visão biocêntrica a corporeidade tem um significado holístico que engloba o corpo, a mente, o espírito, a sua forma de se apresentar e viver na comunidade e na sociedade em que convive. Comunidade e sociedade, aqui, são o ambiente da família, ambiente da escola, ambiente de trabalho, é o ciclo de amizades que mantemos. São os relacionamentos que temos e mantemos com outros grupos de pessoas e comunidades.

A nossa **postura** também faz parte de nossa corporeidade. O nosso jeito de transmitir alegria ou tristeza. A nossa forma de comunicação. A habilidade de fazer mais ou menos amigos. O nosso semblante expressa nossa corporeidade. Quando estamos em estado de bem-estar, estamos de bem com a nossa corporeidade.

Quem curte a vida com uma **alegria** permanente, vendo e percebendo os pequenos bons momentos da vida, sempre está com a corporeidade em alta. Quem sabe viver alegre e amar, pouco adocece. Isto porque a mente, quando está harmonizada, está de bem, passa essa harmonia o corpo. É a interligação entre espírito (fé), mente e corpo fazendo parte de uma coisa única: a corporeidade. E que tendo essa conjunção de forma harmoniosa pode-se dizer que a corporeidade está em alta.

Quem é **a favor da vida**, pensa de forma positiva, sabe perceber e vivenciar os bons momentos da vida, sabe perceber e valorizar o lado bom das coisas da vida, sabe incorporar e internalizar essa forma de viver, são pessoas que têm corporeidade positiva. São pessoas biocêntricas.

Devido à conjuntura mundial atual, as grandes nações e corporações empresariais buscam cada vez mais o acúmulo de riquezas, entre suas estratégias principais está o estímulo ao **consumismo**, por meio da mídia principalmente a televisiva. As pessoas, para alcançarem o padrão de vida, que a mídia influencia com bastante competência na cabeça das pessoas que não têm um senso crítico mais acentuado, buscam um **trabalho** para gerar renda visando conseguir o nível de consumo que “sonham”, vão precisar trabalhar mais, gerando a competitividade e, por conseguinte, o estresse. Nos dias de hoje, a forma acentuada de trabalho exaustivo, com uma carga horária elevada, visa a conseguir uma maior renda para atingir o padrão de consumo desejado ou sonhado. Muitas vezes se busca uma posição social.

Assim, as pessoas adquirem o **estresse**, perdem a serenidade, não curtem a vida, ficam sem saber o que é qualidade de vida e, com o passar do tempo, adoecem.

As pessoas deveriam procurar descobrir formas de se ter lazer, como forma de alcançar uma melhor harmonia entre trabalho e descanso. Para muitas pessoas não é simples saber administrar o seu tempo entre trabalho, família e escola, quando é o caso. Existem muitas formas de lazer, sendo elas muito subjetivas. Para muitos, o lazer pode ser a música, a dança, o turismo, a viagem, a comida, os jogos, a leitura, os esportes em geral etc. Para outros, pode ser o ócio, a praia, o campo, a pesca, as festas etc.

Na educação biocêntrica, a biodança é um dos seus principais suportes, quando a corporeidade vem à tona em toda sua forma de expressão.

Para pessoas que não conhecem o que é Educação Biocêntrica, e nem a Biodança, mas que de forma empírica gostam e curtem a **música**, e têm o hábito de **dançar**, e são a favor da vida, procurando fazer o bem, sem saber a quem, de alguma forma essas pessoas vivenciam alguns modos da forma biocêntrica de viver e têm a sua corporeidade elevada.

Para viver bem, o ser humano precisa movimentar-se. Exercitar-se. Isso porque na sociedade atual, predomina a vida urbana na qual os movimentos são poupados pela automação. Surge, então, o sedentarismo, para boa parte da população. E, com isso, aparece uma série de doenças, nesses tempos contemporâneos. O sedentarismo e as doenças acometem boa parte da população que não tem consciência e mantém sua mente, muitas vezes voltada para o trabalho em excesso, com a consequência do estresse.

Segundo a dissertação de Verderi (1999): “Devemos pensar o corpo não mais como a soma das partes, mas sim, pensar o corpo, como um sistema de interação, onde suas partes só possuem sentido quando relacionada com as demais. É uma totalidade integrada cujas ações existem sempre em função do conjunto”.

Daí, posso dizer que: corpo não pode ser secundarizado em relação à mente. E que a mente não pode ser secundarizada em relação ao corpo. Numa visão sistemática e permanente é essencial o movimento. A prática do esporte e do exercício. Para as pessoas com uma idade madura, o ideal é a caminhada que traz muitos benefícios, entre eles a reflexão.

Também para uma parcela dos jovens, com relação a esse visual físico, vemos corpos que se entregam uns aos outros só pela atração física. Às vezes, nem o toque é sensível. Existe muito mecanismo e aparência. É mínima a relação de sentimento e afeto. É novidade o *ficar*. Fica hoje com um. Amanhã fica com outro. São relações que não deixam vínculos.

A fé e a espiritualidade são elementos essenciais para a composição da corporeidade. A harmonia de uma pessoa se dá, essencialmente, a partir de sua espiritualidade. Ter o respeito por um ser superior, a quem de alguma forma, estamos conectados e que nos guia.

Podemos buscar a harmonia da mente por meio da meditação e da reflexão, buscando chegar ao caminho da paz. Com o tempo, para os serenos, pode-se aprender a chegar nessa paz. Podemos dizer que é o tempo da sabedoria. A mente harmonizada, conjugada com a fé e um corpo são, que se mexe, atingindo a corporeidade.

Existem muitas formas de buscarmos essa harmonia, essa paz e essa sabedoria. Uma delas é a poesia que aflora da sensibilidade. Por falar em verso, reproduzimos uma prosa feita em sala de aula, em 20/12/03, após a aplicação de uma vivência da Professora Fátima Diógenes, durante disciplina Corporeidade, Vivência, Arte e Educação I, que gerou em toda a turma um clima de muita paz, serenidade e sensação de prazer:

Corporeidade Eu.

Busca. Encontro do que quer.
 Coração fala alto, em sinergia com a harmonia.
 Maestrina,
 Regendo a turma, como se, a turma, fosse uma orquestra.
 Ambiente propício. Pessoas sensíveis.
 Grande clima. Silêncio. Mergulho. Concentração.
 Toques. Grandes sensações. Mergulho mais profundo.
 Mais toques. Muito leves. Extremamente sutis.
 Conexão total.
 Profundo prazer. Alegria. Respiração.
 Tudo isso é forma de amor.
 É aprender.
 É vivenciar. É alegria. É prazer.
 É vida.

Na nossa comunidade, seja na família, seja no trabalho, seja na escola ou mesmo no círculo de amizades que mantemos, é importante que possamos estar de bem com a vida. Estarmos harmonizados em mente, espírito e corpo e darmos testemunho disso. Podermos irradiar uma forma biocêntrica de viver. Sermos exemplos para ajudar, mesmo que aos pouquinhos, que a humanidade possa melhorar e evoluir em busca de paz.

As organizações bem que poderiam estimular que seus gestores adotassem postura de educadores. Adotar postura de acompanhar resultados via caminho do estímulo e da persuasão. Formas de trabalho participativa e cooperativa. Que os empregados possam trabalhar com prazer. Cada um encontrando um perfil de função que tenha mais afinidade com suas habilidades. E não, estabelecer metas de números, para, a partir dos quais, gerar a forma de acompanhar, gerenciar e trabalhar. Quando alguém não atingir a meta do número, está praticamente descartado.

Para finalizar este tópico, lembro que corporeidade é conexão de todas essas coisas: o corpo, com todas as suas partes integradas, a mente, o espírito, a fé, o exercitar-se, o dançar, a poesia, a música, a leitura, o estudo, o trabalho, a brincadeira, o humor sadio, a emoção, o choro, o riso, o sentimento, o lazer, o querer e fazer bem ao próximo. Tudo enfim, numa grande teia de corporeidade do ser humano: um ser UNO, constituído de corpo, mente, emoções... Paulo Freire (2001) dizia que “se corpo e espírito não andassem tão separados, os homens seriam mais sensíveis, mais inteligentes”.

Quero encerrar esse tópico, sobre Educação Biocêntrica, um tema que me embriaga, me inspira, me fortalece a alma, com uma mensagem que recebi da minha irmã Vilani, pela Internet. Não sabemos quem é o autor, mas avalio como Biocêntrica.

Felicidade é...

Você pode ter defeitos, viver ansioso e ficar irritado algumas vezes, mas não se esqueça de que sua vida é a maior organização do mundo.

Só você pode evitar que ela vá à falência. Há muitas pessoas que precisam, admiram e torcem por você.

É importante que você sempre se lembre de que ser feliz não é ter um céu sem tempestades, caminhos sem acidentes, trabalhos sem fadigas, relacionamentos sem decepções.

Ser feliz é encontrar força no perdão, esperança nas batalhas, segurança no palco do medo, amor nos desencontros.

Ser feliz não é apenas valorizar o sorriso, mas refletir sobre a tristeza.

Não é apenas comemorar o sucesso, mas aprender lições nos fracassos.

Não é apenas ter júbilo nos aplausos, mas encontrar alegria no anonimato.

Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver, apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise.

Ser feliz não é uma fatalidade do destino, mas uma conquista de quem sabe viajar para dentro do seu próprio ser.

Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e se tornar autor da própria história.

É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar um oásis no recôndito da sua alma.

É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.

Ser feliz é não ter medo dos próprios sentimentos.

É saber falar de si mesmo.

É ter coragem para ouvir um "não".

É ter segurança para receber uma crítica, mesmo que injusta.

É beijar os filhos, curtir os pais e ter momentos poéticos com os amigos, mesmo que eles nos magoem.

Ser feliz é deixar viver a criança livre, alegre e simples que mora dentro de você.

É ter maturidade para falar: "eu errei".

É ter ousadia para dizer "me perdoe".

É ter sensibilidade para confessar: "eu preciso de você".

Ser feliz é ter a capacidade de dizer "eu te amo".

Desejo que a vida seja um canteiro de oportunidades para você...

Que nas suas primaveras você seja amante da alegria.

Que nos seus invernos seja amigo da sabedoria.

E, quando você errar o caminho, recomece tudo de novo.

Pois assim você será cada vez mais apaixonado pela vida.

E descobrirá que ser feliz não é ter uma vida perfeita, mas usar as lágrimas para irrigar a tolerância.

Aproveitar as perdas para refinar a paciência, as falhas para esculpir a serenidade.

Usar a dor para lapidar o prazer e os obstáculos para abrir as janelas da inteligência.

Jamais desista de si mesmo.

Jamais desista das pessoas que você ama.

Jamais desista de ser feliz, pois a vida é um espetáculo imperdível.

Você é especial! E pessoas especiais sabem dividir seu tempo com os outros.

São honestas nas atitudes, são sinceras e compassivas, e sabem que o amor é parte de tudo.

Pessoas especiais têm coragem de se doar aos outros, sem nenhum interesse oculto.

Não têm medo de ser vulneráveis, acreditam que são únicas e gostam de ser quem são.

Pessoas especiais se importam com a felicidade dos outros e os ajudam a conquistá-la.

Pessoas especiais são aquelas que realmente tornam a vida mais bela e mais feliz.

3.2 Gerente Facilitador, o Líder e o Líder Biocêntrico

Neste capítulo pretendo narrar o meu entendimento do que seja um Gerente e Facilitador, perfil esse que a ciência da Administração Moderna orienta as organizações seguirem, baseado tanto nos conhecimentos práticos de minha história profissional quanto com base em artigos da área e, principalmente, do livro O Gerente Facilitador (WEAVER e FARRELL, 2001).

Comento também, logo depois, quais as qualidades e características de um Líder Biocêntrico, que embora tenha muitas semelhanças com o papel do Gerente Facilitador, é mais abrangente, estimulador, holístico, sensível e humano, isto é, biocêntrico.

3.2.1 O Gerente Facilitador

A partir da leitura que fiz do livro O Gerente Facilitador, (WEAVER e FARRELL, 2001), percebi como as organizações podem criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas trabalhem mais juntas e com mais efetividade, sendo necessário criar oportunidades para as equipes terem sucesso. Onde a cooperação precisa ser mais estimulada, assimilada e praticada pelos colaboradores, de forma que os facilitadores devem entender como os colaboradores e as equipes funcionam, conhecendo as habilidades práticas para ajudá-los a efetuar o seu trabalho. O livro é uma fonte de orientação, principalmente, para quem deseja ser facilitador com um papel a mais em sua função.

Atualmente, o aumento da competitividade global e as constantes inovações tecnológicas estão forçando as organizações a se reestruturarem de forma mais rápida e contínua, e ainda, permanecerem vivas, atuantes e competitivas. Isso reflete no local de trabalho que se torna um cenário de mudanças, onde os gerentes precisam ter habilidades para conviver com elas. Gerentes precisam ser facilitadores qualificados de forma a exercer uma influência tranquilizante e oferecer métodos práticos para lidar com as conseqüências da reestruturação. Precisam usar conhecimentos de mudança organizacional e dar suporte emocional para as equipes, tornando as pessoas capazes de se concentrar em suas tarefas.

O referido livro, apresenta os seguintes conceitos com os quais estou de acordo e, que depois, usarei como comparativo com o papel do Líder Biocêntrico:

Facilitador com papel distinto do líder e do gerente – em toda organização os três papéis são da maior relevância. **O líder** com uma visão de futuro, determina o tom e aponta a direção certa. **O gerente**, pragmático, presta atenção no aqui e agora, planeja bem e determina o ritmo. **O facilitador** ajuda as pessoas a concluir o trabalho com êxito. A distinção de cada um desses papéis é fundamental para o uso adequado da facilitação.

O gerente facilitador esclarece tarefas, planeja reuniões, redefine os papéis de seus membros, aprende a trabalhar melhor em equipe, planeja projetos, mapeia processos, conclui o trabalho (chegar ao término), resolve conflitos, interpreta pilhas de informações e toma decisões. (WEAVER e FARRELL, 2001).

Percebo que o papel do gerente facilitador tem um grau maior de apoio, de participação e de execução, lidando mais diretamente com as equipes, sendo mais efetivo e prático, com vistas a construir um forte apoio.

Segundo Weaver e Farrel (2001) o gerente facilitador usa o modelo de facilitação que se compõe dos seguintes elementos: **Tarefa, Ego, Grupo e Processo**, nesta ordem, sendo a essência para o desempenho bem sucedido de seu papel.

Para serem efetivas, os facilitadores precisam compartilhar de valores, crenças e comportamentos. Sendo que valores são “o que as pessoas consideram ser importante”. Facilitadores efetivos valorizam a colaboração e respeitam as diferenças individuais. Crenças são aquilo que as pessoas acreditam que é verdadeiro; o que é sua realidade. Comportamentos são o que as pessoas fazem e que pode ser observado por nós.

Tarefa é o trabalho que a equipe necessita realizar, de forma que o facilitador precisa saber qual é a tarefa que as pessoas querem e precisam completar. A tarefa acontece em diferentes âmbitos. Quando ela é no âmbito global do grupo, precisa de esclarecimento por parte do facilitador para se evitar em obstáculos de entendimento pela equipe. Fazer um planejamento inicial, investindo tempo, acaba economizando tempo no final e é uma das maiores responsabilidades do facilitador. Outro fator muito importante, também, é que o facilitador consiga da equipe que a tarefa seja propósito global do grupo, e em que ela vai contribuir para o desempenho da unidade.

Depois de esclarecida a tarefa é necessário um acordo, que pode ser formal ou informal. O facilitador e o grupo devem concordar quanto ao que um espera do outro. Precisa ser estabelecida a tarefa, ser medido se a tarefa foi completada com sucesso pelo grupo, assim como se conhecerem as responsabilidades do grupo e as do facilitador. Cabe ao facilitador

desenhar o processo que cumpra o propósito e obtenha os resultados desejados; rever processo com equipe administrativa antes de iniciar a tarefa; facilitar processo de trabalho no seminário; facilitar reunião de reavaliação e documentar sugestões, visando a melhorias para outros processos.

No acompanhamento das tarefas é necessário se saber: 1) *O que* o grupo deve fazer exatamente; 2) *Quem* será responsável pelo cumprimento da meta e, 3) *Quando* essa meta deve ser cumprida. Não acompanhar as tarefas é uma das causas mais freqüentes do fracasso de equipes, processos, projetos etc.

É importante a definição das responsabilidades de cada membro da equipe. A clareza na definição de *papéis* é essencial, de forma que ninguém tenha que adivinhar o que fazer, se não, acaba adivinhando errado. Necessária, também, é a definição de *procedimentos*, isto é, “como o grupo trabalhará em conjunto”.

Necessário, também, é estabelecer regras essenciais de comportamento, segundo as quais, é determinado que as pessoas respeitem umas às outras, cheguem no horário, ouçam as idéias das outras, apoiem as decisões do grupo etc. Deve ser um número pequeno, de no máximo de 10, e de forma que não seja uma coisa imposta de maneira formal pela organização.

Ego – Usando a si próprio como meio para ajudar o grupo é uma maneira muito poderosa e influente que os facilitadores levam para o grupo e o processo de trabalho, servindo como modelo de comportamento que se espera de cada membro do grupo. Para isso é preciso saber mais sobre si mesmo, como forma de reconhecer seus paradigmas e modificá-los, se necessário, e também ajudar ao grupo a ajustar os seus. O comportamento serve de observação para os demais membros da equipe. Os bons facilitadores têm consciência de como são percebidos e de como sua presença influencia o grupo e são muito mais efetivos quando permanecem neutros.

Para Weaver e Farrell (2001), segundo os pesquisadores B.F. Skinner e Alvert Bandura, existem quatro métodos fundamentais para influenciar o comportamento dos outros:

- 1) **reforço positivo** - durante uma discussão, o líder de um grupo diz “boa idéia” em resposta a uma contribuição;
- 2) **punição** - em uma discussão, o líder de um grupo ridiculariza a contribuição de um integrante;
- 3) **reforço negativo** - o integrante de um grupo evita fazer contribuições para não ser ridicularizado;
- 4) **extinção** - o membro de um grupo pára de tentar contribuir quando é ignorado. É comprovado que o reforço positivo tem o efeito mais duradouro de todas as influências.

Grupo – Uma coisa a que o facilitador deve ficar atento é com relação às diferenças individuais. Uns são detalhistas, impacientes, operam com rapidez, capazes de assumir riscos, enquanto outras são quietos, pacientes e cautelosos. Compreendendo essas diferenças, os facilitadores podem usar isso como complementaridade. Os grupos precisam de vários tipos de comportamento para conseguir seu melhor desempenho. É da diversidade que surgem idéias ricas e produtivas, mas que, algumas vezes, podem resultar em conflito.

Aqui nesta monografia estamos trabalhando com os conceitos de grupo e equipe como semelhantes. Já numa visão biocêntrica, Diógenes (2001), define:

O grupo funciona como uma rede viva, onde a comunicação acontece no nível visível e no sutil. Cada membro é um ponto, inclusive o facilitador. O movimento de qualquer pessoa altera todo o funcionamento da rede, ainda que o movimento seja imperceptível. O grupo é uma unidade e tem interferência em cada um de seus membros. O aprendizado do grupo é o aprendizado de cada um.

Trabalhar em equipe é resultado de um esforço intencional, no qual existe a formação (compreender o propósito do grupo e quem são os outros membros); a sondagem (identificar o que os indivíduos esperam uns dos outros e como esperam trabalhar juntos); o ajustamento (solucionar as diferenças e expectativas que os membros têm uns dos outros); o desempenho (atividades que levarão o grupo a cumprir seu Encargo e Carta). Os grupos são criados para cumprir uma missão, concretizar um projeto particular e/ou melhorar um processo organizacional. É por meio da sinergia de seus membros que um grupo é capaz de ultrapassar o limite na quantidade e qualidade de trabalho que pode produzir. É por meio da observação do grupo que o facilitador colhe informação visando a tomar uma melhor decisão.

Segundo Weaver e Farrell(2001),

Os **Padrões de relacionamento do grupo** são os modos comuns dos membros do grupo se relacionar. Esses padrões podem se apresentar dentro de uma gama que vai desde o antagonismo até a parceria. Cada uma das formas de relacionamento -

coação, confrontação, coexistência, cooperação, colaboração e co-propriedade – tem um impacto tanto no desempenho do grupo como na satisfação que os membros do grupo têm de participar dele. O desafio de todo facilitador é ajudar os grupos e equipes a progredirem para o ponto onde exibam os tipos de relacionamento apropriado para o tipo de grupo que estão procurando ser.

Lidar com o *conflito* é uma das maiores atribuições do facilitador, de forma a manter a equipe unida. O conflito está presente em todos os grupos, o grande desafio é saber lidar com ele com mais efetividade. Por ser considerado “ruim”, muitas vezes, as pessoas o evitam. Quando o facilitador tenta encerrar logo ou evitar completamente o conflito ele presta um desserviço ao grupo. O diálogo resultante permite que os grupos trabalhem os aspectos positivos do conflito. “Situações de conflito” são situações nas quais as pessoas parecem ter desejos, necessidades, vontades, opiniões, ou convicções diferentes. A resolução significa que a pessoa não se engajará no conflito (Evasão), ou ganhará sua própria solução (Competição), ou concordará com a solução de outra pessoa (Acomodação), ou criará uma solução vencer-vencer (colaboração), ou concordará com um meio-termo (Transigência). Para a resolução do conflito é necessária a manifestação das diferenças; a consciência do conflito; esclarecimento das diferenças; o acordo sobre pontos em comum e a resolução do conflito (construída sobre pontos em comum, usando as diferenças como meio de enriquecer a solução final).

Existem três aspectos essenciais para que o facilitador atue de forma efetiva: fazendo o planejamento das tarefas; solucionando os problemas por meio do estudo de falhas e chegar ao objetivo planejado, seja a tarefa, o processo ou um projeto realizado.

Processo – Segundo Weaver e Farrell(2001), “facilitadores eficazes são mestres em processo, mas não são dominados por eles”, pois usam a habilidade para julgar com precisão aquilo que o grupo precisa, quando uma ferramenta não dá o resultado esperado, eles tentam outra; usam seu conhecimento do grupo e sua tarefa para escolher as ferramentas adequadas, compartilhar informações ou oferecer orientação.

Considero como uma habilidade essencial do facilitador é o ***saber ouvir ativamente***, que é um esforço consciente para: entender outra pessoa; poder interpretar que tarefa o grupo pode concluir; captar sinais claros que permitem perceber como um grupo está trabalhando; estar atento às dinâmicas particulares que afetam a produtividade e a interdependência do grupo; saber o quanto um processo de trabalho está indo bem; obter dados sobre as mudanças que estão ocorrendo dentro do grupo; entender as fronteiras que

estão entrando em jogo em determinado momento. Sendo, portanto, uma habilidade que pode ser adquirida e melhorada.

“Facilitar é Gerenciar Fronteiras” (WEAVER e FARRELL, 2001), cabendo ao facilitador ter o conhecimento consciente e um entendimento claro de limites das interações entre os membros do grupo, a forma como eles se inter-relacionam, quais os elementos essenciais do próprio trabalho, e quais as restrições externas devem ser colocadas para o grupo.

Numa visão biocêntrica, segundo Diógenes (2001), “O facilitador faz parte dessa teia, sofre e se alegra dentro dela, aprende e troca permanentemente; o seu movimento existencial está conectado com o movimento do grupo”.

Uma função necessária ao facilitador é gerenciar mudanças, pelo fato de provocar reações diferentes nas pessoas. Algumas se sentem estimuladas, enquanto em outras, o sentimento é de tristeza, ansiedade e até de medo. A cada momento podem estar existindo razões experimentais para se fazer alguma coisa de modo diferente, que são as *forças a favor da mudança*. Por outro lado pode ter como razões para continuar fazendo do mesmo modo, que são as *forças a favor da estabilidade*.

A mudança nos desinstala, nos tira da nossa zona de conforto e nos força a fazer as coisas de modo diferente, o que é difícil.

[...] O progresso contínuo é fundamental tanto para as pessoas como para as organizações, porque nada permanece igual na vida.

[...] O homem sensato se adapta ao mundo, o insensato persiste em tentar adaptar o mundo a si mesmo, portanto, todo o progresso depende do homem insensato. (Hunter, 2004).

O ritmo das mudanças é diferente em cada momento, pelo fato de que as pessoas não mudam ao mesmo tempo. O ideal, para os líderes da organização, seria que todos implementassem imediatamente as mudanças. Segundo Weaver e Farrell(2001), existem 3 tipos de posturas das pessoas frente às mudanças:

- 1) **Iniciadores** (os primeiros 16% que adotam a mudança) são reconhecidos com mais frequência por sua contribuição e são vistos, muitas vezes, como os líderes. Eles criam respostas para mudanças ambientais, mantêm a organização atualizada e olham mais para o futuro nesse aspecto.

- 2) **Maioria** (os 68% seguintes) muda quando bastantes pessoas à sua volta mudam. Fazem a maior parte do trabalho na organização, são cautelosos, mas dispostos a se ajustar e olham mais para o presente.
- 3) **Defensores** (os 16% finais) são vistos, freqüentemente, de modo negativo pelos que dirigem a mudança, mas desempenham um papel importante para a organização.

Outra característica importante, também, para gerente facilitador é a de tomar **Decisões Rápidas**, no sentido de solucionar problemas comuns. Eles devem ficar atentos aos sinais do grupo, perceber, pelos comportamentos problemas explícitos, ou não, e tomar “decisões rápidas”, pois elas dão resposta imediata e acabam ajudando o grupo a chegar ao seu objetivo.

3.2.2 O Líder

Embora o termo líder seja tradicional, considero que o líder nato já é um líder biocêntrico em sua essência. Tratamos, a seguir, alguns pontos de vistas do líder tradicional. Para se ter liderança, segundo Hock, (2001),

Basta selecionar pessoas decentes, apresentá-las ao conceito, induzi-las a praticá-lo e desfrutar o processo. Se aqueles sobre quem temos autoridade administram bem a si mesmos, nos administram, administram seus iguais e repetem o processo com aqueles que empregam, só resta lhes assegurar o reconhecimento e as recompensas que recebem. E deixá-los em paz. A diferença entre líderes e seguidores é inexpressiva. A cada momento da vida, estamos ao mesmo tempo liderando e seguindo. Todos nós somos líderes natos.

Hunter (2004), defende que a essência da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. E diz ainda que respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. Ou seja, para liderar é preciso estar disposto a servir. São conceitos essenciais para melhorar nossa capacidade de liderança e o convívio com os outros, ajudando assim a nos tornarmos pessoas melhores e abrindo caminho para o sucesso duradouro.

Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados com sendo para o bem comum.

[...] Tentamos influenciar as pessoas incentivando para que elas possam ser o “melhor possível dela”, na posição dela. Não que seja o melhor de todos que tenha que chegar ao topo na sua organização. (HUNTER, 2004).

Apreendi, pela experiência de vida profissional e pela teoria, que **poder** é a capacidade de impor ou coagir alguém a fazer algo atendendo à sua vontade, levando em conta a posição que ocupa, mesmo que isso não fosse a preferência desse alguém. Já a **autoridade** é a habilidade de conseguir que as pessoas façam de boa vontade o que você está solicitando por causa de sua influência pessoal, em outras palavras faz-se o uso da persuasão. Qualidades de um líder que exerce autoridade, segundo Hunter (2004):

1. Honestidade e confiabilidade;
2. Bom exemplo;
3. Cuidado;
4. Compromisso;
5. Bom ouvinte;
6. Conquistar a confiança das pessoas;
7. Tratar as pessoas com respeito;
8. Encorajar as pessoas;
9. Atitude positiva e entusiástica;
10. Gostar das pessoas.

O líder consegue que as coisas sejam feitas por seus liderados, por meio do estímulo e incentivo, cumprindo assim as tarefas e ao mesmo tempo construindo relacionamentos saudáveis. O verdadeiro líder tem essa habilidade de criar a teia de relacionamentos saudáveis entre os colaboradores, donos, fornecedores e em especial os clientes. Tratar de forma digna e respeitosa é uma habilidade que contribui para o sucesso da organização, gerando o sentimento de participação que sempre se situa acima do dinheiro. Para se manter um bom grau de relacionamento é necessário que se construa a confiança que é a cola que prende os relacionamentos.

Segundo Hock, (2001),

Os verdadeiros líderes são aqueles que resumem o sentimento geral de comunidade; que simbolizam, legitimam e fortalecem o comportamento de acordo com esse sentimento; que permitem que os valores conscientes compartilhados pela comunidade surjam, cresçam e sejam transmitidos de geração em geração; que permitem que aconteça o que está querendo acontecer. O comportamento do verdadeiro líder é induzido pelo comportamento de cada pessoa que escolhe como vai ser liderada.

[...] É importante lembrar que a verdadeira liderança e o verdadeiro comportamento induzido podem ser construtivos ou destrutivos, mas que têm uma tendência inerente ao bem, enquanto a tirania e o comportamento forçado têm uma tendência inerente ao mal.

3.2.3 O Líder Biocêntrico

Considero que o líder biocêntrico não tem jogo, é transparente, tenta ser isento, dialoga francamente com sua equipe, mostra os desafios que precisam ser superados por toda a equipe, facilita um processo de colaboração, de cooperação, de ajuda mútua, de compromisso, respeita o ponto de vista do outro, está disposto a ouvir ativamente as reclamações e sugestões visando a melhorar as condições de trabalho e, por consequência, as condições de vida de cada pessoa. Aqui, o colaborador, é considerado como ser humano.

Hunter (2004), tem essa visão de líder biocêntrico:

Comportamento afirmativo consiste em ser aberto, honesto, direto com as pessoas, mas sempre de forma respeitosa. Perdoar é lidar de um modo afirmativo com as situações que aparecem e depois desapegar-se de quaisquer resquícios de ressentimento.

[...] A honestidade implica esclarecer as expectativas das pessoas, tornando-se responsáveis, dispondo-se a transmitir tanto as más notícias quanto as boas, dando às pessoas um retorno, sendo firme, previsível e justo.

[...] isento de engano e dedicado à verdade a todo custo.

O líder é um educador nato

Ouvi da colega Liliane, na disciplina Epistemologias e Bases Pedagógicas da Educação, de Margarete Sampaio, uma frase resumida que me marcou: “O educador educando e o educando educador”. Como ocupo uma função de gestão no Banco do Nordeste, durante este curso sempre tentei fazer uma analogia do papel do professor com o papel do gestor. Para mim, ambos os papéis são muito semelhantes. Para ser bom professor e bom gerente, a pessoa tem que ser um bom educador. Precisa aprender a lidar com as pessoas. Tem que saber ouvir. Precisa permitir um grau de participação do grupo. Muitas vezes, precisa se colocar no lugar do aluno (no caso do professor) ou como colaborador (no caso do gerente). O professor aprende com o aluno. O gerente ou o líder, embora tenha a missão de orientar, aprende com seu colaborador, por que a inteligência coletiva é mais rica. Daí também, posso fazer analogia aplicando a expressão: “O gerente colaborador e o colaborador gerente”.

Acredito que, nas organizações, a área de Desenvolvimento Organizacional tem a função precípua de ser a verdadeira animadora do “espírito” de equipes, e, para isso, fazer uso da Educação Biocêntrica. Sabemos que é difícil mensurar numericamente os ganhos com esse tipo de postura. Na prática, no Banco do Nordeste, soubemos de vários casos que após a aplicação de Programa de Integração de Equipe por meio de Oficina de Times de Resultados a unidade melhorava, no sentido de cumprir suas metas. Metas essas medidas em números.

Limite

Considerando a realidade existente hoje, no mundo das organizações, tenho o entendimento que não é tarefa fácil um gerente adotar a postura de Gestor Biocêntrico. Isto porque, pelo que avalio, as pessoas caso não sejam bem informadas, esclarecidas, orientadas e conscientes, tendem a confundir a situação e podem acabar não cumprindo e não realizando as atividades necessárias, de forma que isso pode comprometer o resultado da equipe, da unidade e da organização como um todo.

O Gestor Biocêntrico geralmente tem uma visão mais abrangente, holística, enfim biocêntrica. Dá exemplo, estimula, acompanha, escuta, procurar proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso e agradável, mesmo tendo que conviver com os desafios do cumprimento das metas. Ele dá autonomia, deixa que a criatividade aflore, mas não perde o controle. Entende e propicia a conscientização da equipe para o cumprimento de metas, da missão da unidade e da organização. Diante dos desafios, procura apresentar resultados, e tem em mente a contribuição do trabalho da equipe para o desenvolvimento ecologicamente auto-sustentável da comunidade em que vive, da região, do país e do universo.

Já o *gerente bonzinho* tende a ocupar a posição de gerente por algum tempo. Acaba sendo não duradouro e com conseqüências maléficas para a organização e para as pessoas. Tende a querer agradar os membros da equipe, não acompanha corretamente o desempenho da equipe, não aponta correção de rumos, não estabelece claramente para a equipe as metas da unidade, não passa para a equipe a noção da missão da organização e, muito menos, que boa contribuição a equipe pode trazer para a comunidade, região, país e universo. O senso de responsabilidade não é cobrado. Pensando em agradar, as pessoas tendem a ficar muito à vontade e perdem de vista o senso do dever cumprido.

Para que a situação não perca o rumo é preciso definir limites. Esclarecer, informar, mostrar os limites da realidade, dos desafios a serem superados e as possibilidades de se ter prazer no exercício do trabalho, desde que existe trabalho de equipe em que possam existir atitudes de colaboração, cooperação, uma divisão de carga de trabalho coerente com o potencial de cada pessoa, de forma a não haver sobrecarga para uns e alívio para os outros. Observando, também, qual a posição de cada um, qual a responsabilidade que cada um pode assumir, o que o cargo/função exige e qual a remuneração que a pessoa recebe para o exercício de seu trabalho.

Entendo que não é fácil administrar equipes observando essa visão biocêntrica, mas é possível tentar. Ir se habituando a ir em busca desse “norte biocêntrico”, que é mais preventivo de situações problemáticas, trazendo benefícios duradouros para a organização e, principalmente, para as pessoas.

Pelas minhas “andanças” no mundo das organizações, em algumas empresas, em diversas unidades e cidades que já percorri, observei que um ambiente de trabalho se torna bem agradável quando existem condições para que se pratiquem as atitudes de respeito, diálogo, cooperação, colaboração, a divisão de tarefas de forma a não haver sobrecarga para as pessoas. No entanto, há momentos em que precisa ser exercido o poder no bom sentido, ou a autoridade, seja para colocar limites ou até mesmo para demitir um mau funcionário.

Iniciativa, cumplicidade e cooperação

Onde existe atitude de iniciativa denotando querer fazer, mesmo que aquela atribuição não seja diretamente sua. A isso chamo de cumplicidade. Sentimento de time e de equipe unida. Para que isso aconteça é necessário assumir compromisso consigo mesmo, com a equipe e com a unidade. Ter o senso de responsabilidade para trabalhar em busca de realizar o compromisso.

Quando, numa equipe, existem essas atitudes de colaboração, compromisso, cumplicidade, fica bem claro que ela é levada ao caminho da integração. Na integração, o relacionamento entre as pessoas “rola”, “flui” e acontece bem mais fácil. Existe o respeito consigo mesmo, pelo o outro, pela equipe, pela unidade, pela comunidade e, numa visão abrangente e biocêntrica, até pelo o universo.

Abertura

O gestor que tenta assumir uma postura biocêntrica é o que dá abertura, permite, estabelece condições favoráveis para que os diversos componentes da equipe possam sugerir opiniões sobre as questões do trabalho, sobre questões de relacionamento, sobre as estratégias da organização, sobre como deveriam ser executados os processos de trabalho, sobre o relacionamento entre os próprios membros da equipe e sobre o relacionamento com seus gestores. De forma que no clima organizacional exista a participação, exista a integração de equipes, exista a participação em debates, reuniões, diálogos, exista a chance de haver reconhecimento, valorização, recompensa e estímulo, visando se resolverem os problemas de trabalho da unidade.

Diálogo

Segundo Schein (2003), o diálogo não implica em esconder emoções, mas em escolher a forma e o momento de deixá-las fluir.

Com o passar do tempo, passamos a meditar muito mais sobre quando e sobre o que falar. Quando este meditar, este escolher deliberado, se torna um hábito.

[...] Temos que aprender a ouvir a nós mesmos, antes de sermos realmente capazes de entender os outros. Este processo de auto-escuta é, obviamente, particularmente difícil, quando se está no meio de uma ativa discussão orientada à tarefa.

Eu, como gerente há cerca de 30 meses, acredito que o diálogo é um caminho extremamente poderoso para que uma equipe possa interagir, se comunicar, ficar integrada, alcançar as metas da organização, se sentir útil e conseqüentemente feliz. No diálogo se descobrem e se tratam os problemas, existe a possibilidade de abertura para opinar e ouvir a opinião do outro. E é no diálogo, que me “inspiro” indo buscar na fonte da Educação Biocêntrica para conviver e acompanhar o trabalho da equipe que gerencio.

Para Schein (2003),

O diálogo é um processo básico para construir compreensão coletiva. Ele permite a cada um ver o significado escondido das palavras. É fundamental perceber que neste processo nós não convencemos, nem buscamos convencer uns aos outros, mas buscamos construir uma experiência de base comum, que nos permita aprender coletivamente. Quanto mais o grupo tiver alcançado esta compreensão coletiva, mais fácil se torna alcançar decisões eficazes.

[...] o diálogo cria segurança psicológica e assim permite a ocorrência de mudanças grupais e individuais, admitindo, é claro, que haja sempre presente alguma

motivação para a mudança. O diálogo não é mágico, ele não cria a necessidade de mudança, mas, com certeza, facilita-a muitíssimo.

Isso porque, já antes de atuar como gerente, e mesmo antes de cursar essa especialização, pude perceber o quanto é enriquecedor e impressionante o saber coletivo presente numa equipe, e que o gerente aprende com os membros da equipe. Existe uma geração compartilhada de saberes. Para isso, é preciso aprimorar a habilidade do saber **ouvir**. E esta é uma das mais importantes habilidades que um líder deve escolher para desenvolver.

Muitas pessoas acham erradamente que ouvir é um processo passivo que consiste em ficar em silêncio enquanto outra pessoa fala. Podemos até nos considerar bons ouvintes, mas o que fazemos na maior parte das vezes é ouvir seletivamente, fazendo julgamentos sobre o que está sendo dito e pensando em maneiras de terminar a conversa ou direcioná-la de modo mais prazeroso para nós. (HUNTER, 2004).

O ato de **escutar** requer autocontrole de nossas mentes. É preciso ter a capacidade de captar os dados, interpretá-los, entendê-los e continuar escutando o que está sendo dito – tudo ao mesmo tempo. Porém, é necessário **QUERER** escutar. É preciso guiar nossos pensamentos enquanto escutamos, de forma lógica e receptiva, pois se escutarmos de forma com que nossas emoções e subjetividade interfiram no processo de escuta, corremos o sério risco de apenas ouvir o que está sendo dito.

Podemos por meio do diálogo participar da teia de idéias e percepções, resignificando paradigmas. O ensaio do diálogo consiste na suspensão de julgamentos, na capacidade de comunicar-se, centrado no instante e na fala, abertos à possibilidade de ouvir o inusitado, e ao ouvi-lo, dar tempo para que possa se manifestar, suspendendo por um instante a conclusão do certo ou do errado, do sim ou do não. (ANDRADE, 2003).

Neste curso de especialização, tive o prazer de me aproximar bem mais dos pensamentos de Paulo Freire. Segue parte de um texto dele sobre o diálogo, no qual a precisão, a coerência, a ética, a retidão, o compromisso, o respeito, a participação e muitas outras virtudes estão presentes. Além de profundo, e consistente, é poético.

[...] Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão.

[...] O diálogo, como encontro dos homens para a tarefa comum de saber agir, se rompe, se seus pólos (ou um deles) perdem a humildade.

[...] Como posso dialogar, se alieno a ignorância, isto é, se a vejo sempre no outro, nunca em mim?

[...] Como posso dialogar, se me fecho à contribuição dos outros, que jamais reconheço, e até me sinto ofendido com ela?

[...] Como posso dialogar se temo a superação e se, só em pensar nela, sofro e definho?

[...] A auto-suficiência é incompatível com o diálogo. Os homens que não tem humildade ou a perdem, não podem aproximar-se do povo.

[...] Não há também, diálogo, se não há uma intensa fé nos homens. Esta, contudo, não é uma ingênua fé. O homem dialógico, que é crítico, sabe que, se o poder de fazer, de criar, de transformar, é um poder dos homens.

[...] Se os sujeitos do diálogo nada esperam do seu que fazer, já não pode haver diálogo. O seu encontro é vazio e estéril. É burocrático e fastidioso.

(FREIRE, 2001).

Avaliação

Entendo que as organizações deveriam adotar o diálogo de maneira informal dependendo das situações que forem aparecendo. E formalmente, pelo menos anualmente, onde exista avaliação estilo 360 graus: em resumo eu me avalio, avalio meus colegas de equipe que estão no meu nível e avalio meus gestores imediatos; e, se gerente, avalia os membros da equipe. O Banco do Nordeste é um exemplo desse modelo de avaliação 360 graus anual, onde essas avaliações vão para o registro do funcionário e servirão de subsídios visando o “encarreamento”. A função do diálogo na avaliação é aumentar a minha consciência e a percepção do outro, melhorar o nosso relacionamento e o desempenho conjunto.

Relacionamentos

Gostaria de fazer comentários e citações sobre a questão dos relacionamentos que está diretamente associada ao diálogo. Considero o relacionamento como um ponto essencial para manter a “pulsção”, a harmonia e a vida nas organizações.

Possuir um bom relacionamento no ambiente de trabalho é ajudar as pessoas a desempenharem melhor seus papéis, estando mais envolvidas com a organização e mais inclinadas às mudanças. As organizações só mudam quando as pessoas mudam e as pessoas mudam somente quando elas querem mudar.

[...] A organização pode ter os mais bem desenhados processos e os mais sofisticados sistemas do mundo, mas se o relacionamento interno não for saudável, nada irá funcionar. Isso significa que é necessário conhecer bem as pessoas. Trabalhar com a verdadeira unidade de mudança - o indivíduo. (STUR, 2004).

Fica a questão: como podemos aprimorar o relacionamento? O entendimento é que é uma resposta bem simples, através da conversa e do diálogo! Uma resposta tão simples, porém onde a maioria das pessoas falha na "qualidade" do diálogo e no fraco envolvimento que possuem com as demais. Para que haja um bom relacionamento entre as pessoas, é preciso que, em primeiro lugar, elas se conheçam a si próprias. Quanto mais nos conhecermos, melhor saberemos como reagir em diversas situações, aumentando assim o nosso autocontrole.

Existe uma comparação de que relacionamento é como conta bancária: “às vezes, precisamos depositar um ou mais créditos e outras vezes, é preciso fazer algum débito”. Nos relacionamentos, não se pode ir fazendo débitos sem nunca construir uma reserva.

Num relacionamento, é preciso que a pessoa seja genuína. Quanto mais aberto um relacionamento é, mais confiança depositamos na pessoa. Quanto mais acreditamos na pessoa, mais assuntos revelamos a ela. Um líder, quanto mais conhece seu pessoal, mais se podem prever suas reações e comportamentos e assim, melhor liderá-lo. Quanto mais claros formos com os outros, mais claros eles serão conosco.

Por fim, é bom ressaltar que as pessoas abandonam as pessoas e não as organizações. Trabalhando duro nos relacionamentos em nossa volta é benéfico tanto para nós quanto para os outros e, principalmente, para a saúde da organização. (STUR, 2004).

3.3 Ética e Virtudes para a Construção e Manutenção de uma Organização Biocêntrica

Neste tópico, abordarei pontos essenciais para a construção e manutenção de uma Organização Biocêntrica, que acontecendo assim torna-se duradoura, consistente e prazerosa para seus colaboradores, clientes, fornecedores, sócios e a comunidade na qual ela está inserida.

ÉTICA

Entendo como ética um conjunto de comportamentos aceitáveis e seguidos por todos os colaboradores de uma organização, e não apenas como um mero código de conduta.

Buscando na bibliografia, um ponto muito forte que me chamou a atenção, em Freire (2001), ainda na Introdução, e em diversas outras partes do livro, foi a questão da *Ética*. Ética, relatada numa linguagem objetiva, profunda, compreensível e essencialmente lógica, precisa e correta. Vem à tona a reflexão de que, muitas vezes, somos tentados a nos omitir ou mesmo afastarmos dela, movidos pela conjuntura (hábitos) que nos cerca (ambiente da escola, do trabalho, familiar, social, da comunidade, da mídia etc).

Freire (2001) alerta os educadores para a responsabilidade ética no exercício da atividade docente, que é da natureza da prática educativa, enquanto prática formadora. Que os educadores e educandos não podem escapar da rigorosidade ética. O mesmo princípio vale para os gestores e colaboradores nas organizações. Não a ética menor, restrita, do mercado e que se curva aos interesses do lucro. Comenta sobre ética universal do ser humano, que condena o cinismo do discurso comodista e modernista da globalização, que condena a exploração da força de trabalho, que recusa o “acusar por ouvir dizer” e a “testemunha mentirosa”, que não ilude o incauto, que não golpeia o fraco e indefeso, não soterra o sonho e a utopia, que condena as falsas promessas. Que luta e tenta vivenciar uma ética inseparável da prática educativa, testemunhá-la aos educandos nas relações com eles.

Comenta ainda que o sujeito ético está, permanentemente, exposto à transgressão da ética, mas que não caia no moralismo hipócrita. Que a transgressão possível é um desvalor, jamais uma virtude.

Fazendo analogia, é essencial que o líder dê testemunho de ética para os colaboradores em geral, isso acaba gerando ressonância e cada colaborador será exemplo para si próprio, para o colega e para a sua família. Conseqüentemente essa ressonância pode passar para a organização, para a comunidade, cidade etc. Isso é ser biocêntrico.

Segundo Chalita (2003),

O que diferencia o homem de todos os outros seres no mundo é a capacidade de buscar incessantemente, com base na virtude, na excelência, fazer melhor a vida dos outros. Este é, em poucas palavras, o conceito essencial de toda a obra de Aristóteles sobre a ética. A ética não apenas como um código de conduta social, mas como um código de conduta social que visa o bem.

Sem o norte, sem o destino certo, de nada adianta um navio deixar o porto. A ética é a navegação e é ao mesmo tempo o destino certo dos navegantes. É o ponto de partida, o caminho e a chegada. Se todas as ações humanas têm como objetivo final a felicidade, a ética tem muito a dizer sobre todas elas.

De forma bem resumida, relaciono os 10 mandamentos citados por Chalita (2003):

- 1) Fazer o bem;
- 2) Agir com moderação;
- 3) Saber escolher (as escolhas revelam o nosso caráter. Cuidado com querer, dever e não poder evitar);
- 4) Praticar as virtudes;
- 5) Viver a justiça;
- 6) Valer-se da razão;
- 7) Valer-se do coração;
- 8) Ser amigo;
- 9) Cultivar o amor;
- 10) Ser feliz.

Em outubro de 2002, após uma oficina Times de Resultados, recebi pela Internet a mensagem abaixo que compartilhei com os consultores da equipe. Significava muito o espírito do que tentávamos realizar nessa nossa missão de consultores, quando íamos facilitar oficinas nas unidades. Na realidade, e dentro do princípio da ética, da cooperação, da fé e da tolerância, tentávamos ser muito mais animadores do espírito das equipes das agências.

EU CREIO

Creio em mim mesmo.

Creio nos que trabalham comigo, creio nos meus amigos e creio na minha família.

Creio que Deus me emprestará tudo que necessito para triunfar, contanto que eu me esforce para alcançar com meios lícitos e honestos.

Creio nas orações e nunca fecharei meus olhos para dormir, sem pedir antes a devida orientação a fim de ser paciente com os outros e tolerante com os que não acreditam no que eu acredito.

Creio que o triunfo é resultado de esforço inteligente, que não depende da sorte, da magia, de amigos, companheiros duvidosos ou de meu chefe.

Creio que tirarei da vida exatamente o que nela colocar.

Serei cauteloso quando tratar os outros, como quero que eles sejam comigo.

Não caluniarei aqueles que não gosto.

Não diminuirei meu trabalho por ver que os outros o fazem.

Prestarei o melhor serviço de que sou capaz, porque jurei a mim mesmo triunfar na vida, e sei que o triunfo é sempre resultado do esforço consciente e eficaz.

Finalmente, perderei os que me ofendem, porque compreendo que, às vezes, ofendo os outros e necessito de perdão.

(Mahatma Gandhi).

Governança

Nos últimos anos o mundo inteiro assistiu estupefocado a espetáculos de grandes trapalhadas éticas por parte de seus gestores maiores ou mesmo pelas organizações. Organizações clássicas e de grande prestígio caíram bastante de repente; eram de saudável aparência, mas maquiavam seus balanços, muito dinheiro correndo por canais escusos. A partir desses exemplos, percebemos que muitos e tentadores são os atalhos para se chegar a ganhos financeiros rápidos e fáceis, fazendo com que pessoas bem-intencionadas se questionem se vale a pena ser ético. E, até mesmo, se a ética não deixa a organização mais lenta que a concorrência.

É preciso, então, resolver essa questão. Os mais avançados conceitos de boa governança corporativa colocam a ética, não como um grande sonho de ordem moral, mas como uma prática essencial de gestão bem-sucedida, ao lado de valores como transparência, equidade e controle. Governança é o sistema que rege a harmonia de poder entre todos os envolvidos numa organização – donos, gestores, investidores, colaboradores, fornecedores, clientes e até opinião pública, de forma que o bem comum prevaleça sobre os interesses das pessoas ou grupos. Assim a organização vai crescer de forma consistente, apresentar lucro, ser motivo de orgulho e apresentar confiança para todos os envolvidos.

Em organizações de boa governança os grandes investidores levam em conta não só os balanços, mas nas atitudes e posturas de seus dirigentes traduzidas em consistência, transparência, sustentabilidade do negócio, respeito por todos os envolvidos, e que o mais importante não é o resultado em si, mas como ele foi conquistado. “Não vale fazer o gol com mão. Mesmo que seja em final de campeonato”. E essas organizações que praticam governança só existem por conta da dimensão humana: é preciso propiciar um bom clima de relacionamento entre as pessoas que têm seus talentos, experiências e sonhos, mas que também têm ciúmes, invejas, broncas e ambições. (MORAES, 2005).

VIRTUDES

Até então, pelo que está narrado aqui sobre ética, entendo que é um conjunto de virtudes que as pessoas precisam ter para poder exercer suas atividades e se portarem como seres humanos éticos em suas relações, sejam elas profissionais, familiares, cidadãs, de amizade ou amorosas.

Tomando como inspiração Comte-Sponville (2001), narro a seguir as principais virtudes do ser humano, e, conseqüentemente, inspirado nesses conceitos, faço uma analogia para o que seria a adoção dessas virtudes nas Organizações Biocêntricas.

Começo com o conceito de que a virtude humana é uma força que age, ou que quer agir humanamente. A virtude é uma maneira de ser, explicava Aristóteles, mas que pode ser desenvolvida e se tornar duradoura. É o que somos, porque assim nos tornamos, com a disposição de fazer o bem.

1. **A Polidez** é a primeira virtude e, quem sabe, a origem de todas. Considerada em si, é secundária, irrisória, quase insignificante, ao lado da virtude ou da inteligência, é como que nada, e é o que ela, em sua fina reserva, também deve saber exprimir. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho o entendimento que a polidez, nas Organizações Biocêntricas, é no sentido de que as pessoas sejam educadas e autocontroladas. Não cabe ser “estourado e espalhafatoso”, precisa, sim, ser polido que é ser fino e autocontrolado.

2. **A Fidelidade** é amor fiel, é o amor conservado ao que aconteceu, o amor ao amor, no caso, amor presente e ao amor passado. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho a compreensão que fidelidade, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude, atitude que colaboradores adotam conservando uma consideração ao outro. É estar ao lado do outro, sendo fiel.

3. **A Prudência** – explicava Aristóteles que a prudência é a disposição que permite deliberar corretamente sobre o que é bom ou mau para o homem e agir em conseqüência, como convier. É o que poderíamos chamar de bom senso, mas que estaria a serviço de uma boa vontade. A prudência é o que separa a ação do impulso, o herói do desmiolado. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho a compreensão que prudência, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude, atitude que colaboradores adotam no sentido de usarem o bom senso, controlarem os impulsos, analisarem as conseqüências das decisões, visando o caminho do bem.

4. **A Temperança** é a moderação nos desejos sensuais, é também a garantia de um desfrutar mais puro ou mais pleno. É essa moderação pela qual permanecemos senhores de nossos prazeres, em vez de seus escravos. É o desfrutar livre, e que, por isso, desfruta melhor ainda, pois desfruta também sua

própria liberdade. Ela não visa superar nossos limites, mas respeitá-los. Trata-se de desfrutar o mais possível, o melhor possível, mas por uma intensificação da sensação ou da consciência que se tem desse desfrutar, e não pela multiplicação indefinida de seus objetos. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Compreendo que temperança, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude a caminho da sabedoria onde se possa sentir o prazer de fazer as coisas, no tempo certo, na dose certa, saboreando e degustando o máximo e o melhor possível. É a pessoa buscar formas de trabalhar pelo prazer e construir com satisfação de forma plena e duradoura.

5. **A Coragem** não é a ausência do medo, é a capacidade de superá-lo, quando ele existe, por uma vontade mais forte e mais generosa. Já não é a coragem dos durões, é a coragem dos doces e dos heróis. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho o entendimento de que coragem, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude da busca do bem, que não tem medo e supera as tentações de se tirar proveito fácil das situações. É, muitas vezes, “remar contra a maré” de uma maioria e do sistema, sempre pelo bem.

6. **A Justiça** se diz em dois sentidos: como conformidade ao direito (jus, em latim) e como igualdade ou proporção. A justiça situa-se inteira neste duplo respeito à legalidade, na Cidade, e à igualdade entre indivíduos. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Entendo que justiça, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que busca saciar a sede do que é justo tanto do ponto de vista legal (a lei) como do ponto de vista ético, seguindo, sempre, o caminho da igualdade mesmo que ainda não seja lei.

7. **A Generosidade** é ser livre de si, de suas pequenas covardias, de suas pequenas poses, de suas pequenas cóleras, de seus pequenos ciúmes. É saber-se livre para agir bem e querer-se assim. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho a compreensão de que generosidade, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que busca ser livre para fazer o bem ao outro, livrando-se de coisas mesquinhas: pequenas poses, cóleras, ciúmes e egoísmos.

8. **A Compaixão** é sofrer com, e todo sofrimento é ruim. A compaixão é um sentimento, enquanto tal, é estendida ou não, não é ordenada. E é o que permite passar de um ao outro, da ordem afetiva à ordem ética, do que sentimos ao que queremos, do que somos ao que devemos. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho o entendimento de que compaixão, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude segundo a qual as pessoas sentem e sofrem pelo outro, e por esse sentimento existe uma compreensão muito maior do que o outro está sentindo, e assim, a chance de ajuda para saída do sofrimento.

9. **A Misericórdia** é a virtude do perdão - ou antes, e melhor, sua verdade. Perdoar é cessar de odiar, é renunciar à vingança, e é por isso que o amor nem precisa perdoar, pois sempre já o fez, sempre o fará, ele só existe com essa condição. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Compreendo que misericórdia, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude de quem exerce o perdão, renuncia à vingança e pratica o amor.

10. **A Gratidão** é a mais agradável das virtudes; não é, no entanto, a mais fácil. A gratidão não nos tira nada, ela é dom em troca, mas sem perda e quase sem objeto. A gratidão é dom, a gratidão é partilha, a gratidão é amor: é uma alegria que acompanha a idéia de sua causa. Não confundamos gratidão com retribuição de cortesias. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho o entendimento de que gratidão, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que as pessoas tomam no sentido de partilha, doação e amor sem pensar ou querer retorno.

11. **A Humildade** é virtude lúcida, sempre insatisfeita consigo mesma. É a virtude do homem que sabe não ser Deus. É ser consciente de sua posição e atuar nela. É não ter vaidade. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Entendo que humildade, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que demonstra que as pessoas não têm vaidade. São conscientes da posição que ocupam, são autênticas e não têm pretensão, orgulho ou arrogância.

12. **A Simplicidade** é a mais leve das virtudes, a mais transparente e a mais rara. É a vida sem frases e sem mentiras, sem exagero, sem grandiloquência. É a verdadeira vida. A simplicidade é o contrário da duplicidade, da complexidade, da pretensão. Por isso é tão difícil: é transparência do olhar, pureza do coração, sinceridade do discurso, retidão da alma ou do comportamento, que não simula, que não presta atenção (em si, na sua imagem, na sua reputação), que não calcula, que não tem artimanhas nem segredos, que não tem segundas intenções. O eu subsiste nela, é claro, mas como que mais leve, purificado, libertado. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Admiro muito e me identifico bastante com essa virtude, embora, para muitos, não seja fácil praticá-la. Por isso que o conceito foi menos resumido. Tenho o entendimento que simplicidade, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que “abre portas” pela transparência, verdade, a não complicação, a sinceridade, a retidão, o não fingimento, e a leveza. É ter a identidade fortalecida para se assumir o que se é.

13. **A Tolerância** é aceitar o que poderia ser condenado, impedido ou combatido. Portanto, é renunciar a uma parte de seu poder, de sua força, de sua cólera. A tolerância só vale contra si mesmo, e a favor de outrem. Tolerância não é passividade. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho o entendimento de que tolerância, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude segundo a qual as pessoas aturam e passam por situações sem reagir com o poder, com a força ou com a cólera, tendo, porém, o cuidado de não ser passivo.

14. **A Pureza** é ser sem misturas. A pureza é o amor sem cobiça. (COMTE-SPONVILLE 2001).

Compreendo que pureza, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude segundo a qual as pessoas se mantêm íntegras e do jeito que são, em função do bem. Não sofrem influências e nem procuram influenciar para o mal.

15. **A Doçura** é uma virtude feminina. É por isso, talvez, que ela agrada, sobretudo, nos homens. É uma coragem sem violência, uma força sem dureza, um amor sem cólera. É, antes de mais nada, uma paz real ou desejada: é o contrário da guerra, da crueldade, da brutalidade, da agressividade, da violência. A compaixão sofre com o sofrimento do outro; a doçura se recusa a produzi-lo ou a aumentá-lo. A generosidade quer fazer bem ao outro; a doçura se recusa a lhe fazer mal. A doçura é acolhida, é respeito, é abertura. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

A doçura, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que as pessoas devem adotar em busca da paz, da coragem sem violência, do respeito, da acolhida e da abertura.

16. **A Boa-fé** é a conformidade dos atos e das palavras com a vida interior. Como virtude, é o amor ou o respeito à verdade, e a única fé que vale. O homem de boa-fé tanto diz o que acredita, mesmo que esteja enganado, como acredita no que diz. É crença fiel, e fidelidade no que se crê. Ser de boa-fé não é sempre dizer a verdade, pois podemos nos enganar, mas é pelo menos dizer a verdade sobre o que cremos, e essa verdade, ainda que a crença seja falsa, nem por isso seria menos verdadeira. Ela rege, ou deveria reger, nossas relações tanto com outrem como conosco mesmos. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Entendo que boa-fé, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude do que busca o respeito pela verdade em que se crê, mesmo que se esteja enganado (sem saber) e em conformidade com a sua vida interior.

17. **O Humor** não ter humor é não ter humildade, é não ter lucidez, é não ter leveza, é ser demasiado cheio de si, é estar demasiado enganado acerca de si, é ser demasiado severo ou demasiado agressivo, é quase sempre carecer, com isso, de generosidade, de doçura, de misericórdia. Isso não impede a seriedade, no que diz respeito a outrem, nossas obrigações para com ele, nossos compromissos, e até mesmo no que diz respeito à condução de nossa própria existência. Cumpre distinguir aqui o humor da ironia que é o riso mau, sarcástico, destruidor, da zombaria, que fere, que pode matar, do ódio ou do combate. Podemos gracejar sobre tudo. Mas é preciso que esse riso acrescente um pouco de alegria, um pouco de doçura ou de leveza à miséria do mundo, e não mais ódio, sofrimento ou desprezo. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Tenho o entendimento de que humor, nas Organizações Biocêntricas, é uma virtude que deveria ser estimulada por ser a fonte maior de alegria e prazer nas coisas que fazemos. O humor faz bem a si, ao outro e ao universo. Ele contagia e abre corações.

18. **O Amor** haveria, pois, para resumir, três maneiras de amar, ou três tipos de amor: a carência (erôs), o regozijo (philia) e a caridade (agapé).

Amor Erôs é o amor que não é completude, mas incompletude. Não fusão, mas busca. Ele cabe numa dupla definição: o amor é desejo, e o desejo é falta. Se o amor é falta, e na medida em que o é, a completude lhe é por definição vedada. Daí o grande sofrimento do amor, enquanto a falta domina. É o mais forte, em todo caso, o mais violento, o mais rico em sofrimentos, em fracassos, em desilusões. Eros é seu nome: a carência é sua essência, a paixão amorosa seu auge.

Amor Philia em francês, é *amour*: amar um ser é desejar que ele exista, quando existe (senão, apenas se espera), é desfrutar sua existência, sua presença, o que ele oferece em prazeres ou alegrias. O grego é mais claro, pois utiliza sem hesitar o verbo *philein* (amar, qualquer que seja o objeto desse amor) e, sobretudo, para as relações interpessoais, o substantivo *philia*. É também o amor paterno, fraterno ou filial, mas também o amor dos amantes, que erôs não poderia conter nem esgotar por inteiro, é, enfim, a amizade perfeita.

Amor Ágape é o amor criador. A agapé não constata valores, cria-os. Ela ama e, com isso, confere valor. O homem amado por Deus não tem nenhum valor em si, o que lhe dá um valor é o fato de Deus amá-lo. A agapé é um princípio criador de valor. (COMTE-SPONVILLE, 2001).

Considero que podemos aplicar dois tipos de amor nas Organizações Biocêntricas: o amor da amizade (*Philia*) e o amor criador (*Ágape*).

Apresento a seguir uma citação, muito parecida com o pensamento do nosso grande educador Paulo Freire, que é de Hunter (2004):

Em essência o amor é paciente, bom, não se gaba nem é arrogante, não se comporta inconvenientemente, não quer tudo para si, não condena por causa de um erro cometido, não se regozija com a maldade, mas com a verdade, suporta todas as coisas, agüenta tudo e nunca falha.

Hunter (2004), também elenca uma outra visão de virtudes que devem ser adotadas pelos líderes. E acredito que conseqüentemente é um caminho ideal para os líderes das Organizações Biocêntricas. Ele diz que é requisito para o líder ter amor e liderança, que em detalhes compõem-se das seguintes virtudes:

- 1) Paciência – Mostrar autocontrole;
- 2) Bondade – Dar atenção, apreciação e incentivo;
- 3) Humildade – Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância;
- 4) Respeito – Tratar os outros como pessoas importantes;
- 5) Abnegação – Satisfazer as necessidades dos outros;
- 6) Perdão – Desistir de ressentimento quando prejudicado;
- 7) Honestidade – Ser livre de engano;
- 8) Compromisso – Sustentar suas escolhas;
- 9) Resultados: serviço e sacrifício – Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros.

Liderança e amor são qualidades associadas ao caráter. Paciência, bondade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade e compromisso são as qualidades construtoras do caráter. São os hábitos que os líderes precisam desenvolver e amadurecer, tanto para si quanto para seus liderados. E assim, chegar ao sucesso de forma duradoura num ambiente de trabalho em equipe.

Assim como as virtudes, inspiradas de Toro (1995), Freire (2001), Comte-Sponville (2001) e de Hunter (2004), que são pontos de orientação a seguirmos em uma Organização Biocêntrica, também devemos tentar não cair nas tentações e nos pecados. Poder-se-ia dizer que seria numa visão inversa às virtudes existem os pecados. Dentro dessa ótica apresento um resumo baseado no texto *Os Sete Pecados Corporativos*, (Você S.A., 2001), no qual se faz uma analogia aos Sete Pecados Capitais do Velho Testamento, que são dignos de reprovação. Se, na Bíblia, essas atitudes são apontadas como um mal à alma, nas empresas, são capazes de destruir qualquer negócio, inclusive a carreira profissional dos colaboradores.

- 1) A **Avareza** é o pecado de excessivo apego ao dinheiro, gerando, na organização, o comportamento de não compartilhar ganhos, elogios e conquistas. Sentir ressentimento. As conseqüências para o ambiente de trabalho são o alto nível de estresse, baixa produtividade e desmotivação. A (falsa) cooperação é obtida por meio do medo e do controle. Restando ao colaborador administrar sua solidão para obter efetiva cooperação.
- 2) A **Gula** é o pecado de excesso na comida e na bebida. Trazendo para a organização é querer assumir responsabilidades excessivas, não delegar, afogar-se no próprio trabalho. As conseqüências, para o ambiente de trabalho, são desequilíbrios na distribuição do trabalho, gerando acomodação de uns e baixo desempenho de outros. O colaborador acaba tendo desempenho fraco em função do excesso de foco na tarefa e de falta na estratégia e na inovação.
- 3) A **Inveja** é o pecado em sentir desgosto pela felicidade alheia. Correspondente na organização, é sentir ressentimento pelo sucesso do colega. As conseqüências para o ambiente de trabalho são ausência de cooperação, falta de compromisso e a desconfiança entre as pessoas. O colaborador acaba sendo expurgado da equipe, mais cedo ou mais tarde.
- 4) A **Ira** é o pecado da raiva, indignação, desejo de vingança, o comportamento na organização é reagir de forma negativa e explosiva às adversidades. Tornando conseqüentemente um ambiente de trabalho pesado, estressado e com baixa produtividade. O colaborador acaba tendo descontrole emocional, tomando decisões inadequadas e não costuma aprender com os erros.
- 5) A **Luxúria** é o pecado da lascívia, sensualidade e libertinagem. O comportamento, na organização, é conseguir cooperação usando o poder de sedução. As conseqüências, para o ambiente de trabalho, são o time tender a ser medíocre e os interesses pessoais acabam se sobrepondo aos da empresa. A conseqüência para o profissional é que ele, normalmente, constrói relações frágeis e interesseiras.
- 6) A **Preguiça** é o pecado de aversão ao trabalho, negligência, indolência, onde o comportamento na organização é não demonstrar interesse pelo trabalho e se esconder das obrigações, com conseqüente baixo desempenho no ambiente de trabalho. Para o colaborador a conseqüência é que ele terá sua carreira bloqueada e é candidato à demissão.
- 7) A **Soberba** é o pecado do orgulho excessivo, altivez, arrogância e presunção. O comportamento, na organização, é o excesso de vaidade pelo próprio saber ou sucesso, faltando com a humildade para ouvir e aprender. A conseqüência, para o ambiente de trabalho, é ficar repleto de arrogância, artificialismo e pouca preocupação com a comunidade. A conseqüência para o colaborador (gestor) é que ele não gera liderança efetiva e acaba ficando emburrecido e medíocre.

Apresento a seguir palavras geradoras de “Os dez mandamentos da qualidade de vida”, apresentada há alguns anos atrás numa reunião no Banco do Nordeste. Entendo que é outra forma de se ter uma visão biocêntrica no ambiente de trabalho.

- 1) Pensar positivo;
- 2) Ser educado;
- 3) Ser organizado;
- 4) Ser prevenido;
- 5) Ser atencioso;
- 6) Respeitar sua saúde;
- 7) Cumprir o combinado;

- 8) Ter paciência;
- 9) Falar a verdade e,
- 10) Amar a família e os amigos.

3.4 Idealizando uma Organização Biocêntrica

Sabemos que não é fácil chegar ao ideal de uma organização biocêntrica, principalmente no mundo globalizado e competitivo de hoje. Mas é preciso tentar.

“Uma jornada de duzentos quilômetros começa com um simples passo”.

Provérbio Chinês.

Este provérbio quer dizer que para se ter uma Organização Biocêntrica é uma longa caminhada, mas que precisamos dar o primeiro passo. Precisamos ser divulgadores em nossas atitudes no dia a dia. No trabalho, na família e no nosso ciclo de amizade. Precisamos irradiar essa visão. Precisamos ter perseverança e paciência pedagógica.

Moraes (1997), já nos mostra uma luz no rumo dessa caminhada biocêntrica, orientada para a área educacional para que, por analogia, pode e deve ser aplicada a qualquer organização:

Se estamos preocupados em formar indivíduos autônomos, criativos, críticos, cooperativos, solidários e fraternos, mais integrados e harmoniosos, capazes de explorar o universo de suas construções intelectuais, teremos de optar por um tipo de paradigma educacional diferente dos módulos convencionais atuais e que, por sua vez, foram influenciados por determinadas correntes psicológicas e filosóficas ancoradas num determinado paradigma adotado de ciência. Se queremos formar indivíduos intelectual e humanamente competentes e bem formados, capazes de aceitar desafios, construir e reconstruir teorias, discutir hipóteses, confrontá-las com o real, formar seres em condições de influenciar na construção de uma ciência no futuro ou participar dela, então, necessariamente, o paradigma educacional precisa ser revisto. Isso porque o modelo convencional de ensino adotado pela maioria das escolas, nos mais diversos países, não estimula o pensamento divergente, a criatividade, a criticidade, não gera ambiente para descobertas científicas, para desenvolvimento de um trabalho cooperativo, além de uma série de outros valores que necessitam ser resgatados nos novos ambientes de aprendizagem.

Considero que o ideal para existir uma Organização Biocêntrica, é que grande parte dos colaboradores sejam biocêntricos, a começar pelos líderes. Os líderes dão o exemplo, precisando escolher ou formar bem sua equipe, principalmente os gerentes intermediários.

O quadro gerencial intermediário é quem realmente cuida de execução da organização e como ela vai funcionar. Comparando com um time de futebol é o técnico que fica fora do campo tendo toda a visão do time dando orientações. Ele conta com o capitão dentro de campo que são os coordenadores (ou supervisores) de equipe. Todos vão gerando os valores e crenças, inspirados nos líderes maiores. As qualidades e características de um Líder Biocêntrico, que embora tenha muitas semelhanças com o papel do Gerente Facilitador, são mais abrangentes, holísticas e humanas, isto é, biocêntricas.

[...] descobrir um pedaço de terra que receba sol e em seguida prepare o solo para o plantio, depois plantar as sementes, regar, adubar, livrar das pragas e capinar o jardim de tempos em tempos. Com esse cuidado vai ter colheita.

[...] Meu jardim precisa de atenção constante e acredito que, se eu fizer minha parte e cuidar dele, colherei frutos saudáveis.

[...] Suas ações sempre falarão mais alto e serão muito mais importantes do que suas palavras. O amor é o que o amor faz. (HUNTER, 2004).

A seguir apresento modelos de gestão nas organizações. Tendo condições de ter aplicabilidade, o modelo da era do conhecimento, já se tem uma grande proximidade do que pode ser uma Organização Biocêntrica. Estes modelos de gestão foram apresentados por Mussak (2005), em palestra para os gestores do Banco do Nordeste.

	ERA INDUSTRIAL	ERA DO CONHECIMENTO
ADMINISTRAÇÃO	Controla as coisas e as pessoas	Controla as coisas e motiva as pessoas
MOTIVAÇÃO	Externa: prêmios e castigo	Interna: significados, validação e clima
COMUNICAÇÃO	Descendente	Descendente, ascendente e lateral
ESTRUTURA	Hierárquica e burocrática	Plana e flexível
CULTURA	Baseada em regras sociais	Baseada em valores e princípios
LIDERANÇA	Cargo (autoridade formal)	Escolha (autoridade moral)

Para o modelo de gestão baseado em liderança o essencial é o foco nas pessoas. Para isso o líder: gosta de gente; comunica-se bem; sabe criar ambiente; pratica empatia; considera-se parte da equipe; interessa-se pelo lado pessoal; sabe capacitar e dialoga. Em outras palavras, constrói relacionamentos e facilita uma ambiência para que esses

relacionamentos se tornem duradouros, tornando as organizações também duradouras e seus colaboradores tendo mais prazer para trabalhar e viver a vida.

Apresento a seguir uma citação de Semler (1988), quando na época o jovem empresário, guru empresarial e escritor, relata uma experiência empresarial vivenciada na abertura e participação. Para mim um exemplo, nacional, de organização participativa, e por que não dizer, Biocêntrica, apesar de ser privada.

[...] O passo seguinte foi abrir as portas aos sindicatos, permitir a criação de comissões de fábrica e instituir, para todos os níveis, horários de trabalho flexíveis. O objetivo era criar o que ele chama de microambiente adequado para implantar na empresa um sistema de gestão participativa. "Não queremos tutorar nossos funcionários", afirma Bojikian. "Montamos um sistema em que a confiança é um pressuposto básico." (Por exemplo: a Semco acaba de inaugurar um redário em sua sede. Cada empregado, na hora em que quiser, tem o direito de refestelar-se numa rede e descansar.) O credo vigente na Semco é que a liberdade fortalece a responsabilidade, e não o contrário. Ou seja, a chave do sucesso reside na eliminação de controles que costumam aprisionar a capacidade de iniciativa dos funcionários e deixá-los desmotivados. O objetivo, desde o início, era transformar a Semco numa empresa na qual as pessoas gostassem de trabalhar. "Quero que elas, ao acordar de manhã, se sintam estimuladas a vir para o trabalho", diz Semler. Nos últimos 14 anos, a taxa média de rotatividade de pessoal na Semco foi de 2%, contra algo em torno de 23% no setor de serviços.

Hock (2001), traz uma definição da sobre **A Natureza de uma Organização Caórdica**, que para mim tem muita semelhança com o que deve ser uma Organização Biocêntrica:

Quando essa tal organização adquire vida, é inevitável que atraia as pessoas necessárias ao seu sucesso, graças à clareza do propósito, dos princípios, do conceito e da estrutura. Com propósito e princípios claros, as pessoas certas, um conceito eficaz e estrutura adequada, a prática será altamente focalizada e eficiente porque o espírito, o comprometimento e a engenhosidade serão liberados. O propósito será então realizado além de todas as expectativas. As pessoas vão perceber que o processo não é um círculo fechado. Atingir o propósito além das expectativas aumenta a confiança e põe em questão o propósito e os princípios originais. Um propósito ampliado e enriquecido vai ampliar e enriquecer em conceito uma espiral ascendente cada vez mais ampla de complexidade, diversidade, criatividade e harmonia – a evolução, para usar o termo certo. E o lucro? Pela minha experiência, o lucro se transforma num cachorro que late, pedindo para entrar.

Complexidade

Concordamos com a ótica de Hock (2001), que cita, que no mundo competitivo de hoje as organizações estão cada vez mais incapazes de atingir o propósito para o qual foram

criadas, mas mesmo assim, continuam a crescer destruindo os escassos recursos, tornando as pessoas submissas destruindo o meio-ambiente. Para entender como essas organizações continuam existindo através dos sistemas montados por elas, que funcionam parecendo emergir na estreita fase entre caos e ordem. Para entender essa complexidade ele cunhou a combinação das palavras, *ca* de caos e *ord* de ordem e surge a palavra *caord*, tentando combinar no significado de uma única palavra o antigo amor pela natureza.

Era Caórdica

Para Hock (2001), com a evolução a produção de bens e serviços passou da era da manufatura para a Era Industrial, conhecida como era da maquinofatura, e depois para a chamada Era da Informação, que ele chamou de "mentefatura". A Era Industrial veio em substituição à força muscular. Já a Era da Informação é essencialmente uma extensão do poder mental.

Quem detinha o poder na era da manufatura eram os todo-poderosos reinos, igrejas e guildas de artesãos. Na era da maquinofatura surgiram as organizações de hoje, que acabaram com o domínio dos reinos, guildas e igrejas. Já na Era Caórdica, com os novos conceitos de organização gerados, vão por fim ao domínio das estruturas organizacionais de hoje. Embora isso não signifique que todas as atuais organizações industriais estejam condenadas: a evolução é paciente, embora inexorável. Em sua maioria, as organizações vão evoluir, mesmo de maneira lenta e penosa, para uma forma em que o poder, a riqueza e a informação sejam mais amplamente distribuídos e divididos.

Na Era Caórdica, vai se modificar a tendência – que já dura há séculos – de eliminar da gestão das instituições o julgamento e a intuição; a arte, se preferir. As organizações imitam há muito tempo o modelo tradicional, mecanicista e militar, onde a obediência às ordens é soberana e o comportamento individual e o pensamento independente são repreendidos e até proibidos.

[...] Nas organizações caórdicas do futuro, será necessário ter, em todos os níveis, pessoas com discernimento, capazes de fazer bons julgamentos e de agir sensatamente de acordo com eles. Vai se modificar a tendência da Era Industrial ao trabalho repetitivo degradante e estupidificante, que aos poucos reduz as pessoas à subordinação e à submissão que se espera de um cavalo bem treinado.

[...] Isso não se limita ao operário na linha de montagem. Nas grandes burocracias de colarinho branco, montanhas de manuais aviltam as mentes, avalanches de diretrizes soterram os julgamentos, florestas de relatórios obscurecem a percepção, ondas de estudos inundam a iniciativa, oceanos de comitês fazem submergir a responsabilidade e afogam as decisões. Você sabe o que eu quero dizer. Você já

sofreu tudo isso e, pior ainda, é provável que esteja impondo tudo isso aos outros. (HOCK, 2001).

Esse é o caminho para um futuro que vamos viver nos séculos que virão, enquanto a sociedade evolui para uma diversidade e uma complexidade sempre maiores. As instituições caórdicas com capacidade inerente para a própria adaptação, ordem e aprendizado contínuo; instituições em harmonia com o espírito humano; instituições com capacidade para evoluir harmoniosamente umas com as outras, com as pessoas, com todas as outras coisas vivas e com a própria Terra, realizando o potencial mais alto de cada um e de todos.

Segundo Hock (2001): “[...] o fracasso está em deixar de sonhar tudo o que podemos realizar. Temos de tentar! A vida não pode ser feita de negação. A vida é feita de afirmação”.

Apesar de os prodigiosos avanços tecnológicos terem melhorado notavelmente a qualidade de vida de grande parte da humanidade, esta se mostra, sobre o aspecto afetivo, numa condição de aridez e de esterilidade na qual o amor é o grande ausente. (TORO, 2002).

Fazendo uma reflexão sobre as diversas teorias que existem sobre gestão nas organizações, percebe-se com clareza, que as teorias que conhecemos não falam sobre amor. É estranho que essas teorias que tratam de pessoas e não incluem o amor em sua concepção. Afinal as teorias organizacionais são feitas para pessoas e suas relações com organizações.

Embora existam autores brilhantes, criativos e exploradores do tema gestão, quando falam em amor tratam de racionalizar e reduzi-lo ao processo de relações para alcançar resultados. Teorizam sobre uma gestão voltada para resultados, eficácia gerencial, liderança, relações interpessoais e coisas que tais. E o amor parece ser tema mais afeito aos livros de auto-ajuda.

A verdade é que na nossa cultura organizacional há preconceitos de toda ordem em relação à afetividade entre as pessoas. O que dizem é que elas estão ali pelos resultados a serem alcançados e não pelo prazer das atividades a exercer com amor.

Um guru americano, especializado em gestão, acaba de lançar um livro em que aponta que o amor é que é a estratégia. Se você ama o que faz não precisa trabalhar, como diria Confúcio. E ainda é pago para isso. É um dos sentidos mais visíveis da aplicação do amor como estratégia. A medicina que este mundo enfermo necessita é o amor. (NUNES, 2003).

Complementando ainda o seguinte trecho tirado de um artigo de jornal:

Nas empresas, por exemplo, os gestores e líderes têm apenas o poder de criar situações para que as pessoas se automotivem - ou, muitas vezes, se desmotivem. E o que são situações motivantes na empresa? São as situações em que as pessoas se sentem participantes, atreladas e orgulhosas de seu trabalho e da sua empresa. Para isso é necessário treinamento e capacitação para as tarefas que executam, com ferramentas e informações necessárias para o desempenho do seu trabalho. É necessário ainda que obtenham reconhecimento emocional pelos resultados que atingiram. Que se sintam integrantes e participantes das equipes e tenham a recompensa material proporcional ao seu trabalho (salários, benefícios, bônus, prêmios, participações etc). (MAGALHÃES, 2005).

Fazendo uma analogia com o poema “A Escola” de Paulo Freire, fiz esse sobre as organizações, em 17/07/2004, na disciplina Corporeidade, Vivência, Arte e Educação II, de Cássia Regina.

A ORGANIZAÇÃO É...

"Organização é...

o lugar onde se faz amigos.

Não se trata só de prédios, salas, birôs, mesas, telefones, computadores, reuniões, e-mails, metas, negócios, horários e normativos...

Organização é, sobretudo, gente.

Gente que trabalha, que tenta alcançar metas, que prospecta, que cumpre sua rotina, que se alegra, se conhece e se estima.

É gente o presidente, o diretor e o superintendente.

É gente o gerente, o funcionário e o terceirizado.

É gente o pessoal do cafezinho, da vigilância, da manutenção e o zelador.

Cada colaborador é gente.

E a organização será cada vez melhor, na medida em que cada um, se comporte como colega, como amigo, como irmão.

Nada de “ilha” cercada de gente por todos os lados.

Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir que não tem amizade a ninguém.

Nada de dar “logon” em vez de dar bom dia.

Nada de mandar um e-mail em vez de uma boa conversa ou um abraço.

Nada de só enxergar problemas e procurar os culpados,

E sim, aceitar desafios procurando resultados.

Nada de ser como o tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só.

Nada de trabalharmos na organização só pensando produzir lucro pelo lucro;

Sem atuar no princípio da auto-sustentabilidade ecológica, e sem pensar em tornar o mundo melhor.

É imprescindível, sim, na organização cumprirmos a missão e sermos responsáveis.

Mas importante, na empresa, não é só cumprir rotina, e não é só trabalhar e alcançar metas.

É também criar laços de amizade,

é criar ambiente de camaradagem,

é procurar fazer o trabalho de forma prazerosa.

É o gestor poder confiar no seu colaborador,

é o colaborador sentir-se valorizado, reconhecido e admirar seu gestor,

é tê-lo como um líder,

é criar vínculos afetivos com os colegas,

é conviver, é se 'amarrar nela'!

Ora, é lógico...

numa organização assim vai ser fácil trabalhar, crescer, alcançar resultados,

fazer amigos, sentir-se útil, ser produtivo e HUMANO.

SER FELIZ " .

4 CONSTRUINDO EVIDÊNCIAS DE RESULTADOS

Neste capítulo pretendo tratar da importância das organizações encontrar formas de animarem suas equipes. Manterem vivos, sinceros, transparentes e humanos os relacionamentos entre as pessoas. Para isso é de essencial importância o papel do Desenvolvimento Organizacional no processo de animação de equipes, ou mesmo, facilitação de grupos.

O consultor é um facilitador de processos, alguém que anima e subjetiva para facilitar os resultados dos objetivos. O trabalho é no grupo e para o grupo. As estratégias, os processos e as pessoas juntos vão modificando a dinâmica de funcionamento.

[...] O desenvolvimento Organizacional concentra-se nos valores, atitudes e clima organizacional. Sua ênfase é nas pessoas e seus processos de trabalho. Não é o seu objetivo concentrar-se somente nas metas, estruturas e tecnologias da empresa, contudo ele precisa desses aspectos para circular dentro da organização, fluir, sugerir o novo, ajudar as pessoas a adaptar-se às mudanças. (ANDRADE, 2003).

4.1 Programas de Integração de Equipes (Times de Resultados, Consultoria Integrada, Facilitação de Grupos e outros)

Foi e é com grande satisfação para mim, e para grande parte de colegas meus, que o Banco do Nordeste, desde aproximadamente há uma década, aplica programas de integração de equipes em suas diversas unidades. De maneira mais sistematizada, e distribuída em suas unidades remotas, o banco, desde 1997, aplica programa do tipo e até 2002 era chamado de Times de Resultados. Em 2003 o programa passou por evolução, chamando-se agora de Consultoria Integrada, mas a essência é a mesma. O objetivo principal desses programas é proporcionar aos colaboradores reflexões que ajudam a compreender e tirar o maior proveito possível da convivência das equipes. É um trabalho que visa potencializar a força de transformação dos colaboradores, apresentando alternativas para um trabalho cooperativo e viável.

Esse programa é aplicado, geralmente, por meio de oficinas em média a cada 02 (dois) anos em cada unidade (agências, centrais etc) do Banco. Ele trata da dinâmica do funcionamento da unidade: Estratégias, Processos e Pessoas, num movimento de busca constante de melhoria e atualização em busca de um trabalho em time, que são muito importantes para alcançarem melhores resultados, tanto no âmbito pessoal, como para o banco.

A dimensão **estratégias** é onde se discute a missão, o planejamento e as metas da unidade. Em que ponto está e qual a comparação com o que foi planejado.

Na dimensão **processos**, estes são analisados e discutidos se estão atendendo. São abordados os processos mais críticos e qual a forma como os colaboradores podem participar na definição desses processos.

Na dimensão **pessoas** são abordadas as questões visando melhorar o relacionamento interpessoal e o fortalecimento dos vínculos entre os colaboradores.

A percepção da realidade complexa me remete a olhar mais atentamente as pessoas que fazem as empresas, considerando todos os aspectos relacionados à busca de significado e sentido, que torna o trabalho mais humanizado e feliz. (ANDRADE, 2003).

A aplicação de oficinas de programas de integração de equipes é através do processo de integração, de participação, de contribuição, de sugestão, de compromisso, de colaboração, de distribuição de carga de trabalho, de ser reconhecido, de ser valorizado, de ser recompensado, de ser estimulado e incentivado.

Esses programas unidos, suportados e inspirados na Educação Biocêntrica, possibilitam aos gestores e às equipes:

- gerir a sua equipe, de forma que possa atingir os objetivos de metas de sua unidade ou organização, dentro de uma visão de ética, de cidadania, de auto-sustentabilidade ecológica e de responsabilidade social;
- que possa existir um bom clima de relacionamento os seus colaboradores, inclusive com o gestor, tanto na forma de participação quanto na forma de reconhecimento. Isto é, uma nova forma de pensar e agir no relacionamento e na integração da equipe.

Segundo o caderno do Programa Times de Resultados, os objetivos principais desses programas são:

- 1) Estimular a formação de uma mentalidade de empresariamento por meio da autogestão da dinâmica de funcionamento da unidade na busca de melhores resultados;
- 2) Otimizar os processos de trabalho, aperfeiçoando e implementando melhores práticas;

- 3) Revitalizar as relações interpessoais no trabalho, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e desempenho da unidade;
- 4) Ampliar o processo de aprendizagem na organização, estimulando a criatividade e autonomia das equipes de trabalho, na busca de inovações.

Aplicação do Programa (antes, durante e depois das oficinas)

Antes da aplicação de uma oficina de um programa de integração é feito um levantamento prévio de como está o funcionamento da unidade, com relação às dimensões estratégias, processos e pessoas. São analisados relatórios financeiros, gerenciais e de auditoria. Acontece uma conversa prévia com os gestores e com alguns membros da equipe, no sentido de se perceber, o que deve ser mais abordado na oficina. A equipe de consultores faz um diagnóstico e prepara um roteiro do que vai ser aplicado, embora, muitas vezes, dependendo da dinâmica da oficina, esse roteiro é mudado.

Durante a oficina, que ocorre geralmente em fins de semana (pode ser, por exemplo, no final do dia quinta-feira, final do dia da sexta-feira e sábado o dia todo), são aplicadas diversas dinâmicas de integração, visando tratar as dimensões estratégias, processos e pessoas, em consonância com o levantamento prévio. Considero esse um momento que a unidade dá uma parada para uma reflexão, em que os consultores tentam facilitar de forma que as pessoas possam se sentir à vontade e partícipes. É um momento, também, de ouvir, de diálogo, de sugestões, de contribuições, de compromissos, de descontração e de alegria.

São as mais diversas as formas de aplicação de dinâmicas dentre as quais, os consultores podem optar. Acredito muito na dinâmica do Círculo de Cultura pela sua consistência.

Nos círculos de cultura de Paulo Freire temos diretrizes que facilitam o diálogo, dentre elas: clima de troca de saber; respeito à opinião do outro, saber que as opiniões serão valorizadas; construção coletiva; fazer síntese (sem conclusão), o reconhecimento de cada pessoa; ouvir e falar sem julgamento; respeitar as diferenças; suspensão de cargos e *status*, (estamos em círculo e, como tal, somos parceiros numa troca de conhecimento); evitar conversas paralelas; falar quando se sentir motivado, não ser cobrado por não ter falado e liberar a necessidade de resultados específicos. O foco é no aprendizado, buscar sempre o próximo nível de entendimento. (ANDRADE, 2003).

Depois da oficina, é feito um acompanhamento remoto de como está o andamento da unidade, a partir da agenda de compromissos gerada na oficina. Já ouvi comentários de muitos gerentes de agências, que estavam precisando melhorar suas metas, solicitavam a aplicação de oficina dos Times de Resultados e poucos meses depois se percebia que o desempenho da unidade havia melhorado.

O Banco do Nordeste é uma ótima organização para se trabalhar, apesar de ser uma organização do ramo financeiro, tem, na sua missão, uma razão muito forte que é desenvolver a região Nordeste. Acaba sendo uma missão de fazer o bem aos nordestinos e pela sua história de banco (e aqui é a história dos valores das pessoas que ficaram e ficam registrados) está num rumo próximo de ser biocêntrica, assim percebo. Apesar de que tivemos uma administração passada recente que usava de métodos de gestão impositivos, mas de uma forma geral os seus colaboradores souberam manter a harmonia. Souberam ser resilientes. Souberam se segurar. Pois o maior patrimônio que a organização tinha eram as pessoas. Foi nesse período em que foram mais aplicadas na empresa, as oficinas do programa Times de Resultados. Era a válvula de escape que os colaboradores tinham para “falarem” de seus problemas e de suas angústias.

4.2 Contextualizando a Pesquisa de Clima Organizacional

Essa pesquisa visa que eu possa mostrar, no Banco do Nordeste, e que pode ser aplicada nas mais diversas organizações, quais os resultados positivos para o Banco, para a organização de forma geral, e principalmente para os seus colaboradores.

Pretendo mostrar, com esta pesquisa, que as organizações maiores podem fazer uso de instrumentos da Educação Biocêntrica tendo uma equipe que possa facilitar uma programação sistematizada e acompanhada de integração da sua equipe. Caso seja uma organização menor, ou se não tiver condições de manter uma equipe, que tenha a visão de buscar no mercado uma entidade que tenha condições de fazer esse tipo de condução ou mesmo facilitação.

Pretendo mostrar, também, com essa pesquisa, que para mim vai ser uma forma de encontrar mais subsídios para o trabalho de consultoria em desenvolvimento

organizacional, que já fiz e que pretendo fazer no Banco, assim como fornecer mais habilidades para gerir uma equipe de pessoas que atualmente estou gerenciando.

A percepção que tive trabalhando em outras empresas, assim como os contatos que mantive e mantenho com colegas e amigos, é que as empresas que mantêm um bom grau de diálogo e participação, são empresas mais estáveis, duradouras e crescem mais. Pelo contrário, nas empresas onde o grau de participação é pequeno, onde prevalece a imposição, a hierarquia, onde as metas e os negócios são mais prioritários que os seres humanos, os problemas e conflitos estão mais presentes, os projetos não alcançam o sucesso desejado, as metas não são alcançadas continuamente e conseqüentemente a “vida” dessa organização estará comprometida. E o pior, comprometida também, está a qualidade de vida de seus colaboradores.

Por meio dessa pesquisa, com cerca de 50 pesquisados pretendo mostrar o grau de satisfação que as pessoas sentem sobre os instrumentos de integração de equipes, assim como a relação, semelhança, aproximação e similaridade à aos instrumentos da Educação Biocêntrica.

4.3. Aplicação de Pesquisa Específica

Avaliei e resolvi aplicar essa pesquisa por acreditar que, a partir de percepções empíricas que eu detinha assim como de depoimentos que havia escutado, programas de integração de equipes eram, e são muito importantes, para se permitir e manter um bom grau de integração e relacionamento entre as equipes.

Sei que é muito difícil mensurar essa crença, que esse é um bom caminho a se seguir, mas é bom até que ponto? Daí foi que resolvi que as pessoas pudessem atribuir uma nota subjetiva sobre algumas questões que considere como essenciais.

Aplicação do Questionário

Submeti, por e-mail, para alguns colegas do Banco e de outras empresas o questionário abaixo:

Prezado Colega,

Solicito sua colaboração para o preenchimento do presente questionário que será realizado com alguns colaboradores do Banco do Nordeste, em relação aos Programas de Integração de equipes e/ou às Oficinas do programa de Times de Resultados que foram realizadas nos últimos 06 (seis) anos, visando a subsidiar pesquisa para minha monografia para o Curso de Especialização em Educação Biocêntrica, na Universidade Estadual do Ceará.

Ressalto e esclareço que, o presente questionário não será personalizado, não sendo necessária a sua identificação e que será tabulado apenas como fonte de pesquisa para a minha monografia, não sendo, portanto, nenhuma forma de avaliação por parte do Banco. Estou encaminhando a você, considerando o grau de coleguismo e amizade que temos.

Caso sinta-se mais à vontade, pode preencher à mão e enviar pelo malote, de forma anônima, para o meu ambiente de trabalho, aos meus cuidados.

Muito agradeço, antecipadamente, a sua contribuição.

Atenciosamente,

Francisco de Assis Morais SOBRINHO

4.3.1 A seguir apresento tabulação do questionário específico sobre Programas de Integração de Equipes de que as pessoas já participaram:

01. Sexo: Responderam 20 pessoas do sexo feminino e 30 do sexo masculino.
02. Faixa Etária: Responderam 16 pessoas com menos de 28 anos; 16 pessoas entre 28 e 45 anos e 18 pessoas com mais de 45 anos.
03. Nível de Escolaridade: Responderam 19 pessoas com nível médio; 23 com nível superior; 7 com nível de especialização e 1 com mestrado.
04. As pessoas ocupavam Espaço Organizacional no BNB ou na empresa que trabalha, sendo 19 gestores; 13 Técnicos / Assessores e 18 Escriturários. Do total de 50 pesquisadas 17 eram terceirizados.
05. Sobre o tempo de trabalho na empresa 12 pessoas tinham menos de 5 anos; 15 pessoas tinham entre 5 e 15 anos; 15 pessoas tinham entre 15 e 25 anos e 8 pessoas mais de 25 anos.

06. Dos pesquisados 16 pertenciam a unidades da Direção Geral (ou matriz no caso de outras empresas); 3 pessoas eram de agências de capital e 31 de agências do interior dos estados.

07. Sobre quantas vezes cada pessoa participou de um programa de integração de equipes, ficou assim distribuído: 25 pessoas participaram 1 vez; 8 pessoas participaram 2 vezes; 10 pessoas participaram de 3 a 5 vezes e 7 pessoas participaram mais de 5 vezes.

ATRIBUA NOTAS DE 0 A 10 PARA O GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS QUESTÕES SEGUINTE:

A tabela a seguir mostra a tabulação de apenas 6 notas, em detalhes, de um total de 50 pesquisados.

Item	Questão	Média Geral	P1	P2	P3	P4	P5	P6
8	As pessoas de seu grupo de trabalho têm liberdade e se sentem à vontade para fazer colocações e sugestões, em reuniões ou questões de trabalho?	8,20	6	8	10	10	10	8
9	Capacidade de diálogo existente entre os colegas de trabalho, considerando os não gestores.	8,60	7	9	10	10	10	9
10	Capacidade de diálogo, dos seus gestores mais diretos, para debater e ouvir sobre os problemas da unidade e pessoais (considerando aqui clima de abertura e liberdade para falar).	8,50	7	9	10	10	8	9
11	Capacidade de seus gestores em incentivar, estimular e criar um ambiente de trabalho harmonioso, cooperativo, colaborativo e produtivo.	8,23	6	8	9	9	8	8
12	A importância da celebração, fortalecendo os vínculos de companheirismo, em aniversários, confraternizações, metas alcançadas, etc.	8,10	8	8	8	10	7	9
13	O seu gestor planeja e supervisiona adequadamente as tarefas que você desempenha?	7,88	6	9	8	5	8	7
14	Seu grau de satisfação no relacionamento com os colegas de trabalho e sentir que faz parte do grupo.	8,83	9	10	10	10	9	9
15	Sentir que realiza bem o seu trabalho, que tem autonomia e iniciativa, que é reconhecido pelos gestores e colegas, recebendo informação (feedback) se faz bem ou mal as suas tarefas.	8,63	6	9	9	9	8	10
16	Receber uma remuneração adequada e estável, considerando os demais colegas de sua unidade e o mercado de trabalho lá fora.	7,93	6	9	9	5	8	9
17	Realizar um trabalho que seja importante para a vida de outras pessoas.	9,20	8	8	9	10	10	10
18	Sentir que está tendo uma qualidade de vida equilibrada (condições de trabalho, de saúde, alimentação, praticar exercícios, lazer, fé etc), administrando bem e conseguindo ter tempo livre para você e sua família.	7,80	6	9	7	8	9	10
19	Ter oportunidade de receber capacitação para melhorar seu desempenho profissional.	7,83	8	8	10	8	8	10
20	Ter perspectivas de ascensão ou crescimento profissional.	7,93	6	10	10	8	9	10
21	Sentir que existe um clima de confiança, justiça e ética na empresa, considerando o mercado lá fora.	8,25	6	9	10	8	9	10

22	Sentir que pode se comprometer com os resultados da empresa e sentir orgulho de ser membro dela.	9,08	9	9	10	8	10	10
23	Você compreende como são traçadas as metas de sua unidade e sente que sua participação é importante para cumpri-las?	8,93	9	8	10	8	10	8
24	Que nota você daria para a importância do colaborador poder opinar / sugerir na definição dos processos que ele participa?	9,45	9	8	10	10	10	10
25	Que nota você daria para a importância do Papel das Pessoas para o desempenho da empresa (colaboradores em geral: funcionários, gestores e terceirizados)?	9,50	9	9	10	10	9	10
26	Considerando o clima organizacional, que nota você daria para o processo de integração de equipes (participação em debates, reuniões, diálogos, contribuições, sugestões, compromissos, colaborações, distribuição de carga de trabalho, de ser reconhecido, de ser valorizado, de ser recompensado, de ser estimulado, visando se discutir os problemas de trabalho da unidade, na tentativa de encontrar soluções)?	8,32	9	9	10	8	9	10
27	O grau geral de importância de sua participação nos programas de integração de equipes que você participou.	8,40	9	9	9	9	10	9
28	Que nota você daria para a importância de ser aplicado um programa desse tipo a cada 2 anos, pelo menos?	9,00	9	8	9	10	10	8
	MÉDIA TOTAL	8,50	7,52	8,71	9,38	8,71	8,99	9,19

Questões opcionais subjetivas - considerando sua participação em Programas de Integração de Equipe ou nos Times de Resultados, o que você sugere como pontos de melhoria para programas do tipo?

01. Ser colocado em prática.
02. Que não aconteça em um final de semana, mas apenas no sábado, pois considero tempo suficiente.
04. Planejamento mais adequado da visita às unidades.
06. Considero os programas de integração importantes e acho que deveria ser realizados a cada 03 anos ou na mudança de gestores, visando corrigir possíveis problemas ocorridos e integrar o grupo para o início de uma nova administração.
07. Que os chefes pusessem em prática os ensinamentos e o planejamento dos Times de Resultados.
08. Uma maior participação de cada participante e um planejamento antecipado da gama de atividades que serão abordadas durante o programa.
10. O programa é muito bom, portanto era para ser realizado em 02 e 02 anos.
11. O que mais incomoda, desagrada nos eventos da espécie é a obrigatoriedade de fazer/praticar atividades que são desagradáveis ao participante, como por exemplo: ficar descalços, sentar no chão, dançar entre outras.
15. Uma maior participação de cada participante e um planejamento antecipado da gama de atividades que serão abordadas durante o programa.
17. Tem que haver que haver continuidade e os condutores dos eventos precisam saber como conduzir.
25. Acompanhamento e retorno da equipe para Unidade e efetuar ajustes necessários.
26. Inicialmente, o grupo deve querer a aplicação de um programa deste tipo. Programas impostos não surtem efeito. Adicionalmente, este tipo de trabalho deve ser contínuo. Não adianta fazer uma vez e repetir depois de 2 anos, por exemplo. Talvez pequenos programas frequentes causem maior efeito que grandes programas que demorem muito a ocorrer.
28. Participei de uns 03 ou 04 e observei que sempre o banco apresenta novidades, de forma que acredito que o melhor para o programa é sempre ouvir os gestores da unidade sobre que pontos eles acreditam que precisam serem abordados e direcionar o programa, dentro do possível, visando sempre os objetivos empresariais.
29. A sugestão é que pudessem ocorrer com maior regularidade e frequência.
37. Ter maior participação
39. Atividades que envolvam perfis (psicológicas);
.Momentos de informalidade – reuniões em ambientes diferentes, agregando bem-estar, “lazer” e treinamento.
.As atividades de integração são extremamente benéficas e geradoras de resultados positivos, vez que aproximam os

componentes da equipe/processo, criando vínculos, maior compreensão e harmonia.

E5.- Oportunidade de integração entre Colaboradores e Gestores, levando em conta todos os pontos referenciados nesta pesquisa.

- Oportunidade para se avaliar o nível de relacionamento entre Gestores e Comandados.
- Oportunidade para se evidenciar os pontos fortes e fracos de uma Equipe de Trabalho e propor melhorias possíveis de serem implementadas.
- Oportunidade para se avaliar se estamos prestando um bom serviço aos nossos Clientes.
- Fórum para se fazer o que poderíamos chamar de “lavagem de roupa”.
- Preparar atividades leves e atrativas a serem trabalhadas. - Procurar criar um clima no evento, de modo a todos se sentirem à vontade e com liberdade de evidenciarem suas opiniões.
- Não promover eventos longos e cansativos.
- Escolher um facilitador comunicativo e preparado.
- Não elaborar nos eventos, listas de compromissos impossíveis de serem alcançados e implementados.
- Fazer no evento seguinte, uma avaliação do que foi absorvido dos eventos anteriores.

E6. A oportunidade de conhecermos um pouco mais aqueles colegas que não fazem parte do nosso dia a dia, por exercerem atividades fins, mas que fazem parte do processo para o objetivo da empresa.

Esses programas de integração pessoal deveriam fazer parte das ações da empresa com os agendamentos predefinidos.

E7. Programas que auxiliem na integração das pessoas são muito importantes, visto que a necessidade de motivação das pessoas em um ambiente de trabalho é primordial e tudo isso envolve o que foi dito, reconhecimento por parte dos superiores, o colaborador sentir que faz parte da empresa e vestir a camisa, sabendo que pode crescer lá dentro etc.

E9. A oportunidade para a reflexão e expressão, normalmente se vive com tanta coisa pra fazer que não se tem tempo para refletir e nem oportunidade para se expressar.

- Sugiro acompanhamento, continuidade do trabalho, normalmente se faz uma vez perdida e não tem um acompanhamento, uma continuidade, resultando na perda do sentido, da força e da credibilidade do mesmo.

4.4 Conclusão sobre a Pesquisa

Chamou-me à atenção na pesquisa, que as duas médias de notas mais baixas foram sobre as questões: a) ter a oportunidade de capacitação (7,81) e b) sobre a qualidade de vida que as pessoas estão tendo (7,86). A primeira depende mais da empresa, embora as pessoas possam ter a participação, no sentido da busca. A segunda depende muito mais das próprias pessoas, no sentido da busca e do disciplinamento.

Também me chamaram à atenção as duas maiores médias de notas: a) a importância do Papel das Pessoas para o desempenho da empresa (9,51) e b) a importância de o colaborador poder opinar/sugerir na definição dos processos de que ele participa (9,46).

Pela avaliação, fica comprovada a importância de ser aplicado um programa desse tipo a cada 2 anos, pelo menos (9,05). Assim como, a média geral da pesquisa (8,54) chega a evidenciar que, como empresa, o Banco do Nordeste está próximo e em busca do que poderia ser uma Organização Biocêntrica.

Os Resultados da Integração de Equipes

Com o resultado dessa pesquisa, se percebe que o nível de satisfação dos colaboradores é bem menor nas empresas que não procedem assim do que no Banco do Nordeste, que é uma empresa que faz uso desse tipo de programa de integração de equipes. Isso porque, quando existe a integração de equipes, os colaboradores têm mais abertura para se posicionarem, para terem uma visão crítica, para sugerirem, para dialogarem de forma aberta e sadia sobre os seus problemas, tentando encontrar soluções, para verem os resultados e se sentirem reconhecidos, valorizados e, conseqüentemente, estimulados. Para isso, os gestores da organização precisaram dar essa abertura, precisam ter capacidade para ouvir, ter sensibilidade para perceber as inquietações, ter habilidade para o diálogo, saber manter um clima de liberdade sem, no entanto, perder o autocontrole e estabelecer as diretrizes e metas da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados, das informações, da teoria que estudei na bibliografia, dos compartilhamentos de saberes entre professores e colegas, dos momentos de vivências que tive a felicidade de receber nesse curso, pude, cada vez mais, perceber o quanto a Educação Biocêntrica é e pode ser útil para ajudar a melhorar os relacionamentos nas organizações e essencialmente as condições de vida das pessoas.

Considerando que o sentido, essencial, da Educação Biocêntrica é buscar uma reeducação da vida e da forma como vivemos, por meio do fortalecimento de vínculos consigo mesmo, com o outro e com o universo, percebemos o quanto essa forma de viver pode estimular, incentivar, desenvolver e facilitar a forma de convivência das pessoas nas organizações. Afinal, o maior valor existente em qualquer organização é a sua gente. E essa gente necessita aprender a viver de forma mais prazerosa, cumprindo com seus deveres, com a missão da organização e, ao mesmo tempo, saber usufruir e curtir o lado bom da vida. E desse prazer poder compartilhar, irradiar, potencializar e gerar ressonância para outras pessoas, por meio do desenvolvimento de formas internas de viver com prazer e com leveza.

Durante uma disciplina do curso de formação de consultores do Banco do Nordeste, em 2003, a professora Ruth Cavalcante, num momento de círculo de cultura sobre a missão dos consultores, pronunciou uma palavra geradora que, para mim, entendo ser primordial na Educação Biocêntrica: o **cuidar**. O ser humano, que busca ser biocêntrico, cuida do colega de trabalho, cuida da organização, da comunidade e cuida até do universo. O ser humano biocêntrico é um ser cuidadoso no sentido de ser atencioso, de escutar o outro ativamente, de ter respeito pelo outro e pela natureza. E quem é cuidadoso, geralmente, acaba sendo cuidado. Recebe de volta, pois o universo conspira a favor.

O objetivo dessa monografia é mostrar que existe muito espaço para que a Educação Biocêntrica possa se inserir cada vez mais nas organizações, como meio de aprimorar relacionamentos. A pesquisa que fiz, para esta monografia, mostra isso, pois, por meio de Programa de Integração de Equipes, no qual os facilitadores usam dinâmicas e vivências biocêntricas, as pessoas que já frequentaram esses programas, gostaram muito e são

desejosas que esses programas aconteçam mais vezes, podendo se perceber pelo grau de satisfação que as pessoas expressaram nas notas subjetivas atribuídas por eles e pelos resultados das unidades, que acabam acontecendo depois.

Uma série de palavras geradoras, escritas aqui nesta monografia, representam o grande significado, e refletem o sentido, do que é a Educação Biocêntrica: viver, conviver, respeitar, abertura, limite, diálogo, ouvir, cuidar, iniciativa, responsabilidade, cumplicidade, cooperação, compromisso, compreensão, compartilhamento, integração, relacionamentos, postura, ética, virtudes, temperança, simplicidade, paciência, boa-fé, verdade, justiça, reciprocidade, corporeidade, afetividade, vitalidade, criatividade, potencializar, alegria, música, dança, prazer, doçura, pureza, bondade, felicidade e amor.

Dos dados, informações e conhecimentos gerados nesse Curso de Especialização, entendo que aprendi muito a lidar com pessoas. Aumentou minha capacidade de escuta, de diálogo e a consciência biocêntrica, pois esse é um tema que me embriaga, me inspira e me fortalece a alma. Sinto a necessidade de irradiar, repassar, criar ressonância nas outras pessoas, assim como aplicar nas organizações de que participo e no meio em que convivo.

Por fim, entendo que a Educação Biocêntrica pode, e deve, ser fonte de inspiração para as organizações poderem facilitar relacionamentos humanos e superar os desafios, cada vez maiores, pela competitividade acirrada, de tal forma que, as pessoas (donos, investidores, gestores, colaboradores, clientes e comunidade) possam conviver harmoniosamente, com respeito ao próximo e ao universo, observando princípios de auto-sustentabilidade ecologicamente corretos.

Ser biocêntrico é saber e caminhar em busca da felicidade, fazer do bem uma conquista, saber superar os desafios da vida e se tornar autor da própria história, compartilhando e irradiando esse modo de ser para o outro e para o universo.

Como diz um pequeno trecho da música “O que é, o que é” de Gonzaguinha:

[...] Viver,

É não ter a vergonha de ser feliz,

Cantar e cantar e cantar, a beleza de ser um eterno aprendiz.

[...] eu ponho a força da fé, somos nós que fazemos a vida, como der ou puder ou quiser...

E complementando, ainda, com um dito popular, pois... “o que se leva desta vida é a vida que a gente leva”.

“Jamais desista de ser feliz, pois a vida é um espetáculo imperdível”.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Cássia Regina Xavier. **Vivenciando o desenvolvimento organizacional**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2003.
- CAVALCANTE, Ruth. Educação biocêntrica: a pedagogia do encontro. In: CAVALCANTE, Ruth et al. **Educação biocêntrica: um movimento de construção dialógica**. Fortaleza: Edições CDH, 2001 (Capítulo 3º).
- _____, **Educação biocêntrica: Apresentação**. Fortaleza: Edições CDH, 2001.
- CHALITA, Gabriel. **Os dez mandamentos da ética**. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 2003.
- COMTE-SPONVILLE, André. **O pequeno tratado das grandes virtudes**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.
- DIÓGENES, Fátima. Psicoterapia e educação biocêntrica: Transitando entre as Fronteiras. In: CAVALCANTE, Ruth et al. **Educação biocêntrica: um movimento de construção dialógica**. Fortaleza: Edições CDH, 2001 (Capítulo 5º).
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.
- GÓIS, Cezar Wagner de L. **Vivência – um caminho à identidade**. Fortaleza: Ed. Viver, 1995.
- _____. Perceber e tecer a vida. In: CAVALCANTE, Ruth et al. **Educação biocêntrica: um movimento de construção dialógica**. Fortaleza: Edições CDH, 2001 (Capítulo 1º).
- HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**, São Paulo: Cultrix, 2001.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MAGALHÃES, Isa. Título do artigo. O Povo, Fortaleza, Ceará. Caderno Vida e Saúde, 19, mar 2004.
- MORAES, Carlos, Artigo **A ética pode ter suas vantagens**, revista Ícaro Brasil, set/2005, http://www.icarobrasil.com.br/253/blc1a_p3.htm/
- MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente**. Campinas: Papirus, 1997.
- MUSSAK, Eugênio. **Palestra mega-competências**. para os gestores do Banco do Nordeste, 2005.
- NUNES, Mauro. **O amor e o poder nas organizações**. [www.mauronunes.com.br/artigos/ Consulta 08/12/2003](http://www.mauronunes.com.br/artigos/Consulta_08/12/2003), às 20:30 h.
- SEMLER, Ricardo **Virando a própria mesa**, Rio de Janeiro: Rocco, 1988.
- SCHEIN, Edgar H. **Diálogo, cultura e aprendizado organizacional**, (mimeo). Tradução e adaptação de André L. Alckmin, s/d.
- STUR, Daniel. **A questão dos relacionamentos**. <http://www.rh.com.br/autor.php?cod=188>, abr 2004.
- TORO, Rolando. **Sistema Rolando Toro**. Santiago: International Biocentric Foundation, 1995. 1 CD-ROM.
- _____, Rolando. **Biodanza**. São Paulo: Ed. Olavobrás, 2002.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Trabalhos científicos:** normas para organização, redação e apresentação. Fortaleza: Ed. EDUECE, março/2003.

VERDERI, Érica. **Encantando a educação física**, 1999.

Você S.A. – Editora Abril – Ed. nº 31, jan 2001

WEAVER, R. G.; FARRELL, J.D. **O gerente facilitador**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

7 ANEXOS

Foto 1 Programa Times de Resultados – dez/2002, usando dinâmicas Biocêntricas



Foto 2 Programa Times de Resultados – dez/2002, usando dinâmicas Biocêntricas



Foto 1 Turma de Especialização Educ. Biocêntrica – abr/2004, usando dinâmicas Biocêntricas



Foto 2 Turma de Especialização Educ. Biocêntrica – abr/2004, usando dinâmicas Biocêntricas

