U.PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

CICLO DE ESTUDOS

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica:
estudo de caso do Instituto Inspiralante

Mariana de Mello Mattos

M

2022

Mariana de Mello Mattos

Como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica: estudo de caso do Instituto Inspiralante

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor Armando Malheiro e pela Professora Doutora Helena Santos

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2022

Mariana de Mello Mattos

Como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica: estudo de caso do Instituto Inspiralante

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor Armando Malheiro e pela Professora Doutora Helena Santos

Membros do Júri

Professor (a) Doutor (a) _____

Faculdade _____ - Universidade _____

Professor (a) Doutor (a) _____

Faculdade _____ - Universidade _____

Professor (a) Doutor (a) _____

Faculdade _____ - Universidade _____

Classificação obtida: _____ Valores

Dedico a todos os seres que existem através de mim

Sumário

Declaração de honra 8
Agradecimentos 9
Resumo 10
Abstract 11
Índice de Figuras 12
Índice de Tabelas 13
Índice de Gráficos 14
Lista de abreviaturas e siglas 15
Introdução 16
1. Capítulo I – o contexto de transição 20
1.1. visão linear e visão sistêmica 21
1.1.1. linearidade cartesiana 22
1.1.2. visão sistêmica – Bertalanffy, Morin, Bronfenbrenner e Capra 23
1.2. desenvolvimento sustentável 34
1.2.1. contexto de surgimento 34
1.2.2. dimensão pessoal do desenvolvimento sustentável 37
1.2.3. Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 38
1.2.4. desenvolvimento sustentável em 2022 41
1.3. o conceito de transição 43
Conclusão do capítulo I – tecendo as conexões 45
2. Capítulo II – Indústria Criativa e o Instituto Inspiralante 47
2.1. Indústrias Criativas 46
2.1.1. contextutalização das Indústrias Criativas 48
2.1.2. criatividade – originalidade – inovação: pilares estruturantes 52
2.1.3. o contexto dos profissionais autônomos 56
2.1.4. o contexto brasileiro das Indústrias Criativas 58
2.2. Economia Criativa 60
2.2.1. Economia Criativa no Brasil 61
2.3. o Instituto Inspiralante 63
2.3.1. o contexto que antecede a transição 63
2.3.2. modelos de negócio e organizacional 64
2.3.3. o Instituto Inspiralante como Empreendimento Social Criativo 76

Conclusão do capítulo II – tecendo as conexões 77
3. Capítulo III – como o ESC contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica .. 80
3.1. o contexto gerador que antece a criação do modelo 81
3.2. Integração Sistêmica: comunicação, pensamento sistêmico e design em sustentabilidade..... 84
3.2.1 campo teórico da Integração Sistêmica 88
3.2.2 campo técnico da Integração Sistêmica 95
3.2.3 a quem se destina o modelo Integração Sistêmica 105
3.2.4 quais as aplicabiliades do modelo Integração Sistêmica 107
3.2.5 resultados esperados com o modelo Integração Sistêmica 115
Conclusão do capítulo III – tecendo as conexões 115
4. Capítulo IV – pesquisas e análises de resultados..... 117
4.1. metodologia 117
4.2. objetivo da coleta de dados 118
4.2.1 metodologia específica da coleta de dados 119
4.2.2 sobre o exercício de entrevistar 120
4.3. perfil dos participantes 122
4.4 entrevistas..... 123
4.4.1 aplicabilidade organizacional do modelo Integração Sistêmica 125
4.4.2 resultados das entrevistas na aplicabilidade organizacional 127
4.4.3 resultados das entrevistas na aplicabilidade individual 129
4.5 questionário..... 131
4.5.1 análise das respostas dos questionários 132
4.5.2 principais resultados dos questionários 134
4.6 lacunas do modelo Integração Sistêmica..... 137
Conclusão do capítulo IV – tecendo as conexões..... 139
Considerações Finais..... 141
Referências Bibliográficas..... 148
Anexo 1 155
Anexo 2 159
Apêndice 1 163
Apêndice 2 168
Apêndice 3 170

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação de mestrado é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico**.**

Póvoa de Varzim, 26 de setembro de 2022

Mariana de Mello Mattos

Agradecimentos

Os agradecimentos à realização dessa dissertação direcionam-se a todas as pessoas e seres que constituiram vínculos comunicacionais e relacionais comigo e através de mim.

Uma longa jornada nos trouxe até esse momento e é mais um ponto na tecelagem que regenera a teia da vida.

A Diane e Mauro que me deram passagem à fisicalidade e as memórias epigenéticas neccessárias. A Maria Delsa - Francisca das Virgens, por sua força e resiliência. À minha mãe em especial pela Astrologia com tanta visão sistêmica, pela música e todos os estudos multidisciplinares. Ao meu pai pela assessoria de comunicação, pela produção cultural e também todos os estudos multidisciplinares, com toque especial de visão política.

A Gabriel Bittencout por existir como ele é.

A Marco Lyrio por casal e criadores ao mesmo tempo experienciando todas as fases de criação e materialização da Integração Sistêmica. Com conflitos e interseções, cantos, conexão espiritual e cuidado familiar.

Aos Filhxs de Shamballa. A Julyana Galietti pelo saber cuidar. A Vanessa Paiva pela presença amorosa.

Ao Professor Doutor Armando Malheiro por sua aceitação em orientar um tema que inclui trabalho autoral e de complexidade.

À Professora Doutora Helena Santos por todo seu imensurável apoio com muita visão sistêmica e orientação, sem as quais certamente essa dissertação não seria possível.

Resumo

A transição da visão linear para uma visão mais sistêmica tem se apresentado como uma necessidade. Isso porque pesquisas indicam que as mudanças climáticas colocam cerca de 3,3 bilhões de pessoas em situação vulnerável e a automação tecnológica a 85 milhões de postos de trabalho em risco. Todos os atores sociais estão envolvidos nessas temáticas e há uma lacuna entre a possibilidade de perceberem a redes de conexões e a urgência para que seja realizada a mitigação dos efeitos que ocorrem em cascata sistêmica.

Essa dissertação apresenta o caso do Instituto Inspiralante que pretende contribuir com a transição da visão linear para a visão sistêmica através da comunicação, do pensamento sistêmico e do design em sustentabilidade, com enfoque no desenvolvimento pessoal, tanto para o indivíduo quanto para organizações. Para tal contribuição acontecer de fato, é necessária uma análise crítica regular que considere os efeitos positivos e as lacunas a serem preenchidas. Por isso, um trabalho de estudo autoral que pretende não apenas trazer luz para o próprio Inspiralante, mas principalmente promover uma partilha de experiência de modo que outros partes interessadas do setor de Indústria Criativa e Economia Criativa sintam-se convidados à co-criação.

A dissertação apresenta no Capítulo I o contexto dos temas de desenvolvimento sustentável e o cumprimento da Agenda Global, as teorias sistêmicas de Bertalanffy, Morin, Bronfenbrenner e Capra e o conceito de transição. No Capítulo II, abordamos as Indústrias Criativas com ênfase no contexto brasileiro e apresentamos o caso do Instituto Inspiralante. No Capítulo III descrevemos o modelo Integração Sistêmica que representa como a organização contribui com a transição, trazemos suas aplicabilidades, fundamentos teóricos e ferramentas técnicas. No Capítulo IV, apontamos os resultados das pesquisas realizadas através de questionário e entrevistas sobre como a contribuição com a transição da visão linear para a visão sistêmica.

Palavras-chave: [visão sistêmica, desenvolvimento pessoal, agenda global, desenvolvimento sustentável, economia criativa]

Abstract

The transition from a linear to a more systemic view has presented itself as a necessity. This is because research indicates that climate change puts around 3.3 billion people in vulnerable situations and automation technology places 85 million jobs at risk.

All social agents are involved in these themes and there is a gap between the possibility of perceiving the network of connections and the urgency to mitigate the effects that occur in systemic cascade. This dissertation presents the case of the Inspiralante Institute that intends to contribute to this transition from the linear to a systemic view through communication, systemic thinking and design in sustainability, focusing on personal development, both for individuals and organizations.

For such a contribution to actually happen, a regular critical analysis is needed that considers the positive effects and the gaps to be filled.

Therefore an authorial work that intends to not only bring light to Inspiralante itself, but mainly to promote a shared experiences space so that other agents of the Creative Industry and Creative Economy sectors feel welcome to co-create.

The dissertation presents in Chapter I the context of the sustainable development issues and the fulfilment of the Global Agenda, the Bertalanffy, Morin, Bronfenbrenner and Capra systemic theories and the concept of transition.

In Chapter II, we address Creative Industries with an emphasis on the Brazilian context and present the case of Instituto Inspiralante.

In Chapter III, we describe the Systemic Integration model that represents how the organisation contributes to the transition, we bring its applicability, theoretical foundations and technical tools.

In Chapter IV, we reveal the results of the research conducted by Inspiralante through questionnaire and interviews on how the contribution with the transition from linear to systemic view happens.

Keywords: [systemic view, personal development, global agenda, sustainable development, creative economy].

Índice de Figuras

FIGURA 1- SISTEMAS DE BRONFENBRENNER 29
FIGURA 2 – DIMENSÕES DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 35
FIGURA 3 – OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL 39
FIGURA 4 – THE CULTURAL CREATIVE INDUSTRIES AND THEIR SEGMENTS 51
FIGURA 5 – DADOS SOBRE OS TRABALHADORES DA ECONOMIA CRITIVA NO BRASIL 59
FIGURA 6 – DIMENSÕES DO VALOR CRIATIVO 62
FIGURA 7 – ÁREAS DE ATUAÇÃO DO INSTITUTO INSPIRALANTE 66
FIGURA 8 – TIPOS DE EMPREENDIMENTOS CRIATIVOS 78
FIGURA 9 – CÍRCULOS CONCÊNTRICOS DAS INTERVENÇÕES DO MODELO INTEGRAÇÃO SISTÊMICA 86
FIGURA 10 – O PARADIGMA TÓPICO, APLICABILIDADE E PERSPECTIVA DE WILLIAM FODDY 118

Índice de Tabelas

TABELA 1 – ENTREVISTADAS 1ª ETAPA..... 121

TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DAS PESSOAS ENTREVISTADAS 123

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 - DIFERENÇA ENTRE IS E OUTROS MODELOS 132

GRÁFICO 2 - PERCEPÇÃO DE EMPATIA ..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**133

GRÁFICO 3 – PERCEPÇÃO DA CRIATIVIDADE 133

GRÁFICO 4 – CONEXÃO DA VISÃO SISTÊMICA COM A CRIATIVIDADE ..... **ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**134

Lista de abreviaturas e siglas

FLUP..... FACULDADE DE LETRAS DA UNIVERSIDADE DO PORTO

ODS.....OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

ONU ..... ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

IPCC ..... INTERNATIONAL PANEL ON CLIMATE CHANGE

UNESCO ..... ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA

TGS ..... TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

IC .....INDÚSTRIAS CRIATIVAS

EC ..... ECONOMIA CRIATIVA

ESC ..... EMPREENDIMENTO SOCIAL CRIATIVO

FIRJAN ..... FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

UNCTAD ..... CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO

IS .....INTEGRAÇÃO SISTÊMICA

SEBRAE .....SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

EDS ..... EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DRE ..... DIRETORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO

NUMESC ..... NÚCLEO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE COLETIVA

INTRODUÇÃO

Criatividade é um estado biológico através do qual a espécie humana segue seu caminho de transformação, chamado também de caminho evolutivo (Montuori, 2010). Preferimos dissolver a ideia de evolução, uma vez que nessa ideia costuma conter o significado de melhoria ou de superioridade em termos de espécie. Cabe compartilhar que nesse processo para a investigação, consideramos que a espécie humana necessita se perceber como uma dentre tantas outras espécies (Naess, 2002) e acreditamos cooperar na constituição de um novo paradigma, o qual percebemos ter como fator imprescindível, a visão sistêmica.

Essa investigação se dá no sentido de mapearmos como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica. Para tanto, escolhemos o Instituto Inspiralante como estudo de caso. Por ser uma organização que atua no Brasil, cabe citar que o modelo criado e implementado ao longo de 10 anos por essa instituição é bem recebido por empresas e pessoas exatamente por também ser o Brasil um país de ampla diversidade cultural e seu povo inclusive reconhecido mundialmente por sua natural expressão criativa (*Brand Finance,* 2022). Possivelmente em outros contextos culturais tal criação teria percorrido caminhos diferentes, talvez até com menor aceitação.

Para tanto, escolhemos o Instituto Inspiralante como estudo de caso. A estrutura da dissertação trará 4 Capítulos bem distribuídos a fim de evidenciar com clareza a dinâmica do contexto atual de transição, e da possível contribuição do Instituto Inspiralante através do modelo Integração Sistêmica.

Fritjof Capra é o teórico cientista central e, como a Ecologia Profunda é base filosófica para Capra, também será para essa investigação, mesmo porque é um dos pilares do modelo a ser abordado no estudo de caso.

No Capítulo I, escolhemos discorrer sobre os pilares teóricos e contextuais que constituem a necessidade e base para uma empresa de Indústria Criativa contribuir com a transição da visão linear para a visão sistêmica. Sendo assim as próprias teorias de visão sistêmica, o desenvolvimento sustentável, a dimensão pessoal nesse contexto, e o conceito de transição.

Conforme avançamos até esse ponto, fica evidente para essa investigação a necessidade de reconhecermos a ONU como a instituição de caráter global que consegue congregar pesquisas e resultados de diferentes esferas da vida humana, como clima, economia, sociedade e saúde, em especial na última década.

Para visão sistêmica, apresentaremos um breve histórico da visão linear, da visão sistêmica e do pensamento complexo, essa última a partir do século XX. A visão sistêmica estará centralmente abordada pela perspectiva do físico Capra. Buscamos o filósofo Edgar Morin como base do pensamento complexo e Bronfenbrenner para compor a perspectiva dos meios de observação do desenvolvimento humano. Ao longo das pesquisas, identificamos que é comum os teóricos usarem os termos: visão sistêmica, pensamento sistêmico ou pensamento complexo. Adotaremos a terminologia visão sistêmica por termos escolhido Capra como teórico central para alinhavar os temas da dissertação, o escolhemos porque sua estrutura teórica procura abranger temáticas que fundamentam a visão sistêmica para pessoas, organizações e sociedade.

Para desenvolvimento sustentável, citaremos como nasce o conceito, quais as dimensões oficialmente vislumbradas e o desdobramento da questão social na dimensão pessoal. A necessidade de mitigação dos efeitos das mudanças climáticas como um dos motivos que geram a transição da visão linear para a visão sistêmica, assim como a automação tecnológica que acontece na chama Quarta Revolução Industrial.

Abordamos o conceito de transição por ser uma palavra que abrange tantas possibilidades, por isso vimos a importância de determinar em que termos abordamos esse conceito. Dessa forma, pretendemos delinear os contornos do campo investigado, uma vez que as motivações de transição podem soar intangíveis pretendemos com isso minimizar distorções e clarear o objeto do estudo.

No Capítulo II, conceituamos a Indústria Criativa com informações de seu histórico, conceitos, contexto e tendências a partir dos relatórios de Bakalli e dos estudos de Wijngaarden, também consideramos essencial trazer definições sobre criatividade, originalidade e inovação, para os conceitos buscamos conexão com a perspectiva da visão sistêmica. Chegamos ao contexto brasileiro, através do relatório da FIRJAN e costuramos com as análises de Bilton. Consideramos interessante alinhar os temas de IC para o contexto de pequenas

empresas desse setor, e para tal, buscamos na adhocracia de Mintzberg o modelo de gestão. Abordamos o contexto dos profissionais autônomos, na esfera da criatividade, por haver ligação das características desse mercado com as organizações de pequeno porte que visam transformação social, como é o caso do Instituto Inspiralante. Ao adentrarmos no contexto brasileiro, evidenciamos que as Indústrias Criativas precisam de estudos naquele país que sejam condizentes com a realidade de um país em desenvolvimento. Os relatórios de referência nacional e internacional sobre o Brasil concentram-se no mercado de grandes e médias empresas e seguem os estudos ingleses, em geral, para analisar as Indústrias Criativas. Por isso, buscamos também as análises do relatório elaborado pelo British Counsil 2021 com análises específicas sobre o empreendedorismo social e criativo no Brasil.

Em seguida, apresentamos o Instituto Inspiralante por meio do histórico, citamos os modelos organizacional e de gestão, identificamos os recursos a partir da visão sistêmica organizacional de Capra. Então contextualizamos o Instituto Inspiralante como uma organização do setor de Indústria Criativa até chegarmos ao contexto de Empreendimento Social Criativo (ESC).

No Capítulo III, vamos discorrer sobre como esse ESC contribui com a transição da visão linear para a para visão sistêmica. Para tanto, vamos dissecar o modelo Integração Sistêmica, criado pelo Instituto Inspiralante. Trazemos breve histórico que antecede a criação do modelo, para apresentar o contexto que o gerou, assim como abordamos o porquê e para que foi criado, citando as diferentes aplicabilidades do modelo, as etapas e os resultados esperados.

Veremos o modelo Integração Sistêmica como uma grande arca que abrimos para apresentar todas as técnicas, que usadas em associação, compõe o modelo. Evidenciamos que a Integração Sistêmica é um modelo resultado da agência de conteúdo e design, que se transformou em Empreendimento Social Criativo, e que foi desenvolvido para ser a resposta de como contribuir com a transição enquanto empresa desse setor.

Adentramos os campos teórico e técnico do modelo e trazemos a teoria da Comunicação – pela interpessoal e a organizacional, a Filosofia - pela Ética do Cuidado (Boff, 2012) e a Ecologia Profunda - e a caixa das ferramentas que constituem a Integração Sistêmica - Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS), Constelação Estrutural, Constelação Familiar e Organizacional, Terapia Familiar Sistêmica, Permacultura e Agrofloresta,

Comunicação não-violenta, direção e criação artísticas, assessoria de imprensa e comunicação e conhecimentos espiritualistas.

No Capítulo IV, trazemos a metodologia de entrevistas que se dão por dois formatos, com os quais colhemos dados qualitativos que elucidam na prática como se dá a transição da visão linear para a visão sistêmica. Escolhemos as entrevistas individuais e o questionário para reunirmos dados diversificados, porém que evidenciam pontos em comum.

Há um grande desafio em percorrer os fundamentos teóricos, os conceitos e as técnicas que geraram e compõe a criação de um modelo com o qual atuamos cotidianamente. O distanciamento necessário para a investigação acontece em parte e, por vezes, os papéis de pesquisadora, criadora e fundadora da Indústria Criativa estudada para esse trabalho se confundiam. Por outro lado, a própria sobreposição de contextos (Sparrer, 2007) é parte constituinte e vislumbrada pela visão sistêmica.

Capítulo I - o contexto da transição

> “nós não nos limitamos a perceber por experiência subjetiva os estados integrados da consciência primária; também pensamos e refletimos, comunicamo-nos através de uma linguagem simbólica, formulamos juízos de valor, elaboramos crenças e agimos intencionalmente; somos dotados de autoconsciência e temos a experiência da nossa liberdade pessoal.” (Capra, 2002, p. 58)

Abordaremos as evidências das necessidades de transição da visão linear para visão sistêmica através de seguintes temáticas centrais que consideramos pilares para a dissertação: 1.1) visão linear e visão sistêmica; 1.2) desenvolvimento sustentável e 1.3) conceito de transição.

Para visão sistêmica, discorreremos um breve histórico da visão linear, da visão sistêmica e do pensamento complexo, essa última a partir do século XX. A visão sistêmica estará centralmente abordada pela perspectiva do físico Fritjof Capra. Buscamos o filósofo Edgar Morin, como base do pensamento complexo, e o psicólogo Urie Bronfenbrenner, para compor a perspectiva de observação do desenvolvimento humano.

Sobre desenvolvimento sustentável, traçamos um histórico para contextualizarmos o campo de investigação atual, pois, embora muito se aborde atualmente sobre a Agenda 2030, há a necessidade de desenhar um caminho para reconhecimento e cumprimento das metas globais. Nessa etapa da dissertação, citaremos brevemente sobre o tema Economia Criativa por haver inerente conexão com o desenvolvimento sustentável, entretanto optamos por abordar com mais profundidade no Capítulo II, que desenvolve as temáticas relativas às Indústrias Criativas e também por necessidade de contextualização do Instituto Inspiralante, objeto de estudo de caso dessa dissertação.

No que tange ao conceito de transição, consideramos definir o viés pelo qual o abordamos uma vez que muitas vezes é confundido com os termos mudança e transformação, além disso, no âmbito do desenvolvimento sustentável existem ainda mais conflitos de nomenclatura sobre esses temas.

1.1 visão linear e visão sistêmica

Escolhemos a descrição da visão linear e da visão sistêmica por ser o tema que permeia toda a investigação. Outrossim, uma vez esclarecidas e definidas as bases teóricas de visão sistêmica, será possível alinhar os demais temas da dissertação com essa perspectiva.

Consideramos que três autores são essenciais para a transformação de paradigmas: Fritjof Capra, físico e um dos desenvolvedores da teoria da visão sistêmica, Edgar Morin, considerado o pai do pensamento complexo, e Urie Brofrenbrenner, psicólogo que estabeleceu visão sistêmica pela percepção de contextos que constituem o desenvolvimento humano.

A visão sistêmica de Fritjof Capra é como um fio que tece e entrelaça os saberes constituintes desse olhar que muitos consideram novo e complicado. Porém, na pulsante teia da vida é complexo, por ser em si mesmo cooperativo e competitivo, sistêmico e linear, previsível e imprevisível. Capra é um físico que, conforme avançou em seus estudos na década de 60, percebeu que a Teoria dos Sistemas de Bertalanffy, que veremos nesse Capítulo, seria pouco para discorrer sobre os movimentos que a vida gera. Então buscou a diversidade de teorias e saberes para fundamentar sua estrutura teórica de visão sistêmica, a qual inclui a Ecologia Profunda, termo cunhado da década de 70 (século XX) por Arne Naess, como base filosófica, que veremos com mais detalhes no Capítulo III dada sua importância para a investigação proposta.

O pesquisador também embasa o comportamento das organizações, das pessoas, grupos e a interação com a sociedade. Campo vasto de análise que pode facilmente nos levar a perder o foco do trabalho. Então alinhamos também ao pensamento complexo, de Edgard Morin, como reflexão filosófica que expande a percepção das conexões.

Mesmo privilegiando a visão não linear, vamos seguir uma narrativa cronológica a fim de trazer uma compreensão mais clara para esse trabalho. Começamos então com uma grande ruptura ocorrida no século XVII: a visão linear do filósofo e matemático, René Descartes.

1.1.1 Linearidade cartesiana – foi necessária, mas estamos em outros tempos

A visão linear, também chamada de visão mecanicista da vida, chega a partir da Revolução Científica, no século XVII, e determina as pesquisas nas áreas da biologia, medicina, economia.

Chega ao século XX estruturando os modelos educacionais e a administração de empresas e a saúde, apenas para citar exemplos, pois a visão linear tem sido base para as investigações científicas também e assim acaba norteando decisões de impacto coletivo.

Desde Descartes, a humanidade adota a lógica de dividir e examinar uma questão em partes, a começar metodicamente pelas mais simples, toda base científica advém dessa linha de raciocínio. A frase "uma coisa é uma coisa outra coisa é outra coisa" tornou-se senso comum como fruto desse pensamento. Essa abordagem conhecida como clássica, analítica ou cartesiana, concentrou-se no estudo dos elementos enquanto individualidades. Nessa visão, um sistema em estudo é separado em partes menores e então essas partes são descritas com profundidade e detalhamento. Assim, o elemento é separado do contexto de outros objetos e isolado do observador. Cabe citar que, com a vida em rede da internet, é estranho imaginarmos tanta separação, mas como diz o Capra: "a maior crise que vivemos é a da separação" (Capra, 2002, s.p.). Com base na visão linear, nascem e crescem especializações que desenvolvem o conhecimento humano e o objeto básico de estudo se torna cada vez menor e mais decomposto:

> "A Física teve o átomo, a Biologia, a célula, etc. No entanto, esta abordagem tornou-se insuficiente quando na Física se descobriu partícula menor que o átomo — os quarks — que eram difíceis de descrever, o que trouxe uma crise epistemológica à forma como a ciência estuda e se desenvolve" (Araujo e Gouveia, 2016).

"Penso logo existo", frase atribuída a Descartes e considerada como descontextualizada do que o matemático estava a postular[i], teve grande função, principalmente se a vemos pelo contexto da época em que a Igreja Católica se colocava como detentora do conhecimento. Ao determinar que um ser humano é pensante e que isso define sua existência, Descartes deu lugar a esse ser que até então só poderia existir como imagem e semelhança de Deus. Contextualmente, a visão linear emerge como pensamento científico para cumprir uma função necessária de dar lugar à possibilidade de o ser humano reconhecer autonomia perante o domínio institucional religioso.

Para percebermos o pensamento linear, tomemos como exemplo a Teoria Matemática da Informação, proposto pelo engenheiro Shannon (1948), com o objetivo de identificar os custos de uma mensagem. Segundo esse esquema, a questão da comunicação consiste em

reproduzir uma mensagem a partir de dado ponto, de maneira exata ou aproximativa, a outro ponto.

> "nesse esquema linear, cujos pólos definem uma origem e assinalam uma fim, a comunicação repousa sobre as cadeias dos seguintes componentes: a fonte (de informação), que produz uma mensagem (a palavra no telefone), o codificador ou emissor, que a transforma a mensagem em sinais a fim de torna-la transmissível (o telefone transforma a voz em oscilações elétricas), o canal, que é o meio utilizado para transportar os sinais (cabo telefônico) o decodificador ou receptor, que reconstrói a mensagem a partir dos sinais, e a destinação, a pessoa ou coisa à qual a mensagem é transmitida." (Mattelart & Mattelart, 1995, p.57).

Consideramos importante discorrer com esses detalhes do esquema teórico de informação, visto que delineou os estudos e trabalhos práticos no mercado de comunicação, bem como em contextos organizacionais. Isso porque uma informação que sai de um emissor e vai ao receptor é influenciada pelo meio que a leva, como identificou McLuhan (1969) e, ao chegar ao receptor, só poderá ser considerada comunicação efetivamente se há algum tipo de demonstração dessa receptividade.

No âmbito das ciências sociais, a visão mecanicista é tida como base para o individualismo que mantém a desigualdade social e a visão antropocêntrica, que considera que os recursos naturais estão a serviço da humanidade, constituindo a base para metáfora da máquina em modelos de gestão[ii], da teoria da administração. Tais perspectivas foram crescentes durante o século XX e adentram o século XXI com força, porém há um revisitar necessário.

1.1.2 Visão sistêmica – Bertalanffy, Morin, Bronfenbrenner e Capra

Contudo, no século XX, a visão sistêmica emergiu em contextos de estudos como o da Teoria da Comunicação. O Modelo Circular de Comunicação, proposto pela Escola de Palo Alto, trouxe desde a década de 60, uma visão de que a comunicação acontece como sistemas circulares, que veremos com mais detalhes no Capítulo III. Seus autores sedimentaram imenso contributo ao afirmar que a comunicação deveria ser estudada pelas Ciências Humanas, não por engenheiros como no caso do modelo de Shanon. Segundo eles, "a complexidade da menor situação de interação que seja é tal que é inútil querer reduzi-la a duas ou mais ´variáveis´ trabalhando de maneira linear. É em termos de complexidade de

contextos múltiplos e sistemas circulares que é preciso conceber a pesquisa em comunicação." (Winkin, 1981, in Mattelart & Mattelart, 1995, p.67).

Dissertaremos agora seguindo uma linha cronológica das teorias e embasamentos que interconectamos temas abordados nessa investigação. A decisão de ser uma linha temporal tem a tendência de caracterizar a visão linear, o que percebemos ser interessante nesse caso para contextualizar a necessidade de a linearidade fazer parte do todo, mesmo que consista em um tipo de véu, caso a tomemos como fundamento.

a) Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy

Uma grande chave de mudança de paradigmas no século XX pode ser vista na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), elaborada por Ludwig von Bertalanffy, em 1937, que inicialmente é desenvolvida para avançar em estudos da Biologia. Contudo, pela visão ampla que dispõe, a TGS se expandiu para análises em diversos campos da ciência como, por exemplo, a cibernética, a psicologia, bem como caminho da administração de empresas e gestão de pessoas. Bertalanffy propõe uma reorientação do conhecimento a partir da afirmação de que existem sistemas abertos e que esses se diferenciam dos sistemas fechados.

Essa diferenciação trouxe um olhar novo, para alguns como um resgate de visões cosmológicas de antigas civilizações, que permitiu percebermos as interações nas quais consistem na vida. Com a Teoria Geral dos Sistemas passa-se a ver a interdependência dos elementos que compõem o todo. • Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais; • Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas; • Essa teoria de sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não-físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais; • Essa teoria de sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência; • Isto pode nos levar a uma integração muito necessária na educação científica.

Renasce a perspectiva de perceber um elemento dentro de seu contexto como necessidade para uma análise coerente. Uma parte fora de seu contexto originário deixa de ter as características que a compõe, pois parte de suas características só existem na interação com o meio, quando são elementos pertencentes a sistemas abertos.

De acordo com Bertalanffy, um sistema contém 10 características:

1. A abertura: importação de energia do meio exterior;
2. A complexidade: interdependência, hierarquia, diferenciação. Transformação da energia disponível, é executado um trabalho no sistema;
3. A finalidade: output, exportação de produtos para o exterior;
4. Ciclos de recorrentes de acontecimentos;
5. Entropia negativa: processo reativo de obtenção de reservas de energia;
6. O fluxo: intercambio, comunicação, canais, o input e o feedback;
7. A regulação: o estado firme e homeostasia dinâmica, equilíbrio no intercâmbio de energia importada e exportada do meio;
8. A retroação: que pode ser negativa ou positiva e autorregula o sistema com retro-informação dando a chance de possibilidades de previsões;
9. O equilíbrio: estabilidade dinâmica, homeostasia;
10. A entropia: nascimento, evolução, crescimento e morte.

b) Pensamento Complexo por Edgar Morin

A visão sistêmica e a noção de complexidade estão intrinsecamente conectadas e sempre estiveram presentes na vida e percepção de mundo de povos antigos, como os Sumérios, Celtas e Vikings, e povos originários das Américas, como os índios macuxis, tupinambás e guaranis. O politeísmo, a forma de lidar com a agricultura e a organização social consistiam em circularidades.

Edgar Morin aborda essas temáticas com a expressão pensamento complexo, diferentemente de Capra, que denomina sua estrutura teórica de visão sistêmica. A pergunta que conecta os temas e norteia essa investigação é composta da expressão visão sistêmica e seguiremos com essa expressão durante a maior parte da dissertação. Contudo, como Morin denomina pensamento complexo, quando estivermos abordando seus conceitos e perspectivas adotaremos a mesma forma que o filósofo francês.

Morin (1986) inicia a retomada do pensamento complexo no século XX num contexto de crescente avanço das tecnologias de comunicação de massa, pois seus efeitos e as análises socioculturais prescindiam, e ainda hoje, de uma visão que perpasse diferentes esferas da

vida – biológica, social, físicas, políticas, entre outras. Essa percepção de contexto que interfere na vida do sujeito e que o molda de acordo com as possibilidades que o próprio contexto apresenta havia sido deixada de lado, em exclusão, possivelmente para atender aos anseios de crescimento desde a ascensão da Igreja Católica.

Para o filósofo, que ficou conhecido como pai do pensamento complexo, a Teoria Geral dos Sistemas deixa lacuna no que tange a organicidade da vida. Morin avança na percepção de coletivos como organismos vivos quando explora a noção de complexidade pela auto-eco-organização e a diferencia da sistematização que pode por vezes acontecer se vemos a vida e suas interações orgânicas apenas pela TGS. Aborda os temas de multidimensionalidade e a percepção de que "a totalidade é a não verdade" (Adorno, 1947 in Morin, 2008) assim como o reconhecimento dos elos entre as partes e as partes que podem ser percebidas de maneiras distintas, embora mesmo assim percebidas continuam partes de um todo.

Podemos notar a necessidade do pensamento complexo quando observamos a Medicina Ocidental com visão linear quando, por exemplo, separa o fígado do funcionamento de todo o corpo sem levar em consideração que todas as manifestações do fígado são partes da interação com o estômago, o baço e com todo o sistema endócrino do qual faz parte. Mas um hepatologista não troca informações com um gastroenterologista para decidir como cuidar de seu paciente, nem com um endocrinologista. Com o passar do tempo ele é tão especializado (Morin, 2000) em fígado que perde a referência da organização da vida.

> "o que é a complexidade? À primeira vista, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido e conjunto) de constituintes heterogéneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem, a complexidade é efetivamente o tecido dos acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal" (Morin, 2008, p. 40).

O pensamento complexo convive com a tensão do não saber, do saber parcial e, nesse sentido, vai de encontro com a TGS, pois, uma vez que podemos perceber uma pessoa ou organização como um sistema aberto, essa organização interage. Se ela interage, trará novas respostas a partir dos novos inputs. Sendo assim, não é possível saber tudo sobre algo e para convivermos com a tensão do não saber, como diz Morin, é necessário estarmos disponíveis

a observar antes de agir e a mudar etapas de um planejamento conforme cada resultado se apresente.

A auto-eco-organização complexa trazida por Morin aborda a entropia e neguentropia com as tendências ao caos e a auto-organização, respectivamente, que um organismo possui. A ideia de realidade proposta pela ciência clássica destituiu o ser humano da natureza. Separou partes e teve lá sua importância, uma vez que dessa maneira pudemos ter um avanço paradigmático e até epistemológico do saber que antes era exclusividade da Igreja Católica. A centralização desse saber levou o antropocentrismo na imagem e semelhança de um Deus também criado pelo próprio humano a uma separação da vida real. Passamos a crer que estamos num topo de uma cadeia alimentar e que por isso temos direitos especiais se comparados aos demais seres vivos. Esse lugar especial se sustenta no paradigma da simplicidade.

Então chegamos à noção de autonomia e aqui trazemos esse conceito também abordado por Morin, pois uma gestão em modelo de cooperação prescinde que as pessoas se percebam autônomas, contudo, a própria noção de autonomia pode parecer dicotômica visto que falamos de complexidade. Para isso, Morin nos esclarece que a noção de autonomia primeiramente depende das condições culturais e sociais e que essa interdependência tal como inevitável irá gerar a autonomia quando o indivíduo tem a impressão de que as escolhas foram feitas por ele. Se a sociedade concede as instruções, a educação e a economia necessárias para que a pessoa faça suas escolhas dentre as possibilidades existentes, a pessoa tem autonomia.

O princípio dialógico do pensamento complexo por Edgar Morin traz a noção de ordem e desordem em fluxo contínuo, assim como Yin e Yang. “A ordem e a desordem são dois inimigos: uma suprime a outra, mas ao mesmo tempo, em certos casos, colaboram e produzem organização e complexidade” (Morin, 1991, p. 107).

No que tange a complexidade nas empresas, pelo pensamento de Morin, podemos identificar três etapas. Em seu livro Introdução ao Pensamento Complexo, o filósofo faz alusão a uma tapeçaria para explicar as três etapas e tomamos como exemplo o sistema de uma instituição de ensino e observamos em analogia as três etapas da seguinte forma:

1ª etapa: um colégio é mais do que o sistema de ensino que os professores podem oferecer.

2ª etapa: para a execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma instituição de educação, um professor pode deixar de lado características suas para se alinhar ao todo, que nesse caso é o PPP.

3ª etapa: a elaboração de uma aula não está sujeita ao simples, é complexa. Por outro lado, há algo comum aos professores, todos devem dar aulas.

O pensamento complexo de Morin é base e norteamento para a transição da linearidade para a visão sistêmica. Durante grande parte do século XX e ainda no século XXI, seus livros, palestras e reflexões desenvolveram a possibilidade de se enxergar para além do que as grades escolares e universitárias propunham inicialmente.

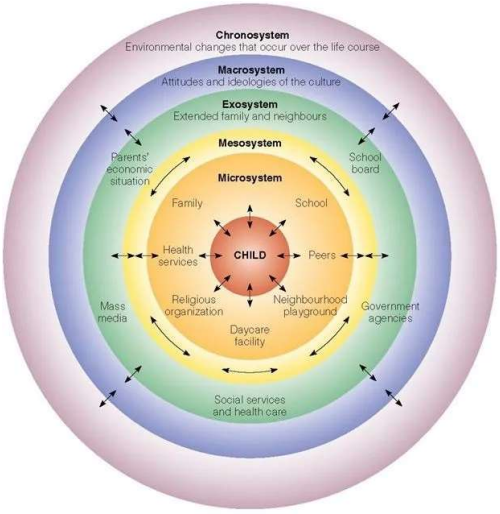
c) Teoria dos Sistemas Ecológicos de Urie Bronfenbrenner

Do grande filósofo da complexidade, chegamos ao psicólogo e mestre em educação Urie Bronfenbrenner com a Teoria dos Sistemas Ecológicos do desenvolvimento humano, que apresenta a interação com o ambiente como ponto central para o desenvolvimento da pessoa. Com sua teoria, podemos perceber as inter-relações como elementos constituintes do indivíduo, como mostra Bronfenbrenner, em microssistema, mesosistema, exosistema e macrosistema. Cabe discorrer brevemente sobre sua teoria uma vez que o psicólogo sistêmico e do desenvolvimento humanos, elucidou sobre as estruturais interações que moldam o indivíduo a partir da percepção sistêmica, pois seus estudos mostram a bidirecionalidade em relação à pessoa e ao ambiente em que ela está e então os vínculos se estabelecem nessa interação. O modelo atual de Bronfenbrenner é chamado por ele de bioecológico e reforça as características biopsicológicas da pessoa em desenvolvimento, na construção de uma teoria dos processos proximais, entendidos como “formas particulares de interação entre organismo e ambiente, que operam ao longo do tempo e compreendem os primeiros mecanismos que produzem o desenvolvimento humano” (Bronfenbrenner, Morris, 1998, p. 994). Nesse modelo bioecológico, são apresentados quatro aspectos multidirecionais inter-relacionados: pessoa, processo, contexto e tempo.

Para pessoa, refere-se ao fenômeno das mudanças e constâncias na vida da pessoa em desenvolvimento, entram aqui suas características como temperamento, motivações, gênero, cor da pele, que podem influenciar a maneira como as outras pessoas lidam com ela. Para processo são as ligações entre os diferentes tipos de atividades e papéis diários, quando

ocorrem formas duradouras de processos o autor denomina de processos proximais, onde inclui as atividades da criança no colégio. Para contexto, Bronfenbrenner cunhou esferas concêntricas que reproduzimos abaixo.

Figura 1 – Sistemas de Bronfenbrenner



Fonte: https://study.com/learn/lesson/bronfenbrenner-chronosystem-concept-impacts-examples.html

Sobre o tempo, traz a compreensão de que o desenvolvimento também acontece em sentido histórico, assim como grandes mudanças podem afetar um grande grupo de pessoas e as diferenças geracionais de contexto, como por exemplo uma família da década de 50 do século XX e uma família agora nos anos 20 do século XXI.

Conforme podemos ver na figura 1, o ambiente bioecológico se desenvolve em ambientes que se inter-relacionam continuamente em patamares que nem sempre podemos perceber de imediato. Assim, Bronfenbrenner e Morris definiram recentemente que desenvolvimento é o "processo que se refere à estabilidade e mudanças nas características biopsicológicas dos serem humanos durante o curso de suas vidas e através de gerações" (Martins, 2004, s.p.). Em pesquisa recente, apontada no artigo de Martins e Szymanski, sobre abordagem ecológica de estudos com famílias, notaram que existe uma grande influência de pessoas do local de trabalho das figuras parenteais na educação dos filhos. Empregadores podem dar sugestões ou impactar nas decisões das práticas educativas familiares. Com essa pesquisa e com os estudos de Bronfenbrenner, concluíram que só há entendimento científico de modelo teórico

sistêmico quando existe uma investigação em ambientes concretos e imediatos onde vivem as pessoas e como interagem.

d) A teia da vida de Fritjof Capra

A teia da vida na perspectiva sistêmica, por uma estrutura teórico cientifica, de um físico traz robustez e compreensão de fenômenos que mostram a matemática como base para compressão das conexões. Em seu primeiro livro, O Tao da física, o autor discute as implicações filosóficas das mudanças de conceitos que ocorreram na física que afetam as teorias sobre a matéria. No seu segundo livro, O Ponto de Mutação, mostra que a chamada nova física não era a ciência mais adequada para estabelecer paradigmas e metáforas para os campos de estudos dos sistemas biológicos e sociais vivos e então discute as mudanças de paradigmas na economia, biologia, psicologia e medicina. Como costuma acontecer quando transitamos da visão linear para a visão sistêmica, o autor de importantes estudos para a aplicabilidade das teorias sistêmicas, em especial no âmbito das organizações, também cita que sua mudança se deu aos poucos e como resultado de muitas influências.

Percebemos uma interessante complementariedade aos postulados de complexidade trazidos por Morin. O filósofo francês nos abre portais de reflexão filosófica e traz percepções que uma vez visitadas dificilmente teremos o mesmo lugar de ignorância anteriormente experimentado. É como sairmos da caverna platônica e ao nos deparamos com a luz dificilmente conseguiremos voltar a caverna como se não tivéssemos ido lá fora. Ao chegarmos aos portais abertos por Capra, esse retorno à caverna se torna impossível. Agora existem exemplos aplicáveis em esferas de conhecimento tidas antes como uma coisa é uma coisa outra coisa é outra coisa. Com Capra e Morin, ficam perceptíveis os fios que a tudo conectam. É como se a Cabeça bem-feita de Morin pedisse uma resposta e Capra dá mais do que uma resposta, ele avança em diferentes áreas do saber, mostrando como conectá-las e na prática. É um exercício do caos e ordem vistos quando nos introduzimos ao pensamento complexo.

Quando Capra nomeia sua formulação científica de “a visão sistêmica da vida”, já não estamos mais na perspectiva pouco dialógica de Bertallanfy, porém possível para sua época e de grande avanço. Estamos diante de uma elaborada reflexão com sugestões exequíveis e que chega à Ecologia Profunda, que compreende os seres humanos como integrantes da natureza

e não separados, bem como reconhece o valor intrínseco a todos os seres vivos. Capra sugere que a Ecologia Profunda seja a base filosófica, e até mesmo espiritual, para a visão sistêmica, como paradigma científico.

Em termos de conceituação sobre o que é a visão sistêmica, consideramos que Capra segue o melhor olhar de seus antecessores. Embora não cite Edgar Morin em sua obra principal, o que gera no mínimo uma intensa curiosidade sobre o porquê de não citar, o físico vai de encontro com o filósofo da complexidade quando discorre sobre sua compreensão acerca do pensamento sistêmico. Para Capra, assim como para Morin, o pensamento sistêmico proposto por Bertalanffy é o início de uma nova visão necessária e precisa ser desenvolvido em termos de percepção da interação com a vida, para além da cibernética.

Para Capra, a visão sistêmica já traz em si uma mudança de perspectiva da visão das partes para uma visão do todo, ou seja, a visão das partes é em si a visão do todo e suas propriedades essenciais são propriedades do todo, assim, as propriedades sistêmicas se destroem quando um sistema é segmentado em elementos isolados. Cada sistema vivo é um todo integrado e tais sistemas podem ser sociais ou ecossistemas e, dessa forma, percebemos que o pensamento sistêmico é inerentemente multidisciplinar (Capra, 2014).

O ponto central da síntese teórica de Capra é chamado pelo autor de visão sistêmica da vida com três ideias sobre a natureza dos sistemas vivos: a) estudo da forma (ou padrão da organização); b) da matéria (ou estrutura da matéria); c) do processo.

A forma é uma rede autogeradora; a matéria é uma estrutura dissipativa, ou seja, um sistema aberto que se conserva distante do equilíbrio e o processo é o sistema vivo em processo cognitivo que se dá por autopoiese.

> “As mudanças estruturais desse padrão em rede são compreendidas como processos cognitivos que por fim dão origem à experiência consciente e ao pensamento conceitual. Nenhum desses fenômenos cognitivos é material, mas todos são incorporados, decorrem num corpo, nascem do corpo e são moldados por ele. Isso significa que a vida nunca está separada da matéria, muito embora suas características essenciais - organização, complexidade, processos etc. - sejam imateriais.” (Capra, 2002, p. 85)

Então entramos no que Capra chama de o significado, que é a quarta perspectiva. O físico insere o ponto do significado que é gerado em contexto social e está nas interrelações e para além da fisicalidade percebida pelo organismo visível. A compreensão da consciência reflexiva é intrínseca à linguagem e ao contexto social da própria consciência reflexiva e isso também pode ser visto ao inverso, a compreensão da realidade social está inextricavelmente ligada à da consciência reflexiva e todos os elementos vislumbrados na visão sistêmica de Capra são interdependentes. O conceito avança sobre o caráter mental dos fenômenos sociais, num mundo interior dos conceitos, ideias, imagens e símbolos, como dimensão essencial da realidade social (Searle in Capra, 2002)

Em todos os sistemas encontramos sistemas maiores e menores e que se autorregulam naturalmente (Maturana, 2011) como partes do todo. O que chamamos de parte é apenas um padrão de uma teia inseparável de relações. Portanto, a mudança de perspectiva das partes para o todo também pode ser reconhecida como uma mudança de objetos para as relações". (Capra, 2014, p.113)

Na visão sistêmica, compreendemos que os objetos são redes de relações, encaixadas em redes maiores. Essa mudança de perspectiva é difícil e mesmo Capra evidencia essa dificuldade como intrínseca à cultura científica ocidental. Consideramos que faz todo sentido percebermos como difícil uma vez que somos educados em um sistema de ensino com disciplinas de saber fragmentado e nosso saber é medido por números. A inteligência está associada à memória e então caso decoremos os dados de uma fórmula podemos tirar boas notas, mesmo que não sejamos capazes de fazer associações de conhecimentos e encontrarmos nossas próprias conclusões em diferentes contextos de aplicabilidade do conhecimento.

"Quando mapeamos relações descobrimos certas configurações que ocorrem repetidamente. É o que chamamos de padrão. Redes, ciclos e fronteiras são exemplos de padrões de organização característicos de sistemas vivos e ocupam lugar no centro das atenções na ciência sistêmica" (Capra, 2014, p.113). Essa virada de chave de percepção é essencial para o estudo de um modelo sistêmico, criado por um Indústria Criativa, como o que estudamos para essa dissertação.

Capra chega à teoria da complexidade por um caminho diferente de Morin. Sua estrada inclui a biologia de Maturana e Varela, a sociologia de Castells e teorias da administração para analisar organizações empresariais. Desenvolve uma linha científica de pensamento e observação na qual evidencia que as redes de comunicação constituem de forma autogeradora as estruturas sociais da qual nasce uma cultura complexa e não linear. O sistema de valores e crenças decorre disso e então estabelece a identidade cultural. Isso acontece em visão de sistemas macro, exo, meso e micro, como vimos na Teoria ecológica de Urie Brofenbfrenner, embora estejamos aqui a fazer uma livre observação, pois Capra não cita essas nomenclaturas do contexto do psicólogo estadunidense.

- **O organismo empresarial por Capra**

Consideramos interessante trazer a visão sistêmica de Capra sobre os organismos empresariais, visto que essa dissertação aborda o estudo de caso de uma Indústria Criativa e porque o modelo Integração Sistêmica (Capítulos III e IV) é aplicado também organizações. Para além de vermos uma estrutura empresarial como um sistema aberto que interage, podemos com Capra perceber como um organismo vivo. Essa abertura de compreensão inclui os vínculos relacionais que se estabelecem na complexidade cotidiana das estruturas formais e das redes informais. Compreendemos que uma organização empresarial acontece dentro e fora dela mesma continuamente com implicações econômicas, culturais, psicológicas e sociais nos indivíduos que a constituem, bem como nos que não fazem parte da organização diretamente.

Por isso, “as organizações não podem ser controladas através de intervenções diretas, mas podem ser influenciadas através de impulsos não de instruções.” (Capra, 2002, pag. 123) Portanto já identificamos claramente a necessidade de modelos que alcancem as necessidades das organizações, assim como das pessoas que as integram. Visto que são organismos vivos e não responderão a autoridade apenas. Aqui cabe trazer uma questão, durante boa parte dos séculos XIX e XX, as pessoas obedeciam às normas e regras. A pouca instrução técnica e basal, a vida em precárias condições de educação, saúde e higiene e a grande oferta de trabalhadores para poucas vagas de trabalho fizeram com que os primeiros arroubos da Revolução Industrial, em suas duas fases (máquinas à vapor e depois elétrica)

colocassem os trabalhadores em situação de grande passividade e aceitação de condições desumanas.

Certamente isso ainda faz parte da sociedade em diversos pontos do planeta, contudo, atualmente já há uma grande parcela de pessoas com pensamento crítico desenvolvido que ocupa os cargos técnicos intermediários em organizações, ou seja, não são os donos ou alta diretoria, mas também não estão em situação precária. Essas pessoas têm a intelectualidade constituída e avaliam se as ordens recebidas fazem ou não sentido. Então não basta um comando para que elas simplesmente obedeçam a uma nova norma, precisam compreender o sentido de uma ordem. “Quando as pessoas modificam as instruções que recebem, estão respondendo criativamente a uma perturbação, pois é nisso que reside a essência da vida.” (Capra, 2002, 124, p.63).

1.2desenvolvimento sustentável

1 .2.1 contexto de surgimento

Conforme pesquisamos para definir desenvolvimento sustentável, deparamo-nos com a diversidade de terminologias que avançaram ao logos das últimas décadas. Então, observamos que essa diversidade é fruto da própria busca por um espaço na agenda pública de debates e, por isso, consideramos relevante discorrer a partir desse histórico de constituição de conceito.

Já década de 70, o termo sustentabilidade começa a tomar espaço através da Conferência Mundial de Meio Ambiente (1972). Vista como um guia para a elaboração de políticas econômicas e sociais, “a sustentabilidade é a capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.” (*Business Council for Sustainable Development* Portugal, 2022).

A linguagem que conhecemos atualmente sobre sustentabilidade se desenvolveu ao longo do século XX, contextualmente, por necessidade em meio ao avanço industrial. Todo novo contexto necessita de uma nova narrativa para caracterização e debate da temática. Contudo, cabe assinalar, que os primórdios da conceituação de sustentabilidade remontam a peritos

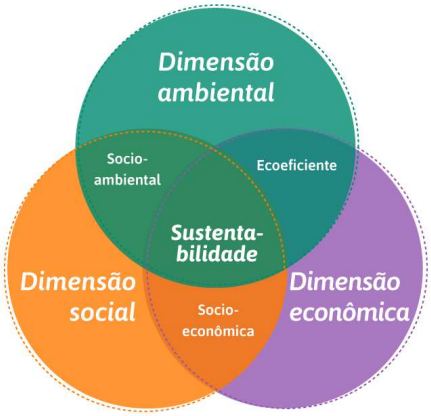
florestais que, desde o século XVII introduziram o conceito de rendimento sustentável em resposta à diminuição dos recursos florestais na Europa (Purvis et al., 2018).

As origens do conceito de sustentabilidade também remontam a teoria populacional malthusiana, proposta pelo economista Thomas Malthus, no século XVIII. De acordo com essa teoria, o aumento da produção alimentícia, o desenvolvimento da medicina - com o combate a doenças e o saneamento básico - foram melhorias que acabaram por desequilibrar a relação dos seres humanos com os meios de subsistência, que crescem em progressão aritmética, enquanto a população cresce em progressão geométrica.

Entretanto, apenas em 1972 é que ocorre a primeira Conferência Mundial promovida pela Organização das Nações Unidas[iii] (ONU) para discutir o tema. Em 1987, a Comissão Mundial do Meio Ambiente gera o conceito de desenvolvimento sustentável, através do relatório de Brundtland. Esse relatório visa conciliar o desenvolvimento económico e a proteção dos equilíbrios sociais e ambientais, foi o primeiro documento oficial da ONU que trouxe a questão da sustentabilidade para a pauta das problemáticas globais.

Desde então, começa a ser possível desenhar os círculos de sustentabilidade que trouxeram uma visão sistêmica sobre o que é a dinâmica da sustentabilidade, conforme figura abaixo:

Figura 2: dimensões do desenvolvimento sustentável



Fonte: https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=92775650

Apresentar a sustentabilidade a partir da intercessão das dimensões ambiental, social e econômica dá início à clareza sobre a necessidade de diálogo entre diferentes e diversos

atores sociais. Inclusive, já começam a atrelar a questão da pobreza com os fatores ambientais como geradora de problemas de saúde mental (Relatório de Brundtland). Passa-se a perceber a sustentabilidade pelo princípio da organização dos ecossistemas (Capra, 2002). Contudo, segundo os pesquisadores que se concentram nas origens do termo, só em 2012, isto é, 50 anos depois da conferência, a ONU inseriu o diagrama da intercessão dos círculos.

Cabe citar cada uma das dimensões da sustentabilidade:

- ambiental: preservar o equilíbrio entre os impactos causados pelos seres humanos e a plasticidade do que o ambiente pode suportar. Os recursos naturais devem ser percebidos como esgotáveis e geridos como tal.
- social: eliminar a fome, diminuir a desigualdade social e gerar inclusão social, são alguns dos pontos prioritários nessa dimensão que considera o respeito à dignidade humana.
- econômica: reconhecer que economia é gestão de recursos e, por isso, a prosperidade não se restringe meramente aos valores financeiros.

Durante o século XX e ainda nessas primeiras décadas de século XXI, as questões de sustentabilidade são referidas também como desenvolvimento sustentável e pouco há de distinção entre as duas denominações (Seghezzo, 2009). A Eco 92, a Rio+20 ambas no rio de Janeiro - Brasil, bem como outros eventos de magnitude internacional, deram espaço para que a questão da sustentabilidade passasse a ser debatida por pesquisadores de diversidade multidisciplinar. As mesas de debate juntavam lideranças mundiais como antropólogos, economistas e oceanógrafos. Da Eco 92, nasceu a Agenda 21[iv], programa adotado por 179 países, que deu forma à perspectiva global dos impactos ambientais e a visão sistêmica desses impactos.

Então cresce também o debate sobre existir ou não um desenvolvimento que possa ser sustentável e outro que seja insustentável, pois alguns pesquisadores defendem que a palavra desenvolvimento só seja usada quando há a sustentabilidade. Embora possa parecer um debate superficial de palavras, esse exercício de encontrar uma linguagem, que de fato chegue à percepção da opinião pública[v], tem sido relevante a ponto de ao longo das décadas recentes terem sido inseridas novas percepções sobre o que é sustentabilidade. No início

víamos o termo ser empregado em questões de ecologia, como por exemplo o petróleo no mar, o plástico nos rios ou o lixo que causa enchentes. Era necessário haver uma tragédia para que se falasse em desenvolvimento sustentável.

Com a Rio + 20, podemos também perceber um marco no avanço da Agenda Global para desenvolvimentos sustentável, trazendo de volta à pauta os temas com a visão sistêmica como fio que tece a percepção das necessidades para a vida humana na Terra. Com isso, a ONU traz para si a responsabilidade de tornar a pauta global acessível a um número maior de pessoas e decide que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) podem ser pedagogicamente estruturados. Então em 2015, a Agenda 2030 avança nos temas de impacto social, ambiental e econômico. A palavra impacto ganha espaço para designar com mais clareza como os seres humanos podem afetar uns aos outros, a si mesmos, ao ambiente e ao planeta.

1.2.2 A dimensão pessoal no desenvolvimento sustentável

Como vimos, o desenvolvimento sustentável é visto com três dimensões interconectadas: social, ambiental e econômica. Porém, alguns cientistas como o Ph.D Lucas Seghezzo, criticam lacunas no Relatório de Brundtland. Para ele a dimensão pessoal no desenvolvimento sustentável é tão importante quanto esquecida e enfatiza há uma necessidade de diferenciação entre a pessoa membro de uma sociedade e a pessoa individual. Seguindo sua argumentação, os seres humanos apresentam necessidades para além das fisiológicas, tais como amor, segurança e estima: “a maioria das necessidades envolve sentimentos, sentidos por indivíduos e não podem ser catalogados como ´sociais`” (Seghezzo, 2004). Avança mostrando que, conforme a agenda ambiental entra na vida cotidiana das pessoas, o reconhecimento da necessidade de autorrealização seria um caminho para que as pessoas possam identificar o que parece estar fora delas.

“A fusão dos indivíduos e da sociedade em uma única dimensão pode não captar a complexidade do comportamento humano e a relevância das relações pessoais para a sustentabilidade” e continua “os indivíduos, que desempenham um papel fundamental na geração, formação e manutenção da cultura, são, em consequência, parcialmente

responsáveis pela construção de uma noção de natureza dependente da cultura", (Seghezzo, 2004, s.p.).

A dimensão pessoal do desenvolvimento sustentável vista por Seghezzo pode ser conectada a Ética do Cuidado, proposta pelo filósofo Leonardo Boff, que veremos no Capítulo III. Há uma intercessão que vislumbra e propõe que o ser humano se torne parte ativa e componha as mudanças dentro de si mesmo também.

1.2.3 Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

A Agenda 2030, aprovada em 2015 pelos países membros da ONU, foi elaborada com 169 metas para o desenvolvimento sustentável. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estavam evidentes para a comunidade científica, em especial para os cientistas de diferentes áreas que produzem o relatório anual do International Panel on Climate Change[vi], pois as mudanças climáticas são as que mais evidenciam a necessidade de ações contundentes de mitigação.

Contudo, esses objetivos estavam claros para pessoas da comunidade científica e agentes de transformação social, visto que cotidianamente lidam com temas decorrentes das mudanças climáticas ou quaisquer outros temas que necessitam de desenvolvimento sustentável como pauta central. Nesse sentido, um desafio permeava o dia a dia dessas pessoas sobre como fazer chegar a um número maior de agentes de transformação quais são os objetivos.

Surgem então os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODSs – elaborados a partir do documento da Agenda 21 com metas para até 2030. Cabe citar que a elaboração dos ODSs como os conhecemos agora advém da necessidade de transição da visão linear para a visão sistêmica, visto que a equipe de organizadores desse trabalho estudou em detalhes e escolheram propositalmente o número 17 para evitar que as pessoas segmentassem ou criassem a ideia de que algum ODS é mais importante do que o outro. Dessa forma, com um número indivisível, a percepção de que todos os temas dos ODS estão conectados fica mais perceptível.

Os ODSs têm tido tanta repercussão nos últimos dois anos que chegamos a sentir que estão na pauta de discussões das questões políticas, sociais e ambientais há pelo menos uma década. Embora tenham sido lançados em 2015, ganharam força das mídias, universidades e

veículos de comunicação por uma questão de necessidade. O aquecimento global passa a ser chamado de mudança climática para que a dimensão ambiental de desenvolvimento sustentável possa ser mais bem compreendida.

Figura 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/

Durante a assembleia geral da ONU em setembro de 2015, os ODSs foram apresentados como a essência da Agenda 2030:

> "A Agenda 2030 é uma agenda alargada e ambiciosa que aborda várias dimensões do desenvolvimento sustentável (sócio, económico, ambiental) e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes. Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável têm como base os progressos e lições aprendidas com os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, estabelecidos entre 2000 e 2015, e são fruto do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo. A Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são a visão comum para a Humanidade, um contrato entre os líderes mundiais e os povos e "uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta".
>
> Organização das Nações Unidas - https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel

Vemos no preâmbulo da ata de Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas a clareza da essência da Agenda 2030 e o que passa a ser chamado de os 5 Ps do desenvolvimento sustentável.

“Pessoas

Estamos determinados a acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas para garantir que todos os seres humanos possam realizar seu potencial com dignidade e igualdade e em um ambiente saudável.

Planeta

Estamos determinados a proteger o planeta da degradação, inclusive através consumo e produção sustentáveis, administrando de forma sustentável seus recursos naturais e tomar medidas urgentes sobre a mudança climática, para que possa apoiar as necessidades das gerações presentes e futuras.

Prosperidade

Estamos determinados a garantir que todos os seres humanos possam desfrutar de prosperidade e vidas e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorre em harmonia com a natureza.

Paz

Estamos determinados a fomentar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, que sejam livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz e não há paz sem desenvolvimento sustentável.

Parceria

Estamos determinados a mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda através de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, baseada em um espírito de solidariedade global fortalecido, focado em particular nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todas partes interessadas e todas as pessoas.”

Organização das Nações Unidas - https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel

Desde então, abordar sustentabilidade e desenvolvimento é necessariamente se conectar com os ODSs, visto que são um caminho para as 169 metas reconhecidas pela comunidade global serem alcançadas.

1.2.4 Desenvolvimento sustentável em 2022

Já se vão 50 anos desde a primeira conferência mundial sobre o que na altura se chamava meio ambiente. Muito se avançou em estudos e discussões e atualmente o tema de desenvolvimento sustentável possui dois âmbitos centrais: mudanças climáticas e economia criativa.

A questão das mudanças climáticas é definida como: "transformações a longo prazo nos padrões de temperatura e clima" (ONU, 2022, s.p.). Tais mudanças podem ser consideradas naturais por questões do ciclo solar, contudo há uma convergência de entendimentos de que as ações dos seres humanos, desde 1800, "têm sido o principal impulsionador das mudanças climáticas, principalmente devido à queima de combustíveis fósseis como carvão, petróleo e gás". (ONU, 2022, s.p.).

É comum as pessoas se perguntarem por que tantas notícias sobre mudanças climáticas, principalmente nas épocas de temperaturas extremas. Vê-se em locais como cafés e feiras as pessoas a comentarem: "já tem algum tempo que há mais calor, antigamente não era assim" ou "sim, o mar está a subir" ou "esse ano tivemos pouca água das chuvas, a seca já está a prejudicar o plantio". Um exemplo interessante que cabe trazer é a alteração de denominação para mudanças climáticas. Durante o *Glastonbury Festival*[vii], em 2021, na Inglaterra, houve uma convenção de que denominar aquecimento global gerava mais espaço para contestação do tema com suma importância e então a imprensa de jornalismo ambiental tem usado o termo: mudanças climáticas.

Há uma convergência de entendimento de que as mudanças climáticas irão afetar a vida humana na Terra por três motivos principais: 1) escassez de água; 2) escassez de alimentos; 3) alteração temperatura, como mostra o relatório IPCC (2022).

Com os estudos apontando evidências para esses três motivos, a ONU direciona sua pauta de acordo com as necessidades urgentes para que haja conscientização e transformação a fim de mitigar os danos, pois estima-se que 3,3 bilhões de pessoas estarão diretamente em situação de vulnerabilidade. Por isso, os relatórios do IPCC passam a tomar o centro das atenções das pessoas que são agentes diários de conscientização das necessidades de transformação: "uma chave para o sucesso é reconhecer o clima, a biodiversidade e a

sociedade humana como um sistema acoplado, o que significa que todos os componentes estão interligados.” (IPCC, 2022, s.p.)

Outro tema de grande impacto na Agenda Global é a questão da Economia Criativa, tanto que Unesco declarou 2021 como o ano da Economia Criativa para o Desenvolvimento Sustentável. Há uma visão de convergência entre as temáticas de mudanças climáticas e a Economia Criativa pela necessidade de a humanidade se reinventar dado às mudanças planetárias. Contudo, isso tende a não parece óbvio e talvez nem tão urgente para algumas pessoas, em especial no Brasil, país tido como clima sem grandes necessidades de contingências, por não apresentar tufões, neve abundante ou outras questões graves.

No Brasil um tema de urgência no que tange a Economia Criativa para o desenvolvimento sustentável é a automação tecnológica, fruto da chamada Quarta Revolução Industrial, que tende a afetas 85 milhões de postos de trabalho (*Future of Jobs*, 2020). O suíço Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, define o que está em fase de desenvolvimento e prestes a acontecer como uma mudança tão radical quanto as conhecidas como Primeira (produção a vapor), Segunda (cadeia de montagem a base de eletricidade) e Terceira (primeiro controlador programável) Revoluções Industriais.

“Ao permitir fábricas inteligentes, a quarta Revolução Industrial cria um mundo onde os sistemas físicos e virtuais de fabricação cooperam de forma global e flexível”, (Schwab, 2016 p.20). Esse processo é mais amplo que sistemas inteligentes e conectados, pois associa sequenciamento genético, nanotecnologia, energias renováveis e computação quântica.

A velocidade, o número de alcance e o impacto causado na vida das pessoas é dimensionado como algo que a espécie nunca viu antes e ao pensar nesse sentido, estamos a falar de complexidade uma vez que envolve múltiplos fatores em escala de proporção gigantesca e nem todas as dimensões desses impactos poderão ser controladas.

Segundo dados recentes de estudos aplicados no contexto brasileiro (Ottoni et al., 2022), com base em modelos de Oxford para o Reino Unido, 58,1% dos empregos no país podem desaparecer em cerca de vinte anos devido à automação, considerando as tecnologias já existentes.

O novo paradigma tecnológico de digitalização e automação do ambiente de produção, inclui design, fabricação, operação e manutenção de sistemas e produtos com sensores e sistemas integrados que lhes permitem comunicar através da Internet das coisas (IoT) (Germany Trade and Invest, 2014). As principais inovações tecnológicas já em andamento são: cobots – para interagirem fisicamente com os humanos em ambientes colaborativos; realidade aumentada e realidade virtual - são tecnologias que associam o mundo real e o digital e geram experiências imersivas; internet das coisas - estabelece conexão entre o mundo físico e o digital. Atualmente estima-se que bilhões de dispositivos já estão interconectados e esse número vai aumentar até que os objetos se tornem inteligentes; 'Big data' - permite a gestão e interpretação de dados em massa para empresas e são usados em estratégias comerciais ou decisões; impressão 3D e 4D - desenvolver produtos tridimensionais a com uma impressora 3D ou 4D.

As funções com maior probabilidade de automação "são muito bem definidas, são coisas que você pode especificar com muita precisão o que tem que ser feito e que não precisam de muito juízo, de muita subjetividade humana para tomar uma decisão", (Ottoni et al., 2022, p. 161).

Segundos os autores do estudo, a questão de ameaça não reside na qualificação técnica para uma determinada função, pois as profissões com menor chance de substituição são aquelas com muita interação e muita subjetividade humana, que envolvem "saber lidar com pessoas e resolver situações em que as emoções são muito predominantes", Ottoni et al., 2022, p. 170). A necessidade de habilidades socioemocionais está evidenciada no relatório e uma função com exigência de criatividade/originalidade está mais protegida, assim como ocupações que prescindem de habilidades motoras finas.

Apresentamos o que podemos considerar um resumo do tema desenvolvimento sustentável. Como toda temática complexa, se desdobra em muitas análises sobre os tópicos estarem ou não alinhados com as necessidades da regeneração da vida humana na Terra.

1.3 o conceito de transição

A transição é vista por diferentes áreas da ciência como a física, a medicina e a biologia e comumente refere-se a diferentes focos de um sistema. "A transição tem sido empregada

principalmente para analisar mudanças nos subsubsistemas da sociedade (por exemplo, energia, mobilidade, cidades), com foco nas interações sociais, tecnológicas e institucionais" (Hölscher et al., 2018, s.p.). Refletimos sobre o termo e percebemos que quem transita é uma pessoa, então adotamos trazer para essa investigação o sentido de transição pelo viés das questões da pessoa, pois uma pessoa é quem transita da visão linear para a visão sistêmica.

Já o termo transformação, também muito usado para designar esse tipo de mudança, "é mais comumente aplicado para se referir a mudanças em larga escala em sociedades inteiras, que podem ser globais, nacionais ou locais, e envolvem a interação de componentes humanos e do sistema biofísico" (Hölscher et al., 2018, s.p.).

Também consideramos o termo transição por ser uma palavra que remete à ideia de processo, caminhada ou jornada. Em sua origem etimológica, a palavra transição tem em núcleo o significa de atravessar. Diferente de transformação, por exemplo, que traz a ideia de algo que é de um jeito e passa a ser de outro. No caso da transição podemos imaginar um caminhar com outra pessoas, com elementos que compõe o contexto do que é a vida.

Para delinear as transições, os processos são políticos e envolvem conflitos de valores, por isso, tais processos incluem inovação, colaboração, aprendizagem e integração do conhecimento. Segundo a PhD Katharina Hölscher, Dutch Research Institute for Transitions, as pesquisas com foco em transição fornecem ferramentas analíticas e operacionais para compreensão e desenvolvimento de intervenções que contribuam às transições emergentes e inerentes ao desenvolvimento sustentável, que "acentuam o papel da motivação intrínseca, da cognição, das emoções e valores como dimensões-chave da agência humana para a mudança (O'Brien, 2012 in Hölscher, et al. 2018, p.2)."

Decidimos então contextualizar a pesquisa do sentido de transição ao âmbito do desenvolvimento sustentável e vimos que é uma a palavra muito atrelada ao movimento social Cidades em Transição, iniciado por Rob Hopkins, com base nos fundamentos da permacultura e aplicados a uma comunidade. Esse movimento é constituído de 12 pilares e entre eles está o foco na redução do consumo de energia advinda de combustíveis fósseis, para a execução dos pilares são sugeridos grupos de trabalho que vão desenhar a transição possível para aquela comunidade (país, cidade, ilha).

Conclusão do Capítulo I - tecendo as conexões

Essa investigação se dá no sentido de mapearmos como uma Indústria Criativa pode contribuir com a transição da visão linear para a visão sistêmica e podemos dizer que é um desafio inserido nos desafios do século XXI, uma vez que os paradigmas da simplicidade e da visão linear já não se sustentam mais. Por isso, durante o Capítulo I nos concentramos em elaborar e seguir uma estrutura clara de temáticas teóricas e epistemológicas nas quais residem o tema central.

Também evidenciamos a necessidade de mudança da visão de estrutura, intrínseca à visão linear, para a percepção dos processos. Notadamente Capra é o autor pesquisador atual que mais avança da ciência objetiva para a ciência epistêmica, explorando o conhecimento aproximado em lugar da certeza cartesiana. A compreensão do conhecimento científico pela visão sistêmica prescinde de renunciarmos à ilusória certeza de resultados concretos e imutáveis, uma vez que a interação com a vida sempre gera transformações.

Somos capazes de observar tais interações e perceber limitadamente como essas interações tendem a repetir um padrão. Nos despedirmos das certezas cartesianas requer uma mudança profunda na ideia de que podemos controlar a vida, inclui também a ideia antropocêntrica. Interessante complementar que Capra estrutura sua teoria afirmando que “os princípios de organização dos ecossistemas - que são a base da sustentabilidade - são idênticos aos princípios e organização de todos os sistemas vivos.” (Capra, 2002, p. 111)

Há uma urgência na mudança de visão das pessoas com relação ao que está acontecendo com a vida humana na Terra e a noção dessa urgência perde força quando sai dos estudos científicos e passa por formadores de opinião até chegar ao grande público. Claro que interesses macroeconômicos também pautam o que será ou não de interesse dos formadores de opinião. Porém, a questão é ainda mais complexa porque, para se perceber a urgência das questões de sustentabilidade, é imprescindível a visão sistêmica, conforme estrutura teórica do Capra e que buscaremos identificar e alinhar ao longo da dissertação.

Chegamos à conclusão desse Capítulo com a visão do contexto base para então adentrarmos o universo das Indústrias Criativas e o estudo de caso do Instituto Inspiralante, organização

estudada como agente que contribui para a transição da visão linear para a visão sistêmica através do modelo de cunho autoral: Integração Sistêmica.

Capítulo II - Indústria Criativa e o Instituto Inspiralante

"A criatividade também é um recurso renovável, sustentável e ilimitado que nós podemos encontrar em qualquer lugar do mundo."

UNESCO, 2022.

Nessa parte da investigação vamos apresentar o que são as Indústrias Criativas e caracterizar as empresas de pequeno porte. Abordaremos também o conceito de Economia Criativa, exemplificando algumas práticas comuns no contexto das Indústrias Criativas. Em seguida, apresentaremos o Instituto Inspiralante, objeto do estudo de caso dessa dissertação, com os parâmetros de gestão e funcionamento organizacional que o constituem. Para então, contextualizarmos o Inspiralante como organização do setor.

Belo desafio esse, pois mesmo se tratando de uma área que esperaríamos pressupor inovação, parece ser um rol de empresas que têm especificidades rígidas, embora estejamos falando sobre criatividade. Por outro lado, ouvimos dos empresários da área e dos estudantes do tema o quanto é difícil caracterizar uma empresa como Indústria Criativa visto que cada vez mais os ramos de atividades comerciais necessitam de criatividade e inovação para existirem. Isso acaba por definir que muitas empresas e ramos são Industria Criativa o que costuma confundir quem está a pesquisar.

Seguimos com a visão sistêmica de Capra como fio conector e associamos ao relatório da UNESCO de Indústrias Criativas, junto com o qual desenhamos um panorama interdisciplinar para percebermos o contexto de criação, materialização e desenvolvimento do Instituto Inspiralante. As redes colaborativas (Capra, 2002) tecem essa regeneração do universo empresarial e nos colocam diante de um vasto universo de possibilidades, no qual lidamos com o medo do desconhecido, com as críticas e com a insegurança, já natural a todo ato de empreender.

2.1 Indústrias Criativas

> "As ICs são definidas como um conjunto de subindústrias heterogêneas economicamente relevantes que requerem criatividade como um insumo para a

> criação de produtos e serviços. Isto pode incluir trabalhos artesanais e artesanatos baseados no conhecimento, mas também artes e música, bem como negócios baseados em novas idéias, projetos inovadores de produtos com novas estratégias de marketing." (Bakalli, 2015, p.9)

No cotidiano de quem está na área, é comum ouvirmos "essa é uma indústria criativa", "sou uma indústria criativa". Contudo, Indústria Criativa é um setor que envolve diferentes tipos de empresas, profissionais autônomos, coletivos, hubs e associações. Inclusive essa tem sido uma de suas principais caracterizações e dificuldades, uma vez que uma grande empresa do áudio visual está no mesmo mercado de criação que um produtor cultural e que um escritório de arquitetura ou uma empresa da indústria farmacêutica.

2.1.1 contextualização das Indústrias Criativas

Voltamos na linha do tempo e recorremos à cultura de massa e à indústria cultural para percebermos que, no decorrer do século XX, os conglomerados de arte e cultura cresceram e se caracterizavam por discurso hegemônico com grandes produções. A autonomia de um profissional das áreas de arte, cultura ou criação era praticamente inexistente, pois contratos leoninos eram praticados entre empresa e criador de obra artístico-cultural, seja música, interpretação artística ou roteiros, por exemplo.

Uma longa jornada de crescimento e alcance de máxima potência da cultura de massa foi vivenciada no século XX. A Indústria Cultural moldou e espelhou os costumes, comportamentos e até sentimentos de gerações (Barbero, 2002) e nesse ponto máximo de crescimento possível começa a declinar em processo de transformação em curva.

Em 1994 o então eleito primeiro-ministro australiano, Paul Keating, estabeleceu em sua declaração o conceito de *Creative Nation* e através de políticas públicas passou a estudar e fomentar o setor, assim tornou-se a base de uma política voltada ao refazimento do papel do Estado no desenvolvimento cultural do país. O *Creative Nation* ganhou força nos meios acadêmicos e de estudos econômicos e, em 1997, o Reino Unido também tem papel de destaque nas Indústrias Criativas, através do *Creative Industries Task Force*. O mapeamento das empresas e indústrias que obtém recursos pela criatividade avançou muito e houve um reconhecimento de que o setor precisava de fomentos e políticas públicas específicas.

Emerge também um debate de conceitualização sobre existirem ou não diferenças entre Indústrias Culturais e Indústrias Criativas e caso existam que diferenças são essas, consideramos para essa investigação uma transição de modelos entre as culturais e as criativas. Isso porque evidenciamos que as Indústrias Criativas possuem mais abertura e atuação para os profissionais autônomos ou empreendedores. Essa perspectiva já nasce como um dos frutos da mudança de visão que faz parte do próprio histórico de surgimento. "Mudanças econômicas e sociais fizeram com que se deslocasse o foco das atividades industriais para as atividades intensivas em conhecimento, localizadas no setor de serviços." (Bendassolli et al., 2009, p.11)

Aqui cabe uma intercessão com os estudos de comunicação social. Vimos nas últimas décadas do século XX, o surgimento da comunicação comparada e então notamos que já havia a evidenciação de que comunicação se diferencia, assim como profetizou MacLuham (1969), com o meio como extensão do ser humano, se mudamos o meio, mudamos a mensagem, se a mensagem muda, logo há um contexto de criação nessa comunicação, principalmente se partimos do pressuposto do modelo circular de comunicação trazido pela Escola de Palo Alto.

Perceber a multiplicidade da comunicação traz espaço para o profissional de criação se repensar para fora da indústria cultural. Em especial entre os criadores de conteúdo, levantou-se um debate entre os profissionais de comunicação, porque os veículos exigiam que um tema fosse produzido como conteúdo com linguagem específica e adequada a cada veículo de comunicação, porém os profissionais continuavam a receber os mesmos salários que antes do surgimento das multiplataformas.

Com isso, surge espaço para o desenvolvimento de empresas menores que podiam se colocar com projetos autorais que repensem as relações entre os diferentes atores sociais que compõem o setor criativo. As empresas de Indústria Criativa possuem um papel importante do desenvolvimento econômico e na Economia Criativa, inclusive no âmbito de crescimento de negócios em empreendedorismo na área rural. Vemos que produtores locais prescindem da construção de vínculos para escoamento da sua produção e para tanto:

> "o desenvolvimento econômico depende não apenas da dotação de recursos e de um ambiente comercial favorável, mas também de como as pessoas se tornam criativas e inovadoras no que fazem para viver. A inovação (qualquer coisa recentemente

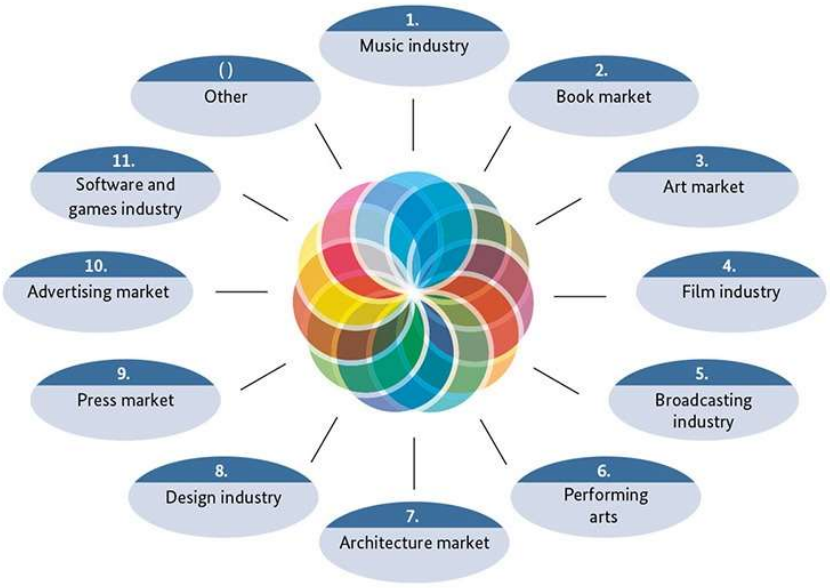
> adotada com sucesso em um processo econômico e/ou social) é o resultado de: i) capacidades inovadoras; ii) comunicação em rede com colegas e desenvolvedores de ideias, assim como com profissionais; e iii) aprendizagem entre os usuários." (Bakalli, 2015, p. 1)

Sendo assim, consideramos como empresa de Indústria Criativa para essa pesquisa as empresas que possuem origem na criatividade do indivíduo, habilidade e talento e que têm o potencial para gerar empregos e resultados financeiros, "através da geração e exploração da propriedade intelectual" (Faustino, 2013, s. p.). Outra definição comum demarca as Indústrias Criativas como as empresas que geram produtos e serviços que são o resultado de mão-de-obra criativa. Claro que também existem as definições que destacam a importância do valor cultural, artístico ou de entretenimento em produtos e serviços (Caves, 2000), assim como, as indústrias que "lidam principalmente com o setor industrial na produção e circulação de textos" (Hesmondhalgh, 2012, as cited in Wijngaarden at al., 2016, s. p.) ou um grupo de artes criativas centrais que se difundem para outras indústrias relacionadas com as criativas.

Conforme avançamos em nossa pesquisa, fica cada vez mais perceptível que Indústria Criativa é uma definição em construção e isso é compreensível, uma vez que estamos a falar de um setor da economia que recebe inputs dos avanços tecnológicos bem como das necessidades das pessoas. Sendo assim, esse traçar de histórico e desenvolvimento do conceito de Indústrias Criativas possui ligação íntima com o tema que estamos a elaborar nessa dissertação porque, na nossa percepção, uma empresa de IC ganha espaço no mercado exatamente por poder criar soluções em conteúdo para uma sociedade em transição de paradigmas como o nosso contexto social atual.

Por isso, escolhemos o diagrama a seguir para ilustrar os ramos empresariais comumente vislumbrados dentro do setor de Indústria Criativa, inclusive porque essa imagem aponta o fato de alguns pesquisadores considerarem uma perspectiva em processo de definição, conforme a dimensão denominada "outro" que está na imagem colhida do site da UNESCO:

Figura 4: The cultural and creative industries and their segments



Fonte: BunFederal Ministry for Economic Affairs and Energy, 2009

A perspectiva de haver uma abertura para outros formatos de negócios em ICs, como em "outros" dialoga bem com o modelo de negócios de uma organização empreendedora na área de criatividade que emerge no atual contexto de mercado nas últimas décadas. "A Suécia, por exemplo, fala da "economia da experiência", incluindo as indústrias criativas, mas acrescenta negócios como restaurantes. Além disso, a Índia incluiu produtos e serviços que estão relacionados ao estilo de vida, como yoga e medicina Ayurvédica" (*Mapping Guide*, 2021). A economia global se transforma continuamente em convergência e consonância com o avanço tecnológico para a atualmente chamada indústria 4.0[viii]. Com isso, cresce a necessidade de adaptações tanto por parte dos governos, em criarem políticas públicas, quanto por ter havido uma eclosão de formatos que não se sustentaram mais, como por exemplo, a Industria Fonográfica que, com o crescimento dos streamings, necessitou mudar suas estratégias. A Revolução Tecnológica impõe essa mudança e, com isso, cresce o espaço para a Indústria Criativa. Interessante observar que por outro lado a digitalização tem sido uma mudança para a Economia Criativa, uma vez que impacta toda a cadeia de valorização no que tange à criatividade e muda a forma como nos comunicamos, criamos e trabalhamos.

A intangibilidade do valor do produto ou serviço criativo pode ser maximizada com a digitalização, visto que o consumidor final dos bens produzidos tende a saber menos ainda sobre o custo de produção. Numa analogia com os círculos concêntricos de Throsby, observamos que a digitalização cria na produção criativa em geral, para além da produção artística, uma distância entre consumidor e profissional de criação. Se para Throsby o valor intangível da arte está no centro de seus círculos concêntricos, tivemos a oportunidade de observar essa valoração intangível aumentar durante a pandemia em 2020, provocada pelo vírus Covid-19.

Nesse contexto, os profissionais de criação autônomos ou independentes veem no cotidiano a necessidade de políticas públicas, mais inovação, criatividade e empreendedorismo. Assim, chegamos ao ponto de trazermos definições dos conceitos de criatividade, inovação e originalidade, tão recorrentes quanto inevitáveis por sua imperatividade nesse tipo de pesquisa:

Cabe salientar que deixamos para inserir apenas agora as definições desses conceitos porque consideramos que, para o tema que pesquisamos, tais conceitos são ainda mais relevantes e necessários à caracterização de pequenas empresas e grupos informais de profissionais de criação, pois seus recursos de produção, produtos e serviços contam com menores possibilidades de investimentos financeiros.

2.1.2 Criatividade – originalidade – inovação: pilares estruturantes

Talvez por sua própria essência disruptiva e continuamente em transformação, ainda não existe um consenso universal sobre criatividade, originalidade e inovação e isso está “aberto à interpretação de expressões artísticas e de solução de problemas num contexto socioeconômico e de desenvolvimento sustentável”, (ONU, 2021).

Por se tratar de tem estruturante da investigação, consideramos importante abordar os três pilares de uma Indústria Criativa no que compreendemos ser o contexto de necessidades para o século XXI: a) criatividade; b) originalidade e c) inovação. São habilidades identificadas como necessárias pelo Fórum Social Mundial de 2020 para até 2025, conforme relatório *The Future of Jobs*, 2020.

Necessitamos dialogar com as definições de criatividade, inovação e originalidade, mesmo sendo essa uma tarefa complexa por se tratar de variações de temáticas que se interconectam, mas podem também consistirem em definições ambíguas ou opostas. Por isso, decidimos apresentar as definições que mais se adequam ao contexto que estamos abordando, isto é, o âmbito da transição da visão linear para da visão sistêmica da vida.

- **CRIATIVIDADE**

No dicionário, encontramos que criatividade é a "capacidade ou habilidade para encontrar respostas ou saídas inovadoras e diferentes perante circunstâncias ou situações desafiadoras e novas; aptidão ou propensão para inventar ou inovar". (Lexico, 2022)

Criar e recriar é inerente à existência da vida tanto humana quanto de todos os organismos vivos (Maturana, 2011). No âmbito humano, percebemos a criatividade em limiares da loucura e do divino, conforme nos mostram diferentes linhas da Psicologia. Por séculos, o que advinha do ser criativo era atribuído ao dom concedido por Deus e, por isso mesmo, não poderia receber pagamento financeiro como troca. Fantasma talvez também transgeracional[ix] que até hoje povoa as relações contratuais dos profissionais em criação. Entretanto, tomemos definições de criatividade a partir da visão sistêmica da vida.

> "a criatividade - a geração de formas novas - é uma propriedade fundamental de todos os sistemas vivos. E, uma vez que o surgimento dessas novas formas é também um aspecto essencial da dinâmica dos sistemas abertos, chegamos à importante conclusão de que os sistemas abertos desenvolvem-se e evoluem. A vida dilata-se constantemente na direção da novidade." (Capra, 2002, pg 22)

John Howkins, referência mundial em Economia Criativa, mostra que criatividade precisa de liberdade. Essa liberdade pode ser amplamente identificada e percebemos a questão central como a liberdade fruto da segurança de indivíduos que vivem em um país no qual existam políticas públicas que gerem o espaço criativo e suporte necessário para essa liberdade se manifestar. Se uma pessoa para ser criativa precisa ter segurança de sustento básico, ela tende a sentir-se livre para elaborar sua criatividade. Nessa interação de Capra e Howkings, vemos que há uma questão de sobrevivência. Se estivermos voltados à luta pela sobrevivência, a criatividade possivelmente estará concentrada na manutenção da espécie,

ou seja, em atender a necessidades primordiais de existência: respirar, beber água, comer, dormir.

A noção de criatividade também avança como papel no processo criativo que traz habilidades cognitivas em uma diferenciação para produzir novidade no mercado de bens e consumo ou produtos significativamente melhorados, cuja forma final não é totalmente especificada com antecedência. A ideia da criatividade como base para a agregação ocupacional gera nove clusters: publicidade e marketing; arquitetura; artesanato; design; cinema, TV, vídeo, rádio e fotografia; TI, software e serviços de informática; editoração; museus, galerias e bibliotecas; música, artes cênicas e visuais.

Para o contexto laboral em organizações, a criatividade individual deve ser considerada um elemento crucial para inovação e ambas são claramente interdependentes (Amabile, 1988). Nas pesquisas realizadas pela phd em Psicologia e professora da Harvard Businesses Scholl, a criatividade e a inovação advêm de um ambiente que seja propenso. O modelo de criatividade de Amabile consiste em três âmbitos: domínio de habilidades relevantes, habilidades necessárias para a criatividade e motivação para a tarefa.

- **ORIGINALIDADE**

A qualidade de ser especial e interessante e não igual a nada nem a ninguém (Cambridge, 2022). A definição do dicionário de Cambridge remete à noção de dom divinal no que tange à originalidade. E essa noção está mesmo introjetada na ideia que remete à origem da vida, em Deus que é onipresente, onisciente e onipotente. O original seria então algo difícil de valorar, como visto nos círculos concêntricos de Throsby.

A originalidade é vista pelas ciências naturais como novas descobertas, assim como na tecnologia, ambos os casos possuem valores tangíveis objetivos, por exemplo, uma descoberta de mina de nióbio é identificada como original quando se mostra útil à inovação tecnológica. A invenção de um software ou de um robô que comanda a residência também é tangível, visual inclusive.

Já a originalidade em ciências sociais traz desafios de comprovação e identificação de valores e indicadores que definam o que é originalidade, tanto que pesquisadores de Princeton e Harvard se dedicaram a identificar esses parâmetros, entrevistando cinco membros de júri de concursos multidisciplinares de ciências sociais que definem direcionamento de bolsas de

estudos (Guetzkow at al., 2004). Para tal pesquisa elencaram parâmetros para mapear originalidade em ciências sociais tais como: nova pergunta, abordagem de novas conexões temáticas, nova categoria que não é discutida em pesquisas anteriores e nova aplicação de teoria existente. Consideramos interessante trazer essa perspectiva de originalidade, uma vez que exemplifica o que pode existir de original para além do óbvio.

Originalidade é também muito visitada no âmbito das artes e a vemos citada especialmente em espetáculos de Carnaval, pois sempre há o quesito originalidade a ser avaliado para a competição. Para o júri de desfile de escolas de samba (Rio Grande do Sul) são considerados destaques de originalidade, aqueles que procuram valorizar fantasias com materiais de menor valor, porém utilizam-se basicamente de materiais alternativos, reciclados e diversificados, como bem originalmente mostrou o carnavalesco Joaosinho Trinta, em seus desfiles das escolas de samba Salgueiro, Beija Flor de Nilópolis, Viradouro e Grande Rio, no Rio de Janeiro, entre os anos 1971 e 2001.

- **INOVAÇÃO**

Para inovar é necessário um ambiente estimulante e por ambiente nesse caso vamos considerar ao menos três esferas da vida cotidiana: as relações pessoais, o ambiente organizacional e a saúde física. Esses são pilares essenciais para a que a criatividade consiga inovar. Os vínculos relacionais nutrem a pessoa de afeto e a autoestima saudável concede o espaço interior para a transformação de algo, a saúde física possibilita bom raciocínio, organização de pensamentos e a própria criatividade e o ambiente organizacional que traz segurança para errar e acertar como parte da naturalidade da vida e com a cooperação estimulada também é um ingrediente essencial e constitui rede de apoio para a pessoa dar saltos de inovação. Podemos inclusive nos inspirar no modelo de Amabile para identificar esses fatores como inerentes às pessoas, uma vez que organizações são feitas de pessoas.

Em alguns contextos a chuva faz o sapo pular, como se diz no Brasil. Podemos observar a inovação surgindo como maneira de sobrevivência e superação, como aconteceu durante a pandemia Covid 19, em 2020, por exemplo. Profissionais de diversas áreas, rapidamente precisaram se adaptar ao uso da tecnologia para realizarem suas atividades e buscarem fontes de geração de renda. No caso dos profissionais de criação autônomos ou das pequenas empresas, mesmo sem apoio de políticas públicas, precisaram se nortear pelas necessidades

das contas a serem pagas, por isso nem havia tempo disponível para a pessoa aguardar decisões governamentais.

Alguns músicos, como no caso da baiana Mariene de Castro e da carioca Teresa Cristina, inovaram, aproximando sua vida pessoal ainda mais de seu público. Nutriram de alegria e esperança através da espiritualidade e de curiosidades culturais regularmente fazendo da comunicação por conteúdo (*branded contend*) algo verdadeiramente edificante e funcional.

Observar a natureza e reconhecer que somos parte dela é a base da Ecologia Profunda (Macy, 2003). Conforme reconhecemos a organicidade em nós, os processos cognitivos se auto regulam com aquilo de que mais precisamos: "a experiência profunda se dá logo abaixo da superfície da consciência cotidiana e que uma ligeira mudança de contexto pode facilmente torná-la visível" (Harding, 2006, p.65).

Para Capra, a inovação é necessária ao surgimento de novas coisas entre lideranças de comunidades e organizações e com isso gerar novas redes de comunicação com elos que retroalimentem o sistema em si mesmo. Para facilitar o surgimento dessa inovação, "é preciso criar essa abertura uma forma de aprendizado que encoraje o questionamento constante e recorra-se a inovação." (Capra, 2002, p. 123)

2.1.3 o contexto dos profissionais autônomos

Retomamos agora ao ponto das pequenas empresas de ICs e profissionais autônomos. Como vimos, as ICs são identificadas em 13 setores de produção e serviços e estão inseridas grandes, médias e pequenas empresas dentro de cada setor. É fácil notar que existem diferenças significavas entre as Indústrias Criativas de grande porte e as de pequeno porte, tais diferenças podem ser pontuadas em três principais fatores: recursos financeiros para investimentos, modelo de gestão e incentivo político econômico.

Então nos atemos ao que Bilton, professor inglês, destaca como empresas criativas de nova economia cultural, estas são compostas por empresários individuais, autônomos e comunidades minoritárias. "Esse âmbito do setor criativo parece operar à margem das indústrias criativas comerciais, em geral explorando as novas tecnologias para produção independente", (Bilton, 1999, p.3). Segundo estudos que foram iniciados desde a década de 1990, "muitos dos que trabalham neste setor são autodidatas e autônomos (cf. O'Brien e

Feist 1995, Knott 1994, in Bilton, 1999, p.3). Indivíduos autônomos e pequenas empresas criativas acham especialmente difícil dedicar tempo e espaço ao treinamento de desenvolvimento profissional contínuo", (Bilton, 1999, p.3). Já no final da década de 1990, os estudos britânicos se voltavam para identificar as necessidades de estratégia para os profissionais autônomos e pequenas empresas de criatividade e agregou-se a diferença entre propriedade intelectual e bens simbólicos. Com essa diferenciação, propriedade intelectual está atrelada aos direitos autorais e aos registros formais de produtos, marcas e patentes. Já os bens simbólicos são produtos comerciais que comunicam significados simbólicos aos consumidores. Essa distinção cabe especialmente aos profissionais autônomos e pequenas empresas de criação, uma vez que em geral sequer possuem condições de contratarem advogados para registros de propriedade intelectual e protegerem direitos autorais. Dependendo do contexto socioeconômico em que vivem, é pouco provável que os criativos do mercado informal independente saberão que existem ou como existem direitos autorais e propriedade intelectual.

A indústria de fábrica produz bens materiais que podem conter componente simbólico, este é captado por publicitários e consumidores, na indústria de serviços o conteúdo simbólico do que chega ao consumidor final pode estar por exemplo no acolhimento de uma hospedagem ou no conforto e na decoração de um restaurante e se torna cada vez mais importante a experiência proporcionada. Nas indústrias criativas os produtos os serviços são valorizados principalmente por seu conteúdo simbólico e vemos cada vez mais a experiência de consumo ser tão ou mais relevante que o produto em si ou em outros casos o mesmo serviço ou produto apresentado ao consumidor por diferentes experiências irá gerar diferentes resultado, seja de maior aceitação e consumo ou de avaliação final.

Cabe aqui discorrer sobre um exemplo: as músicas autorais e inéditas compostas e produzidas por artistas desconhecidos do grande público. Se o artista publica numa editora sua música e compartilha nas redes sociais de streaming, a modalidade de consumo irá compor sua percepção simbólica e apreciação da obra. Se o artista promove eventos com sua música que está direcionado a um público que tem afinidades com aquele estilo musical, ele oferece uma experiência associada à escuta da obra.

2.1.4 o contexto brasileiro das Indústrias Criativas

O estudo de caso que trazemos para essa investigação se dá em contexto brasileiro, o país com *Soft Power* que remete ao Carnaval e monumentos como o Cristo Redentor. De acordo com o *Global Soft Power Index 2022 (Brand Finance,* 2022*),* é considerado país referência na América Latina, com primeira posição no ranking, sendo o pilar cultura e patrimônio como o mais forte. Há uma notável trajetória na produção de estilos e histórias culturais diversificadas e com significado global, cada Estado com suas características. A forte marca cultural gera interesse e simpatia em nível mundial, entretanto, existem desafios bastante significativos, entre eles uma gama de barreiras sociais e estruturais que impedem o acesso de pessoas muito talentosas à participação na Economia Criativa, conforme aponta o *British Council Report*.

Segundo dados do relatório da Firjan[x] 2022, no Brasil, a empregabilidade em 2020 das Indústrias Criativas apresentou alta de 11,7% em relação a 2017, com um total de 935 mil postos de trabalho. Embora tenha gerado movimentos diferentes por ser composta de diferentes segmentos:

> "Esse movimento torna-se ainda mais relevante ao considerar que, no mesmo período, o mercado de trabalho brasileiro registrou contração de -0,1%. Isso evidencia a solidez do mercado criativo mesmo diante das relevantes oscilações político-econômicas e sociais que marcaram os últimos anos." (Firjan, 2022)

No que tange ao contexto brasileiro, o mercado informal atingiu a marca de 48,7% da população, o que representa 42,7 milhões de pessoas, segundo pesquisa da iDados, com base em microdados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) Contínua Trimestral. Toda essa população informal movimentou em 2021 R$ 1,3 trilhão, que é o equivalente a 16% do PIB, segundo a FGV/Ibre e o Etco.

Cabe complementar com os dados recentes específico do setor de Indústrias Criativas brasileiras apresentados na figura abaixo:

Figura 5: dados sobre os trabalhadores da Economia Criativa no Brasil

Trabalhadores da Economia Brasileira e da Economia Criativa | Variação (%) | Brasil – 2º Trimestre 2019 , 4º Trimestre 2019 e 2º Trimestre 2020

	2º Tri – 2019		4ºTri – 2019		2º Tri – 2020		Variação 2ºTri 2019 – 2ºTri 2020		Variação 4ºTri 2019 – 2ºTri 2020	
	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal	Formal	Informal
Total de Trabalhadores da Economia	54.897.925	38.443.900	55.816.183	38.735.821	52.579.497	30.767.615	-5,8%	-20,6%	-4,2%	-20,0%
Trabalhadores da Economia Criativa	4.161.380	2.797.104	4.299.526	2.838.385	4.031.446	2.235.114	-6,24%	-21,3%	-3,1%	-20,1%

Quadro construído a partir de dados do Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural.

Fonte: Observatório Itaú Cultural – 10 anos de Economia da Cultura no Brasil e os impactos da Covid-19

Por isso, num país no qual a economia informal tem tanta relevância, consideramos para o contexto brasileiro a visão de Cláudia Leitão, primeira secretária da Economia Criativa no Brasil, entre os anos 2011 e 2013.

> "O conceito de Economia Criativa que precisamos construir no Brasil não é o conceito de Indústrias Criativas na forma como está definido pelos anglo-saxões, pelos australianos, pelos asiáticos ou pelos estadunidenses. Precisamos pensar numa dinâmica econômica envolvendo bens e serviços culturais a partir da compreensão da nossa própria diversidade, que poderia ser um ativo para a produção de riqueza para o país." (Leitão, 2013, s. p.)

Nesse sentido, estão incluídas as pequenas e microempresas do setor criativo que conseguem operar com maior agilidade e colaboração multisetorial quando há formalização e coordenação para, com isso, potencializar o crescimento de toda a economia (*Fleming*, 2021)

Atualmente a falta de incentivos e as políticas públicas no Brasil, que de fato fomentem o mercado de criatividade, levam as empresas de terceiro setor à necessidade de reinventarem seus modelos de negócios. Algumas migram para a economia digital, como no caso da Escola de Gente, organização não governamental de apoio à inclusão. Essa instituição promove o teatro acessível há mais de 18 anos, que recebe recursos advindos da Lei Rouanet (Brasil, 1991), entre outros recursos, e se reinventou, desenvolvendo o aplicativo Vem CA[xi], um excelente caso de adaptabilidade do modelo de negócio. Percebemos que adentramos ainda

mais agora o universo da Economia Criativa no Brasil, tão bem colocada por Claudia Leitão, para o caso daquele país.

Embora os dados apresentados pela Firjan sejam referência no Brasil, pouco ou nada citam o mercado de microempresários ou independente. Para compreender melhor esse cenário, vamos aos dados levantados pelo SEBRAE. Vemos que consideram outros elementos como características e citam diretamente o termo Economia Criativa. Por ser essa caracterização de valor intrínseco a esse trabalho que estuda uma microempresa, consideramos trazer o trecho integralmente:

> "o SEBRAE (2012) considera como características e potencialidades da economia criativa: a produção não poluente, a inovação tecnológica, o fortalecimento dos vínculos das características regionais e locais, a geração de emprego, renda e tributos, a estimulação de novas qualificações profissionais, a alimentação da economia associada a outros segmentos produtivos, a promoção da inclusão social, o reforço da cidadania e a promoção da diversidade e do respeito. Considera, também, como os quatro princípios norteadores da economia criativa: (i) a importância da diversidade cultural do país; (ii) a percepção da sustentabilidade como fator de desenvolvimento local e regional; (iii) a inovação como vetor de desenvolvimento da cultura e das expressões de vanguarda; e (iv) a inclusão produtiva com base em uma economia cooperativa e solidária." (Castro, 2016, p.113)

Cabe agora especificar o tema de Economia Criativa, porque conforme avançamos nas pesquisas de investigação para dissertar, fica evidente que o estudo de caso proposto nessa tese trata-se de uma microempresa de criatividade para desenvolvimento sustentável. Consideramos que essa perspectiva ficará mais alinhada no decorrer da dissertação.

2.2 Economia Criativa

O tema Economia Criativa ganha cada vez notoriedade na Agenda Global e isso se dá por necessidade de adaptamos os modelos de negócios e de geração de renda ao desenvolvimento sustentável. Por isso, 2021 foi declarado o Ano Internacional da Economia Criativa para o Desenvolvimento Sustentável, liderada pela UNCTAD, junto à UNESCO e outras agências das Nações Unidas.

O grande nome da Economia Criativa é John Howkins que define o termo criatividade, destacando não ser necessariamente uma atividade econômica. Contudo pode se tornar uma, caso venha a produzir uma ideia com desdobramentos econômicos ou um produto/serviço comerciável. Howkins explica que nem a economia e nem a criatividade são assuntos novos, a nova percepção está na associação e junção das duas, que quando interligadas geram grandes riquezas e valor. Essa perspectiva de Howkins sobre criatividade expande a visão de muitos gestores e lideranças de visão mais pragmática, que tinham ou ainda têm na criatividade um ponto de ameaça ao pré-determinado ou formatado que define padrões a serem reproduzidos sem avaliação de contexto.

> "Destravar o potencial da Economia Criativa envolve promover a criatividade das sociedades em geral, reafirmar a identidade distintiva dos lugares onde ela floresce e se agrupa, melhorar a qualidade de vida onde ela existe, realçar a imagem local e prestigiar e fortalecer os recursos para vislumbrar novos futuros diferentes." (Relatório sobre Economia Criativa das Nações Unidas, 2013)

Ao analisar os parâmetros atuais de EC, encontramos definições interessantes que transbordam a percepção cultural ou criativa no sentido artístico do termo. Observamos como uma questão nuclear dessa temática as interessantes possibilidades de a EC prosperar em termos locais, desde que haja uma proposta integrada de desenvolvimento em educação, cultura, microfinanciamentos e sustentabilidade. "É uma opção de desenvolvimento viável que exige respostas políticas multidisciplinares inovadoras e ações interministeriais", (Cowen, 2011, p.120).

2.2.1 Economia Criativa no Brasil

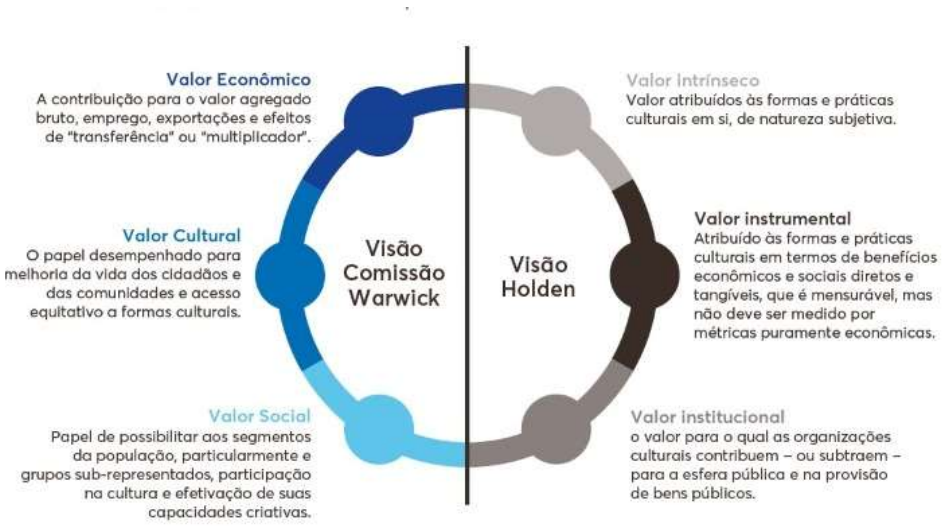
No Brasil a EC tem "processo dinâmico de desenvolvimento cultural, respaldado pela proteção e promoção da diversidade de expressões culturais nacionais que entregam originalidade, singularidade e, assim, potencial de crescimento", (Flemiong, 2021).

Seguimos pelo prisma de que em contexto do Brasil, cabe abordar o tema Economia Criativa de maneira macro, ou seja, para além das Indústrias Criativas. Ao analisarmos os dados de mercado informal, percebemos que faz sentido e, como o objeto estudo de caso dessa investigação, é uma microempresa consideramos essa perspectiva necessária para compreendermos o conjunto de fatores do Instituto Inspiralante, como veremos mais à

frente. No Brasil, a definição oficial de Economia Criativa envolve “aqueles setores criativos cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica”, (*Fleming*, 2021). “A evolução da Economia Criativa seria uma Economia SocialCriativa que reconhece o papel da criatividade na efetivação de sociedades mais sustentáveis, inclusivas e equitativas.” (Relatório Firjan, 2022).

Os estudos sobre EC nos levam à questão da valoração dos serviços e produtos desenvolvidos nesse setor, em especial no que tange o mercado das microempresas. A proposição de métodos de valoração e registro de intangíveis deve conseguir contemplar as múltiplas dimensões dos seus produtos e serviços, por definição: o valor estético/simbólico (a dimensão semiótica), o valor econômico (a base material), bem como outros valores institucionais e sociais que desempenham na sociedade como um todo. Dois exemplos desse movimento são os modelos de John Holden (Demos/UK) e da Comissão Warwick, como aponta o Relatório da Firjan (2022).

Figura 6: Dimensões do Valor Criativo - Detalhamento rápido



Fonte: Relatório Firjan 2022

2.3 O Instituto Inspiralante

Iniciaremos agora a contextualização e definição do Instituto Inspiralante e, para tal, vamos descrever brevemente seu histórico, apresentar o contexto de surgimento, caracterizar o modelo de negócio, de gestão, atividades e perspectivas.

2.3.1 o contexto que antecede a transição

O Instituto Inspiralante nasceu como projeto dentro da empresa Mantra arte e conteúdo, uma agência de criação em arte, design e conteúdo. Como mostra o estudo de Bilton (1999), muitas empresas na esfera de Indústrias Criativas nascem para conquistar clientes e espaço no mercado e, assim, emplacar os projetos autorais de seus fundadores. Percebemos como exatamente esse o caso da agência Mantra. Por esse motivo e também porque essa agência foi a incubadora do projeto Inspiralante, consideramos importante uma breve descrição da empresa.

Composta por dois profissionais de criação, a Mantra arte e conteúdo atuava no ramo de IC de maneira bem de acordo com as especificidades que encontramos durante as pesquisas sobre Indústrias Criativas. Um atuava como designer e o outro como atendimento publicitário e criador de campanhas, *naming*[xii] e projetos especiais. Esse último, cabe citar, consistia em criação e execução de campanhas institucionais com trilha sonora (composta especificamente), eventos e material de engajamento. A captação de clientes costumava acontecer através de técnicas de venda por relacionamento, direção artística e marketing.

Cabe trazer que ambos os criativos possuíam longa carreira como músicos profissionais em grupos renomados no Brasil de projeção nacional – Garganta Profunda e Inimigos do Rei. Esse fator agregava valor intangível de credibilidade em criação aos serviços e produtos oferecidos pela agência Mantra arte e conteúdo.

De acordo com as necessidades de cada cliente para o qual trabalhavam, contratavam para um técnico para *job* específico: produtor de vídeo, fotógrafo, editor de imagens e assim por diante. Os trabalhos com esses clientes geravam o sustento básico para então terem condições de produzirem seu próprio trabalho autoral. Esses eram tidos como projetos culturais com criação, gestão e produção próprias. Tais projetos artísticos englobavam teatro, apresentação musical, produção de outros artistas independentes e CD livro –

Bossaquetequeronova, Inmix – o compacto do Inimigos do Rei, Tibidabi: bichopapãobom e Equação do Ser.

É interessante saber, através de Bilton (1999), que esse fenômeno não se trata de um contexto apenas brasileiro ou de países em desenvolvimento. Contudo, a informalidade, inerente a esse modelo de negócio na década de 1990 no Brasil, trazia dificuldades de gestão. Um sócio tinha visão macro de mercado para em médio e longos prazos ter os projetos autorais bem estruturados e gerando resultados tangíveis e intangíveis. Já o outro não tinha esse alcance e por vezes compreendia as intenções como apenas sonhos pouco palpáveis.

Em 2009, agregaram a área de comunicação empresarial e, com isso, identificação do planejamento estratégico e estudo de modelos de negócios contemporâneos à visão de mercado e criatividade. Concomitantemente o projeto Inspiralante foi criado para dar materialidade à integração de conteúdos de desenvolvimento pessoal.

- **Ser projeto independente não era o suficiente**

Num mercado em transição por conta da automação tecnológica e crescimento das redes sociais, dúvidas emergiam no cotidiano. Havia uma necessidade de identificar qual o modelo de negócio adequado aos novos tempos que já estavam se manifestando. Os possíveis clientes já preferiam fazer suas logomarcas pela internet ou até mesmo criar seus sites com plataformas simples de faça-você-mesmo. Estava evidente a transformação que passavam as agências de criação em 2010.

Então emergiram algumas perguntas, como por exemplo: propor trabalhos autorais poderia agregar valor ou depor contra uma imagem formal necessária a uma empresa? É positivo para a agência de criação dispormos de conteúdo autoral para propor *branded content* em grandes empresas? Fazer isso colocaria a Mantra engessada com contratos ganha-perde e com isso perder-se-ia ganhos financeiros em direitos autorais? Estudar e se inscrever em editais de grandes empresas e da esfera pública parecia um caminho, contudo a pouca clareza das intenções dos editais e o formato ainda incipiente acabavam por dar insegurança aos profissionais da Mantra arte e conteúdo que seguiam desejosos de oportunidades para além de uma noite de show na casa de artes da própria empresa que realizou o edital e ainda ter que renunciar aos direitos autoriais.

- **Incubadora do projeto Inspiralante**

O projeto Inspiralante existia há pouco mais de um ano, quando um dos criadores da Mantra arte e conteúdo o percebeu como uma boa oportunidade de troca em aprendizagem para inovação. Isso porque o projeto associava comunicação social com matérias relacionadas a desenvolvimento e recursos humanos. Além disso, a Mantra tinha na gaveta projetos em arte e cultura não materializados e outro já indicados a prêmios, mas que poderiam ter sequência. Para a criadora do projeto havia uma relação ganha-ganha uma vez que os profissionais de criação traziam experiência e conhecimento técnico em empreendedorismo e projetos criativos.

Neste contexto, o Inspiralante é absorvido pela Mantra arte e conteúdo, inicialmente para materialização dos conteúdos criativos a serem inscritos em editais e geridos de forma empreendedora. Em 2011, a advogada Adriana Corbo decidiu entrar no projeto, especialista em associações e terceiro setor, percebeu ser a associação a figura jurídica mais adequada. Após análises de: a) mercado; b) recursos; c) modelo jurídico e d) modelo de negócio, o grupo formalizou a empresa como uma associação então constituiu estatuto e seguiram com pesquisas nas áreas de pensamento sistêmico e desenvolvimento sustentável.

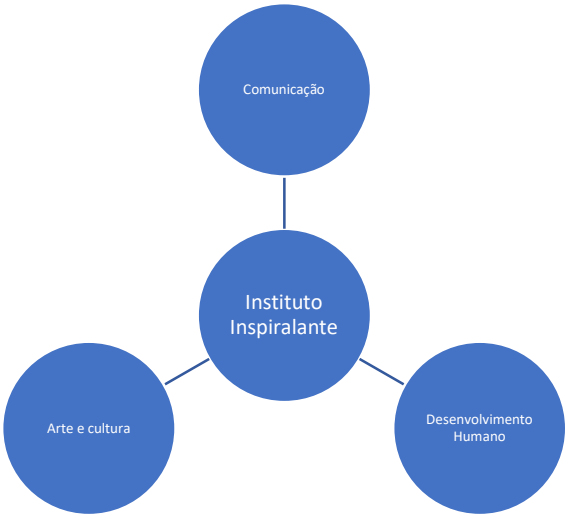
Foi quando os profissionais de criação saíram da informalidade e deixaram de integrar os mais e 50% de pessoas no Brasil nessa situação, segundo dados da Organização Mundial do Trabalho (2010).

Durante dois anos, a agência de criação, Mantra arte e conteúdo, funcionou como uma incubadora do Inspiralante. Nesse período, os profissionais buscaram mais formações nas áreas: a) desenvolvimento sustentável; b) pensamento sistêmico; c) gestão organizacional; d) capacitação de pessoas e desenvolvimento humano. A essa altura o grupo passou por uma cisão transformadora e então a Mantra arte e conteúdo passou a ser Instituto Inspiralante com o objetivo de desenvolver novas aplicabilidades da comunicação e dos trabalhos autorais artísticos culturais, agora em intercessão com a visão sistêmica e o design em sustentabilidade.

Consideramos interessante contar essa trajetória para apresentar a natureza de inovação que foi sendo construída por três contextos que podemos apontar como essenciais: a) o contexto de mercado de Indústrias Criativas e Economia Criativa no Brasil; b) a experiência e as

habilidades técnicas e diversidade dos profissionais do grupo que se formou; c) a automação industrial e o desenvolvimento sustentável (Agenda Global).

Figura 7: áreas de atuação do Instituto Inspiralante



Fonte: elaboração própria

2.3.2 Modelos de negócio e organizacional

O grupo dedicou-se por um ano a estudos e reuniões com profissionais das áreas jurídicas e de contabilidade, nos Estados do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul, Brasil. O objetivo foi mapear qual o melhor formato para atender à ligação entre uma empresa de criação com trabalhos autorais e projetos independentes e os trâmites burocráticos de formalização. A conclusão foi de que não há no país um modelo que se adeque a esse tipo de empresa que busca inovar e gerar resultados financeiros que viabilizem a sustentabilidade da empresa e de seus profissionais e impacto social.

Então, o formato de associação foi o que mais se aproximou das necessidades e possibilidades por seu caráter agregador e de flexibilidade para gestão contábil por projetos. Por ser juridicamente uma associação, o Instituto Inspiralante está inserido nas chamadas organizações não-governamentais, tidas como organizações que não podem gerar lucro, tampouco remunerar seus agentes ativos diretamente.

Além dessas questões jurídicas e contabilísticas, uma associação, como o próprio nome já diz, associa as pessoas. Essa é uma das missões do Inspiralante desde o início, juntar as pessoas que reconhecem o propósito em comum de gerar a percepção na consciência coletiva, por mais que entre empreendedores se saiba que o formato associativo tende a ser mais trabalhoso, no contexto brasileiro, pelas questões fiscais.

Entretanto, mesmo juridicamente categorizado no Segundo Setor, compreendemos que o Inspiralante é o que informalmente vem sendo chamado de negócio no setor 2.5. Essa forma de denominar busca abarcar um grupo de negócios híbridos que estão entre as empresas, que visam lucro e as organizações não governamentais. A expressão surge com a fundação do Banco Grameen, pelo Phd Muhammad Yunnus, com o objetivo de conceder microcréditos. Na definição de Yunus, o negócio social é projetado para atingir um objetivo social, porém é diferente de uma organização sem fins lucrativos. Porque o negócio deve buscar gerar lucro modesto que será direcionado na expansão do alcance empresa, melhorar produtos e serviços ou outras maneiras que subsidiem a missão social.

- **Instituto é o que institucionaliza?**

Ser ou não se instituto foi um caminhar também, assim como a decisão de que tipo de pessoa jurídica iria formalizar o Inspiralante, a busca por encontrar uma definição lidou e perpassou por diferentes e divergentes questões. Isso porque a palavra instituto estava já um pouco desgastada no contexto do Brasil de 2012. Cerca de 10 reuniões foram realizadas para debater a temática e um dos pontos centrais era: "*se estamos nos propondo a transição da visão linear para a percepção na consciência coletiva, faz sentido usarmos uma palavra que pode reforçar o sentido patriarcal de institucionalizar*?"

Nas reuniões eram usadas técnicas de gestão e facilitação de grupos de trabalho para levar conteúdos pertinentes ao tema, mas que poderiam não ser percebidos na linguagem verbal. Até que se chegou a um consenso de que a palavra instituto traria familiaridade e acolhimento para quem sentisse a necessidade de mudança, porém não tivesse ainda a segurança de se lançar para além da família troncal rumo à percepção na consciência coletiva. Uma das dinâmicas mostrou que o grupo de pessoas em transição de paradigmas precisa se suporte com algumas características do paradigma anterior como forma de gerar algum reconhecimento do que está sendo proposto.

Conforme avançamos nos estudos percebemos que o negócio social é caracterizado por uma composição de três tipos de capital – econômico, cultural e social que, articulados, compõem o capital simbólico dos empreendedores sociais. Para esse estudo de caso, fomos também buscar referências para análise de modelo de negócio chamado de empresas regenerativas. O termo vem sendo cunhado por Ethan Roland e Gregory Landua, ambos professores da Gaia University. Uma empresa regenerativa tem como objetivo criar "comunidades humanas prósperas, capazes de regenerar o capital social, econômico e ecológico" (Roland, 2017, s.p.). Como modelo de negócio, o Instituto Inspiralante pode ser percebido principalmente através dessas três esferas: negócio social, empreendedorismo social e empresas regenerativas. Dados do Sebrae em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) mostram mais de 800 negócios de impacto social em todo o Brasil.

Sobre modelos organizacionais, segundo o clássico artigo de Mintzberg, professor de Harvard, as empresas podem funcionar de cinco formas: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divizionalizada e adhocracia.

Cabe nessa investigação nos atermos à adhocracia: termo utilizado na Teoria das Organizações, criado por Alvin Tofler e disseminado por Robert Waterman. Refere-se a modelos de gestão de empresas baseados em projetos não permanentes, que utiliza grupos que cooperam entre si para atingir um objetivo. Como é um sistema temporário, que varia e se adapta, se estabelece organicamente por grupo de pessoas, que são de habilidade, áreas diferentes, porém que se complementam, e que servem para resolver determinados tipos de problema organizacionais.

Analisamos o quadro no artigo que aponta as diferenças entre os tipos e observamos que o modelo organizacional do qual se trata o Instituto Inspiralante mais se assemelha com a adhocracia. Isso pelas seguintes principais características:

- estrutura flexível e capaz se adaptar às mudanças;
- fluxo orgânico para as tarefas multidisciplinares;
- integração e ligação com complexidade baixa ou moderada;
- pouca formalidade para tomada de decisão;
- ambiente dinâmico, descentralização para horizontal;

- agrupamentos funcionais, especialização profissional;
- sistema automatizado e segue a tendência atual.

Mintzberg aponta dois tipos básicos de adhocracia: *operating adhocracy* e *administrative adhocracy*. A *operating adhocracy* se alinha ao que acontece no Inspiralante, pois é definida como um tipo de adhocracia que a organização não pode separar facilmente o planejamento e o projeto do trabalho operacional, isto é, não há uma dissociação evidente entre o projeto e sua execução real. A organização emerge como uma massa orgânica na qual todos trabalham juntos em equipes que costumam realizar projetos inovadores, como em agências de criação, nos quais tanto os projetos quanto as relações são mutáveis.

- **Estrutura formal e estrutura informal**

O Instituto Inspiralante está constituído formalmente como uma associação, sendo assim é composto por presidente, vice-presidente, diretoria administrativa, advogada e conselho fiscal – com duas posições.

Por ser associação formalmente constituída, o Instituto Inspiralante possui estatuto. Esse documento foi elaborado a partir de reuniões geridas com base nas técnicas estudadas em cursos de gestão organizacional e também de forma autodidata. O grupo de trabalho que idealizou o estatuto baseou-se na ideologia que une as pessoas envolvidas na associação, projetou que pessoas vislumbram como associadas e que tipos de projetos e clientes precisam ser atraídos para que o propósito se cumpra.

Para os fundadores do Inspiralante e os demais gestores, o objetivo é desenvolver a percepção na consciência coletiva, dissolvendo o pensamento linear. Contudo os objetivos são flexíveis de acordo com os desdobramentos sociais, culturais e criativos. Assim, o estatuto foi desenvolvido em grupo com diretoria, conselheiros e parceiros por mais de 10 reuniões. Selecionamos um trecho do estatuto social do Instituto Inspiralante formalizado em 2017:

> "ART. 4º. – A Associação Inspiralante tem como objetivo a criação, o desenvolvimento, a propagação e a defesa da arte, da literatura, da comunicação, da cultura, da educação, da saúde, do bem-estar, do meio ambiente em qualquer área ou atividade, tendo os seguintes fins:

I – Criar, desenvolver e executar projetos que integrem instituições corporativas e pessoas através de ferramentas da comunicação;

II – Criar, desenvolver e executar projetos em todas as manifestações artísticas;

III – Promover a preservação do patrimônio histórico e cultural;

IV – Criar, desenvolver e executar projetos para ações sustentáveis;

V – Realizar projetos e/ou eventos sociais que incentivem e revitalizem as relações familiares;

VI – Desenvolver e executar projetos interdisciplinares que valorizem a qualidade de vida;

VII - Criar, desenvolver e implementar projetos inovadores que promovam a capacitação e integração de diferentes atores sociais na percepção sistêmica da consciência coletiva." (Estatuto do Instituto Inspiralante, 2017)

Conforme avançamos na investigação, percebemos uma amplitude de objetivos no estatuto da organização que pode dificultar a aplicação para editais de fomento à cultura, arte ou impacto social para desenvolvimento sustentável.

- **Atividades, serviços e projetos**

O Inspiralante realiza as seguintes atividades:

a) Integração Sistêmica: modelo aplicado em atendimentos individuais, cursos para grupos, capacitação para empresas e/imersões. Sobre esse modelo abordaremos detalhadamente no Capítulo III dessa tese, visto que é o modo escolhido para investigarmos como uma Industria Criativa contribui na transição da visão linear para a visão sistêmica;
b) Projetos artísticos culturais autorais nos âmbitos de teatro, música e direção artística. Monólogo Equação do Ser (criação Marco Lyrio e direção Eduardo Salino), Tibidabi o bichopapaobom, Sessenta e compartilha, Mandala das Rosas;

c) Ativismo espiritual – campo emergente pela necessidade de reconhecimento da autonomia e da conexão com a coletividade, esse trabalho é realizado através da condução dos grupos Filhxs de Shamballa, Propósito Brasil, Templo da Água Marinha

e Mandala das Rosas. Sobre ativismo espiritual cabe acrescentar que vem crescendo como necessidade reconhecida e compartilhada e vemos exemplos similares desde a década de 1970, como Joana Macy cita em seu livro Nossa vida como Gaia. “É um trabalho que cada um de nós pode fazer – não precisa de governos ou grandes organizações, mas de indivíduos cujos corações estejam abertos e que tenham ouvido o clamor da Terra.” (Vaughan-Lee, 2019, s.p.)

- **Recursos**

Identificamos três fontes de recursos principais: a) humanos; b) financeiros e c) filosóficos, os quais descreveremos a seguir.

a) Recursos humanos

Esse é o mais valioso recurso nesse tipo de organização, a partir do reconhecimento de cada habilidade, o Inspiralante busca agregar valor aos projetos que idealiza. Essa satisfação pessoal em gerar transformação tem sido o mais potente recurso. Contudo cabe ressaltar que essa potência, precisa vir associada a estudo, metodologia e capacitação a fim de gerar valores tangíveis.

Nesse sentido, percebemos um diálogo espontâneo do Inspiralante com a adhocracia que convida o conceito de comunidade de aprendizagem cunhado por Etienne Wenger. Também chamada de comunidade de prática, a participação das pessoas se baseia em ações espontâneas. Cada integrante segue o que é necessário fazer de acordo com suas capacidades e possibilidades. Assim, a rede é social, autogeradora e viva, com isso é criada inclusive uma linguagem própria que conecta as pessoas participantes. Ao longo dos 10 anos de existência do Inspiralante como Instituto, essa tem sido a forma como se organiza e cresce. Com a mudança de seus fundadores para Portugal e a pandemia covid-19, os fundamentos da comunidade de prática forma ainda mais necessários e colocados à prova.

O núcleo de ação é composto por três pessoas centrais: Mariana Mattos, gestão, direção e comunicação. Marco Lyrio, criação, desenvolvimento e direção. Adriana Corbo, advogada, co-direção e criativa. Em âmbito de voluntariado, há participação de pessoas que se identificam com os projetos de desenvolvimento humano e contribuem para compartilhamento de conteúdo.

O conselho administrativo também é um recurso humano, pois além das funções estatutárias, o instituto realiza reuniões de alinhamento sobre dos fundamentos do Inspiralante alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela ONU. Nessas reuniões ocorrem muitas trocas de saberes, pois cada pessoa vem de uma diferente área de formação.

As atividades são geridas de acordo com cada projeto de trabalho e necessidade da demanda. Para tal constituem-se grupos de pessoas que são parte do Inspiralante com outras que não são membros atuantes da organização que opera cotidianamente com a seguinte estrutura, a que chamamos de informal.

- Diretora de comunicação e criativa
- Diretor de design em sustentabilidade, criativo e produção artístico cultural
- Advogada
- Assistente administrativo – recebe mensalmente de maneira informal
- Designer e criativo – recebe mensalmente de maneira informal
- Assessora de comunicação – recebe mensalmente de maneira formal
- Voluntária 1: condução de grupos quinzenais
- Voluntária 2: condução de grupos mensais
- Voluntária 3: organização de grupo
- Voluntária 4: planejamento estratégico junto à diretora de comunicação

O voluntariado se dá das seguintes formas: a) trocas pré-estabelecidas, por exemplo vaga de participação num grupo ou curso sem pagamento financeiro; b) motivação pelo tema em questão ideológica; c) cooperação espontânea por vínculo com uma das pessoas do Instituto.

Os serviços de contabilidade são formais e há uma empresa contratada para tal.

b) Recursos econômicos

Identificamos que a organização se estrutura a partir de três modalidades de recursos econômicos: valores financeiros, trocas pré combinadas e doações. Para os estudos que geram habilidades de capital humano, foram investidos recursos financeiros dos próprios fundadores da organização, advindos de rescisões de contrato de trabalho. Esses recursos também foram empenhados nos seguintes âmbitos:

- Compra de material básico para atuação, como livros, computadores e papelaria.

- Pagamentos de taxas jurídicas e contábeis;
- Cursos, capacitações e participação em congressos;
- Viagens para realização, expansão e pesquisa.

Cabe acrescentar aqui que os recursos disponíveis para investir nesse novo negócio advinham de pouco capital financeiro. Parte dos recursos para a realização da expansão dos negócios advém da troca em processo cooperativo. Por exemplo, houve um convite para o Instituto realizar uma capacitação na Diretoria Regional de Educação (DRE) do Estado de Tocantins, na cidade de Gurupi, Brasil. A Diretoria não dispunha de valor financeiro para ser realizada, então gestoras da instituição cooperação com todo o processo de produção. Dessa forma, os profissionais do Inspiralante realizaram grupo de percepção sistêmica e Ecologia Profunda na cidade e com o valor arrecadado pagaram os custos da viagem. Uma das gestoras recebeu os profissionais na residência dela e a DRE de Gurupi, cedeu o espaço físico e o material para realização da capacitação. Esse trabalho cooperativo gerou impacto social através de desenvolvimento humano para 30 diretoras de Colégios da região sul de Tocantins, Brasil.

c) Recursos filosóficos

Consideramos ressaltar uma outra categoria de recursos que podem ser chamados de filosóficos. Ressaltamos, nesse sentido, dois pontos principais:

Ética do Cuidado, de Leonardo Boff, na qual discorre sobre a necessidade de cuidarmos de nós mesmos, do outro e do ambiente no qual estamos inseridos como: (sociedade, país, planeta).

Ecologia Profunda em sincronia com a visão sistêmica de Capra, conforme abordam Joanna Macy e Molly Young Brown. As ativistas são referência na área e propõem para o que chamam de “grande virada” a atuação em três dimensões que se reforçam mutuamente: “1) ações para reduzir os danos à Terra e seus habitantes; 2) análise de causas estruturais e criação de instituições alternativas; 3) mudanças na percepção da realidade em termos cognitivos e espirituais.” (Macy, 2004, p.32)

- **Sobre os clientes e precificação**

Um fator interessante a ser trazido, é sobre como o Instituto Inspiralante capta clientes e qual o perfil principal. Por ser uma comunidade de prática com objetivo de regeneração social, os

grupos, clientes individuais e empresas que se interessam pelo trabalho do Instituto costumam apresentar um perfil com intenções similares de transformação mais ampla do que apenas uma questão pontual, ou seja, resolver um problema. Isso ocorre tanto com relação ao modelo Integração Sistêmica, quanto com os projetos artísticos culturais e com o ativismo espiritual.

No que se refere à captação, é vista mais pelo viés da afinidade e as estratégias usadas estão no âmbito da comunicação por conteúdo, este inclusive foi o melhor caminho para realizar uma triagem orgânica de pessoas e empresas que podem ter de fato interesse pelo trabalho do Inspiralante.

Sobre a precificação, os trabalhos possuem diferentes formas de elaboração do preço. Os fundamentos seguidos foram aprendidos em cursos de Economia Criativa para o desenvolvimento sustentável, em diferentes formatos do *Gaia Education*. Ao longo de 10 anos de experiência com questões de precificação com base em sustentabilidade, foram realizadas muitas trocas de produtos, serviços, experiências e financeiras. Com base nos estudos e nas práticas, foi definido que a forma de se lidar com a parte econômica do Inspiralante também precisa ser exemplo de prática e construção de um novo paradigma. Para tanto, exercita-se a percepção e construção de outros valores além do financeiro. Em termos de fundamentos conceituais econômicos os objetivos são resgatar o sentido original da economia de gestão dos recursos e dissolver a ideia de caridade, por isso optou-se por não usar a palavra doação.

Por esse ser um assunto logo em sua cronologia e vasto em complexidade, optamos por trazer os pontos atuais exercidos pelo Instituto, visto que a tese não se trata centralmente de assuntos econômicos, mas o tema é parte da investigação, uma vez que pode ser esse um dos caminhos de contribuição de uma Industria Criativa na transição da visão linear para a visão sistêmica:

- Nomear o pagamento de valor de troca. Logo no primeiro contato a pessoa já recebe uma mensagem com essa expressão. Isso costuma gerar dúvidas na informação. Essa dúvida é porta de entrada para a explicação sobre valor de troca financeiro, mas que existem outras formas de troca.

- Quando é o caso de o serviço ou produto ter mais de uma modalidade de troca são apresentadas as opções. Por exemplo, no caso de pessoas gostariam de participar de um curso ou grupo vivencial, mas estão sem recursos financeiros, é deixado caminho aberto para elas considerarem como podem contribuir para aquele evento acontecer ou de alguma outra forma com o Instituto Inspiralante.
- Em caso de grupo que tenha vagas limitadas, os organizadores do evento calculam quantas vagas de voluntários ou monitores poderão ser oferecidas. Essas vagas serão preenchidas por pessoas que possuam alguma habilidade que contribua com a execução do grupo e em troca participarão do curso sem custo financeiro. Em alguns casos, quando o custo financeiro do local e da alimentação é alto, pode-se optar por abrir as vagas com o que é chamado de valor híbrido, isto é, parte do valor é troca de serviços e parte do valor é troca financeira.
- Os fundadores do Inspiralante já trocaram serviços e produtos de diferentes áreas: odontologia, aulas de piano, yoga, fisioterapia, cabazes de biológicos, aulas de inglês, assessoria jurídica, serviços contábeis e design. Esse modelo fez com que o Instituto fosse construído.
- No caso dos cursos e imersões, os valores financeiros sempre são apresentados em três opções: contribuição mínima (relativa aos custos do evento e os facilitadores não recebem), contribuição intermediária (relativa aos custos do evento e os facilitadores recebem) e contribuição abundante (relativa aos custos do evento, os facilitadores recebem e equilibra com as pessoas que só podem a contribuição mínima). As características de cada contribuição são explicadas.
- Para os atendimentos individuais os valores são fixos, isso porque é dessa renda que os fundadores vivem diretamente e sempre que há necessidade faz-se troca de serviços e produtos para quem precise de suporte. Cabe acrescentar que é definido não se ar desconto no valor financeiro de troca da consulta para não adentrar um universo de negociação de dinheiro que pode macular os vínculos.
- Para a realização de grupos em outros Estados e cidades, há uma cooperação econômica de acordo com cada caso para que aconteça. Por exemplo, a pessoa que receber os facilitadores na residência dela será participante do grupo pelo valor de trocar receptividade residencial e não terá contribuição financeira.

Todos esses parâmetros são analisados de acordo com os contextos e suas variáveis para que haja o equilíbrio sistêmico.

2.3.3 o Instituto Inspiralante como Empreendimento Social Criativo

Na questão da valoração do trabalho, percebemos que o Inspiralante buscou uma forma criativa de inserir sua produção artístico cultural através de projetos que compõem o conteúdo apresentado em capacitações, cursos, atendimentos e imersões. O modelo Integração Sistêmica funciona para desenvolvimento pessoal e organizacional, como veremos no Capítulo III, e através dele são apresentados trechos do monólogo Equação do Ser, conteúdos do Tibidabi: bichopapãobom e músicas autorais dos dois fundadores da organização.

Dessa forma o valor financeiro de cada atividade inclui o trabalho dos profissionais de criação, mas os coloca sem valoração diretamente. Caso muito observado nas ICs, em especial nas microempresas. Embora possa ser uma solução criativa para gerarem seus meios de subsistência de maneira formal, ainda assim, vemos a arte e a criação cultural, muitas vezes, numa condição de ter que ser funcional para fazer sentido de estar em alguma capacitação. No âmbito dos atendimentos individuais e imersões, os criativos conseguiram liberdade para explorar e compartilhar seus trabalhos autorais, porém esses clientes não procuram o Instituto Inspiralante pelo seu trabalho artístico, ou seja, quando contratam atendimentos estão a buscar desenvolvimento pessoal, melhorar suas dores, transitar paradigmas para mudar a carreira. A arte entra como um fio invisível que tece todas as sessões, porém sem lugar percebido claramente.

Aqui retomamos a adhocracia, comum às ICs, interessante que de alguma forma parece haver uma necessidade de se alinhar a algo já proposto, mesmo quando na prática não é exatamente aquilo, visto que no modelo originário de Mintzberg a adhocracia não parece vislumbrar as características de inovação inclusive no que tange ao gerencial como forma de ganhar autonomia e se recriar diante de um mercado que não se interessa em fomentar pequenas empresas de Indústrias Criativas. É então quando vimos que o tema é tão importante que até mesmo o Reino Unido, um dos núcleos de estudos em *creatives industries* no mundo, já havia percebido isso desse 1997, tanto que a Universidade de Warwick realizou

seminários específicos sobre a pequena empresa de Indústria Criativa no que se destaca o estudo de Bilton.

Segundo as pesquisas no mercado do Reino Unido, ao final de década de 90, as pequenas empresas de criatividade estavam inseridas na adhocracia e um ponto importante para destacar é que um fator chave para o sucesso entre os profissionais que atuam nas Indústrias Criativas é a capacidade de sustentar múltiplos membros de diferentes redes e organizações. "Esta multiplicidade está muitas vezes em desacordo com as estruturas mais hierárquicas e lineares utilizadas nas organizações mais tradicionais." (Bilton, 1999, p.14).

Sua pesquisa entrevistou profissionais de um contexto mais atual do que o de Mintizberg e apresenta questões mais próximas ao cenário atual em termos brasileiros. Aqui sim podemos identificar relação entre o que Claudia Leitão aponta quando afirma que o Brasil necessitamos encontrar uma linguagem e caracterização pelo viés da Economia Criativa e talvez não pela Industria, visto que esta última traz em si uma ideia de industrialização, formalidade e padronização que as microempresas e os profissionais autônomos não têm condições de manifestar. Como identifica Bilton, os profissionais de microempresas são independentes e não possuem recursos financeiros para contratar consultoria especializada em gerenciamento ou administração e acabam cuidando de seus negócios como autodidatas e estudam conforme o cenário de negociações mostra suas necessidades.

Conclusão do capítulo II – tecendo as conexões

Há uma dificuldade em caracterizar o Instituto Inspiralante como Industria Criativa objetivamente e notamos que esse desafio possivelmente se dá pela linearidade de estudos apresentados sobre os produtos e serviços desenvolvidos pelas Indústrias Criativas. Se uma agência de comunicação faz livretos, cartazes e cartilhas institucionais para uma empresa, é IC. Mas se o conteúdo entregue para a empresa é algo que na verdade emerge de cada pessoa, dos vínculos relacionais e setor do cliente, torna-se ainda mais intangível o valor agregado ao cliente. Pode ser essa uma grande lacuna de compreensão de valoração em termos financeiros e de apropriação do conteúdo gerado pelo Instituto Inspiralante.

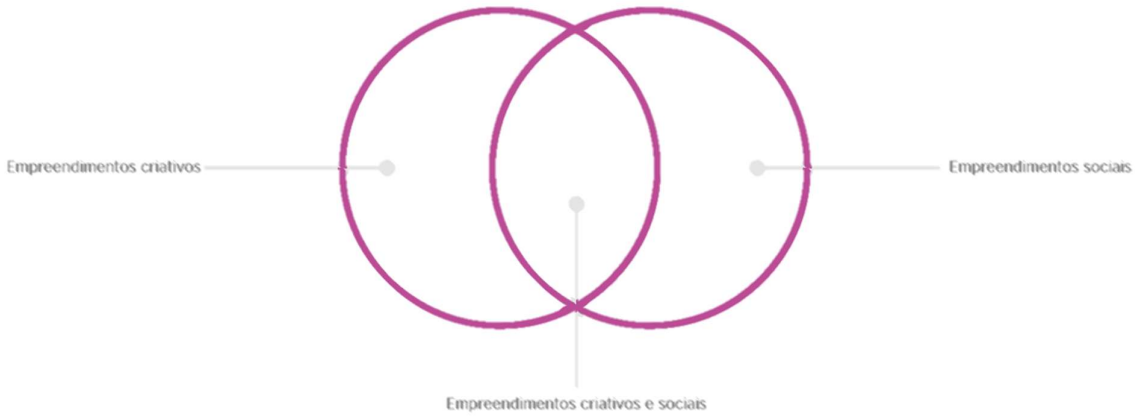
As profissões atreladas à IC estão intimamente relacionadas com uma visão específica do trabalho numa economia pós-industrial, em que o trabalho é centrado em ganhar a vida com base na capacidade dos cidadãos como indivíduos criativos. O papel do cidadão não é produzir

bens materiais, tais como carros, máquinas de lavar ou alimentos, estes são produzidos por máquinas (Obrien et al., 2016). Os produtos imateriais associados aos serviços, à propriedade intelectual e à experiência são considerados centrais na Economia Criativa e prescindem de criatividade, originalidade e inovação.

Consideramos necessário costurar esses conceitos para fundamentar o surgimento da Integração Sistêmica, modelo objeto de estudo nessa tese. Para trabalhar nas Indústrias e Economia Criativas é necessário ter visão sistêmica visto que há a multiplicidade e organicidade na gestão de tarefas e projetos, conforme aponta Bilton.

Diante de todo o exposto, compreendemos o Instituto Inspiralante como um empreendimento social criativo (ESC), conforme denomina o relatório *Developing Inclusive and Creative Economies*, 2020. O próprio relatório aponta a ausência de definições de abrangência internacional para esse tipo de empreendimento. Para o contexto de pesquisa no Brasil, considera que empreendimento criativo e social é entendido como um negócio de missão principalmente social (ou ambiental) "cuja atuação se dá principalmente em algum setor criativo, gerando parte significativa de seu faturamento através da venda de serviços/bens, não de editais ou doações e efetuando atividades criativas ou desenvolvendo habilidades criativas." (*Developing Inclusive and Creative Economies*, 2020)

Figura 8: tipos de empreendimentos criativos



Fonte: Relatório DICE, 2020

Analisamos as pesquisas no decorrer da investigação para elaborar esse Capítulo da dissertação e identificamos que o Instituto Inspiralante tem as seguintes características que se alinham a o tipo de ESC:

- estrutura formal e informal pequena (10 pessoas);
- baixos recursos financeiros;
- pessoas criativas elaborando projetos e serviços;
- aplicabilidade dos projetos e serviços para transformação social;
- alinhamento à Agenda 2030 e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- monitoram o impacto através dos benefícios para a comunidade local e o desenvolvimento cultural;
- pessoas do conselho fiscal não são investidores financeiros, são agentes de impacto;
- liderança maioritariamente de mulheres;
- desenvolvem processos inovadores.

Como a inovação é um tema relevante nesse estudo, consideramos salientar que a biomimética (Dawkin in Brodie, 2009). foi preponderante para o desenvolvimento do modelo Integração Sistêmica, que será abordado no Capítulo III. É um dos pontos centrais de mudança nos paradigmas em termos de comunicação, associada ao reconhecimento da complexidade. A biomimética ancora o tecer de um futuro regenerativo, baseado não no que podemos extrair da natureza, mas no que podemos aprender com ela. Quando percebemos a natureza como uma fonte de ideias em vez de uma fonte de bens, nosso respeito pela vida e sua capacidade de adaptação aumentam, isto é, a inovação.

Capítulo III – Integração Sistêmica: como o Empreendimento Social Criativo contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica

"Há soluções para os principais problemas de nosso tempo, e algumas delas são até mesmo simples. No entanto, exigem uma mudança radical em nossa percepção, em nosso pensamento e em nossos valores. E, na verdade, estamos agora no princípio dessa mudança fundamental de visão de mundo na ciência e na sociedade, uma mudança de paradigmas tão radical quanto a revolução copernicana."

Capra, 2014, Teia da Vida

Nos dois primeiros Capítulos descrevemos o contexto global que gera a necessidade da transição e que tipo de Indústria Criativa contribui na transição da visão linear para a visão sistêmica. Agora este Capítulo se destina a descrever como essa Industria Criativa realiza essa contribuição.

No Capítulo I, contextualizamos o cenário global gerador da necessidade de transição da visão linear para a visão sistêmica. Vimos no Capítulo II que o Instituto Inspiralante, objeto de estudo dessa dissertação, pode ser considerado um Empreendimento Social Criativo (ESC), conforme denomina o relatório *Developing Inclusive and Creative Economies* (DICE), 2020. O próprio relatório aponta a ausência de definições de abrangência internacional para esse tipo de empreendimento. Para o contexto de pesquisa no Brasil, o relatório considera que Empreendimento Social Criativo é entendido como um negócio de missão principalmente social (ou ambiental). Consideramos necessário trazer novamente essa contextualização para o início do Capítulo III para contextualizar o modelo que a partir de agora vamos descrever.

O Instituto Inspiralante criou, desenvolve e implementa um modelo denominado Integração Sistêmica, que consiste em: a) escopo central de fundamentos, b) técnicas associadas e c) diferentes aplicabilidades. É por meio desse modelo que o ESC busca contribuir com a transição da visão linear para a visão sistêmica a fim de atender às necessidades da Agenda

Global de desenvolvimento sustentável e as transformações trazidas com a automação tecnológica.

Como vimos no Capítulo II, o Inspiralante nasce como um projeto autoral e é absorvido pela agência de criação Mantra arte e conteúdo. É nesse contexto de projeto em empresa incubadora que o Inspiralante se transforma em Instituto e começa a criar seu modelo de capacitaçao em comunicação, pensamento sistêmico e design em sustentabilidade. Sendo assim, durante esse terceiro Capítulo vamos trazer o contexto no qual nasce o modelo Integração Sistêmica, com ênfase nas lacunas percebidas que antecedem a criação do modelo. Em seguida descreveremos o que é o modelo e, para tal, abordaremos os fundamentos teóricos, epistemológicos e as técnicas usadas. Citaremos a que perfil de pessoas mais se aplica a Integração Sistêmica e descreveremos as diferentes aplicabilidades e os resultados esperados.

3.1 o contexto gerador que antecede a criação do modelo

O Inspiralante cresceu na agência de criação Mantra arte e conteúdo e realizava trabalhos em comunicação social aplicada às organizações empresariais de maneira criativa e tradicional. Isso significa que seus trabalhos eram concentrados em criação de site, vídeos e todo o material institucional e de publicidade para a empresa cliente. Os projetos e conteúdos autorais orbitavam as realizações e buscava-se também os integrar como comunicação por conteúdo tanto por projetos específicos, como por editais, por exemplo, quanto como conteúdo de clientes que a agência atendesse.

Esse cenário raramente possibilitava de fato a implementação ou propagação do trabalho autoral como conteúdo e a produção dos trabalhos artísticos ficava em segundo plano em vista da necessidade de os profissionais gerarem recursos financeiros para sobrevivência (Oakley, 2014). Além disso, a automação tecnológica começou a chegar ao setor de comunicação e criatividade. Os clientes passaram a terem acesso a plataformas de criação de site, logomarcas e vídeos. Por mais que quase 100% deles não tinham conhecimento técnico para tal, viam estagiários e sobrinhos fazerem por preços muito abaixo do que os profissionais de uma agência de criação poderiam cobrar. Os valores criatividade e experiência tornavam-

se ainda mais intangíveis para os clientes. Com isso, emergia o incômodo e a consequente pergunta de para que de fato serviriam as habilidades técnicas e a experiência desses profissionais de comunicação e criação.

Contudo, ao atender e lidar com os clientes, eram perceptíveis as dificuldades de gestão dos fluxos de comunicação, cabe citá-las:

a) Clientes contratavam assessoria de comunicação, mas não sabiam o que colocar como conteúdo;
b) Clientes não conheciam seu negócio, objetivos e soluções;
c) O dono ou a liderança da empresa conhece bem seu negócio, mas o grupo de colaboradores não reconhece os mesmos valores;
d) Falta de processos organizacionais convergentes;
e) Divergência estrutural entre sócios.

Parecia ser possível fazer o que se quisessem, ou seja, criar sites esteticamente bonitos em alguns casos, mas sem coerência entre o plano de negócios da empresa e o material de comunicação que iria a representar. O branding começou a ser um serviço mais vendido pelas agências de comunicação.

Porém, mesmo com o branding como serviço proposto pela Mantra associada ao Inspiralante, estava nítido que a visão linear dos donos e líderes de empresas não dava conta de simplesmente determinar que os colaboradores de uma empresa fizessem o esperado em manuais ou determinado em reuniões nas quais seus líderes invocassem o poder da hierarquia. Havia algo a ocorrer em incontrolável processo de mudança e materializado na vida em rede. Era perceptível que a comunicação via internet se expandia e a autonomia das pessoas crescia. Por exemplo, deixava de ser relevante definir se os gestores deveriam ou não permitir que as pessoas usassem celular no ambiente de trabalho. Em pouco tempo líderes se viram diante do desafio de manterem seus colaboradores motivados e a gestão da comunicação empresarial, em especial a comunicação interna, ganhava mais importância pela necessidade de estimular um ambiente propenso à criatividade e motivador (Kunsch, 2012).

O cenário era de transformação tanto para os profissionais de criação e comunicação quanto para os clientes. Concomitantemente lideranças em Comunicação Social e Organizacional e

em Recursos Humanos reuniam-se em congressos na busca de encontrarem soluções e caminhos para sustentabilidade. Desde a Eco 92, os temas para o cumprimento da Agenda 21 em desenvolvimento sustentável tornaram-se bases para as mudanças de paradigmas. Contudo, mudar esses paradigmas requer uma mudança de visão linear da vida para a percepção da complexidade. Os profissionais da área de comunicação responsáveis por definirem campanhas de motivação, engajamento e muitas vezes até aumentarem o número de clientes evidenciavam cotidianamente lacunas cada vez maiores entre as necessidades reais das pessoas que lidam com pessoas, criatividade, arte e inovação e as pessoas que tangebilizam os resultados em números indicadores de vendas, sem equacionar, por exemplo, a sobrecarga da Terra.

Além disso, os debates e tendências sobre revolução tecnológica apontavam que esse cenário estava apenas a se constituir e ainda havia muito a crescer com a chegada dos *smartsphones* e acesso a internet em todos os telemóveis independentemente da classe socioeconômica da pessoa. Essas mudanças e avanços eram percebidas pelos profissionais como inevitáveis e caberia lidar com o contexto favoravelmente. Então, a veia empreendedora dos profissionais da Mantra arte e conteúdo pulsou mais forte e foram buscar capacitações, imersões, estudos e formações a fim de prescrutarem o que seria motivador, inovador, interessante e economicamente sustentável.

A partir dessas capacitações e novos estudos ficou fácil identificar que os vieses dos vínculos relacionais em comunicação e da percepção sistêmica para o desenvolvimento sustentável se mostraram como os mais adequados ao que dois dos profissionais sabiam fazer de melhor. Assim, houve uma ruptura no grupo e dois seguiram com o Inspiralante, associando-se a outras pessoas com objetivos e visões de mundo similares ou complementares. Ao nascer o Inspiralante como instituto, começa a nascer também o modelo Integração Sistêmica.

A motivação e a justificativa do Instituto Inspiralante em criar e desenvolver ao longo desses 10 anos a Integração Sistêmica nasce do evidenciar que as pessoas precisam com urgência de suporte e capacitação para mudança de paradigmas a fim de acompanharem e se adaptarem às mudanças globais e à automação tecnológica. Complementarmente, observava-se que líderes que impactam a vida de centenas, milhares de outras pessoas sentem essa necessidade de mudança de paradigmas por perceberem e insuficiência de suas técnicas de

gestão que na maioria das vezes promovem vínculos relacionais intoxicados. Nem sempre a direção de uma empresa pode ou deseja contratar assessoria de comunicação organizacional com foco em sustentabilidade das relações laborais ou mesmo deseja mudar o modelo de gestão hierárquico para um modelo cooperativo.

Mesmo assim, centenas de pessoas procuram maneiras de minimizar os impactos do sistema de ganhar-perder que afeta corpo, espírito, mente e emoção. Os modelos de capacitação que as apresentem novas formas de cuidar de si mesmos, cuidar do outro e do planeta (Boff, 2012) misturam técnicas de autoconhecimento, dinâmicas sistêmicas e ecologia profunda ganham potência nesse início de século XXI[xiii]. Possivelmente a criatividade da espécie humana está em busca de inovação para regenerar a vida da Terra.

3.2 Integração Sistêmica: comunicação, pensamento sistêmico e design em sustentabilidade

Integração Sistêmica é um modelo transdisciplinar para desenvolvimento da percepção na consciência coletiva. Esse desenvolvimento acontece através da transição da visão linear para a visão sistêmica por meio de capacitação em comunicação, pensamento sistêmico e design em sustentabilidade. O modelo, desenvolvido por Mariana Mattos e Marco Lyrio, fundadores do Instituto Inspiralante, possui um núcleo de fundamentos teóricos, epistemológicos e a partir desse núcleo é que se torna possível perceber a quem se destina esse tipo de trabalho. Só então é que associam as ferramentas que consistem num rol de possibilidades a serem mescladas e integradas de acordo com as necessidades dos clientes.

Interessante discorrer brevemente porque é classificado o modelo e não como método, visto que para o senso comum, ao menos no Brasil vemos muito disso, é habitual chamar algo que uma pessoa ou um grupo cria e elabora de método. Vemos inclusive na atualidade uma eclosão de métodos divulgados constantemente nas redes sociais e se originam do estímulo dado por técnicas de marketing digital. Tais técnicas orientam que as pessoas criem seus próprios métodos para serem fáceis de divulgar em cinco passos e que atendam à dor de seus avatares, nome dado atualmente para o que sempre se chamou público-alvo, com a promessa de gerar altíssimos retornos financeiros. Pode parecer num primeiro momento que esse

assunto em nada se relaciona com o objetivo dessa tese e de fato vamos apenas até esse ponto. Mas a questão é diferenciar a Integração Sistêmica do que está a crescer vertiginosamente em contexto brasileiro e já chega a contexto português, que são a vendas de métodos, muitas vezes com promessas milagrosas, em plataforma digitais.

A palavra método se designa a caracterizar algo que cumpre etapas de pesquisa e, por isso, nos debruçamos em perceber se seria adequado chamar a Integração Sistêmica de método, uma vez seus resultados podem ser atrelados a resultados de pesquisas no campo da comunicação para o viés sistêmico, além disso o Inspiralante se percebe como instituto exatamente por promover pesquisas no campo de observação. Mas, conforme mergulhamos nas terminologias, identificamos que existem diferenças exatamente metodológicas entre o que seria devidamente chamado de método e o que se caracteriza como um modelo.

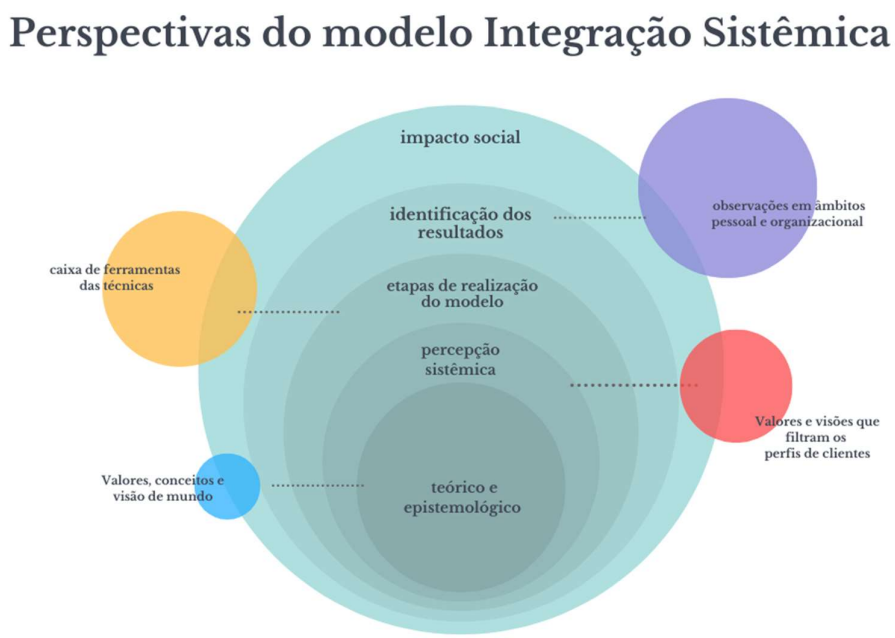
Modelizar é a tentativa de olhar para uma questão a partir de uma estrutura (Silva, 2010) e em Ciências Sociais veremos que para ser modelo requer que aceitemos e percebamos as variáveis como parte da modelização uma vez que os comportamentos humanos podem trazer diferentes necessidades a cada aplicação de um determinado modelo. Com isso, costuramos com a perspectiva de Morin para a diferenciação de programa para estratégia, segundo o filósofo, um programa deve funcionar de acordo com as características pré-determinadas. Se algo acontece fora do programado, haverá uma falha do programa. Já uma estratégia conta com a imprevisibilidade, tanto que é elaborada com as possibilidades de mais de um cenário e mesmo assim, conta com o fato de que poderá ser necessário se adequar a acontecimentos inesperados (Morin, 2008). Um olhar engrandecedor para a perspectiva estratégica é se perceber que essas variáveis não esperadas enriquecerão o resultado.

Sendo assim, identificamos a Integração Sistêmica como um modelo estratégico para a percepção da consciência coletiva que se justifica necessário em função da Agenda Global de desenvolvimento sustentável com ênfase nas mudanças climáticas e na automação tecnológica e se aplica com três pilares: comunicação, pensamento sistêmico e design em sustentabilidade. Citamos também que a Integração Sistêmica é um modelo transdisciplinar então cabe descrever que entendemos como transdisciplinaridade a abordagem trazida por Morin, na década de 1990. Consideramos coerente trazer os trechos da Carta da Transdisciplinaridade para elucidar: “A visão transdisciplinar é deliberadamente aberta na

medida em que ela ultrapassa o domínio das ciências exactas pelo seu diálogo e a sua reconciliação não somente com as ciências humanas, mas também com a arte, a literatura, a poesia e a experiência interior" Carta da Transdisciplinaridade[xiv], artigo 5º).

Nos inspiramos no diagrama de Venn-Euler e nos círculos concêntricos de Throsby (2009) para desenhar uma representação de como é percebido o modelo Integração Sistêmica. Pela perspectiva do diagrama de Venn-Euler, trazemos as noções de um contexto inserido em outro e as interseções desses contextos, assim como pela perspectiva de Throsby, porém com a visão de que a esfera central possui um valor intangível, como nas obras de arte.

Figura 9: círculos concêntricos e interseções do modelo Integração Sistêmica



Fonte: elaboração própria, 2022.

No **círculo 1** temos os fundamentos teórico e epistemológico, ou seja, o arcabouço que constitui os valores e linhas de reconhecimento da vida, são eles: Comunicação, pelos vieses organizacional e interpessoal, e Filosofia, pela perspectiva do saber perguntar e observar e pela Ecologia Profunda.

No **círculo 2** a percepção sistêmica vem antes do que já está formalmente instaurado. Isso significa que os facilitadores vão observar os clientes em potencial na busca de se haverá

prosperidade na relação entre Instituto e cliente. Para isso, são identificados valores, perspectivas de vida e filosofia em comum e considera-se prosperidade quando os recursos oferecidos serão aproveitados como benefícios para todos ou a maior parte dos envolvidos. Considera-se, por exemplo, que um cliente com valores exclusivamente atrelados ao dinheiro como forma de mensurar ganhos pode não se sentir beneficiado como que o Instituto Inspiralante tem a oferecer e, nesse tipo de caso, a relação pode não ser próspera.

No **círculo 3** as fases de realização do modelo: Universo Conspira, Exoneração e Percepção na Consciência coletiva. Cada fase é chamada de movimento para que a linguagem mais próxima da visão sistêmica da vida comece a ser percebida pelas pessoas. Movimento é algo que traz ideia de continuidade e conexão.

No **círculo 4** são usadas técnicas de devolutivas e identificação dos resultados, com observações em âmbitos pessoal e organizacional. Sabe-se que esses podem ser notados pelo cliente ou ainda não e, então, novas estratégias podem ser definidas ou aprimoradas. Essa etapa, traz em si, características das etapas anteriores que podem se apresentar em diferentes ordens e saber observá-las, bem como passar segurança para o cliente, prescinde de visão sistêmica, conhecimento técnico e experiência.

No **círculo 5** buscar-se-á identificar se estão a serem cumpridas metas que gerem impacto social para cumprimento das metas da Agenda Global de desenvolvimento sustentável em termos ambientais e em termos de desenvolvimento de novas habilidades e competências vistas como necessárias para adaptação às mudanças no mercado de trabalho mundial, conforme o relatório *Future of Jobs*.

Já nessa primeira apresentação do modelo Integração Sistêmica, lembramos que nas Indústrias Criativas a inovação é um *big bang* orgânico e sistêmico influenciado por estruturas complexas na regulação e mercado (Wijngaarden et al., 2016).

> “Desenvolver a criatividade não significa dotar as pessoas de uma habilidade técnica específica, mas sim promover o empreendedorismo criativo e o pensamento de design, bem como a inventividade ("pensar fora da caixa") e a resiliência entre os funcionários, os que procuram emprego e os empreendedores. Além disso, dotá-los de habilidades e habilidades de corte transversal que lhes permitam capturar melhor novas oportunidades de negócios, inovar e adaptar-se a novas técnicas, materiais,

> situações de trabalho, mudanças de mercado e circunstâncias políticas contribuirão para construir a resiliência tanto de indivíduos quanto de comunidades." (Relatório – UNIDO, 2014)

Selecionamos esse trecho do relatório porque dialoga claramente com a proposta de regeneração do tecido humano que habita Gaia. O Inspiralante considera acolher a perspectiva de que humanidade é um dos organismos vivos que ocupam a vida na Terra. Vida essa que se autoregula por sistema autopoiético (Maturana, 2011) com todas as demais formas de vida, conforme a hipótese de Gaia, desenvolvida pelo cientista James Lovelock (2006).

3.2.1 – campo teórico da Integração Sistêmica: Comunicação e Filosofia

Conforme representado na figura 1, no círculo nuclear o modelo traz os fundamentos teórico e epistemológico que constituem os valores e linhas de reconhecimento da vida. Vamos agora discorrer com mais profundidade sobre cada fundamento. Em campo teórico o modelo se baseia na a) Comunicação: organizacional e interpessoal, e b) na Filosofia, pela perspectiva reflexão observadora, pela Ética do Cuidado e pela Ecologia Profunda.

a) Comunicação: percebendo a circularidade

Percebemos a questão comunicacional como parte da problemática investigada e como parte que contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica. Por exemplo, a temática das alterações climáticas é um das que mais aproxima o tema desenvolvimento sustentável da opinião pública. Entretanto, há uma lacuna comunicacional entre o que uma pessoa líder de organização voltada para a igualdade de gênero e uma pessoa gestora de empresa multinacional de capital aberto compreendem como necessidades compartilhadas.

A palavra Comunicação vem do latim e surgiu no cristianismo antigo. O único momento de contato era a hora do *communicatio*, quando todos se reuniam para fazer a refeição noturna. Desse primeiro sentido, já percebemos que a comunicação se faz quando há um rompimento de isolamento. Assim, entendemos que prescinde de interação, uma ação em comum, e o termo não designa todo e qualquer tipo de relação (Hohlfeldt, 2001 in Mattos, 2009).

O modelo de comunicação no qual se baseia a Integração Sistêmica é o modelo circular desenvolvido na Escola de Palo Alto, visto que segundo os pesquisadores a matriz da

comunicação é de onde se originam todas as questões humanas. A Escola de Palo Alto, também conhecida como Escola Invisível foi fundada como uma corrente de estudos e teorias na Califórnia, nos Estados Unidos, na Universidade de Standford, nos anos 50 do século XX. Entre seus principais pensadores estão o psiquiatra Gregory Bateson e o antropólogo John Weakland. Os autores distinguiam a comunicação em três tipos: interpessoal, intrapessoal e de massa.

O modelo circular de comunicação considera que a comunicação é um processo complexo e não linear marcado com início, meio e fim. As pessoas assumem papéis que se alternam durante o processo comunicacional e o emissor tem papel tão fundamental no processo de comunicação quanto o receptor, pois a mensagem será destinada a ele e deverá possibilitar o entendimento por parte do receptor. Caso contrário, a comunicação produzirá o que chamamos de uma grande entropia.

Obviamente que todo processo de comunicação está sujeito à entropia, ou seja, aos ruídos. Porém, se a preocupação de entendimento estiver, dentro das possibilidades, ao máximo voltada para o receptor, a chance de sucesso será multiplicada. A fonte, no caso o emissor, será receptor e vice-versa, num processo de características circulares.

Esse esquema comunicacional dá a impressão de que a interação entre os participantes se fundamenta como um modelo circular, por mais que se chame como tal. Mas, visto que a interação é constante e dinâmica o processo de comunicação nunca será o mesmo. Assim forma-se como algo semelhante a uma espiral na qual os indivíduos trocam informações, decodificando-as e produzindo diferentes sentidos a cada instante.

Como vimos, pela perspectiva de Palo Alto, a comunicação tem caráter interativo. Além disso, eles consideravam que todo comportamento social tem valor comunicativo e que toda comunicação possui um aspecto de conteúdo e uma relação, inclusive a relação classifica o conteúdo.

- **Comunicação interpessoal**

Em âmbito comunicacional a Integração Sistêmica experiencia as linhas de comunicação interpessoal e a organizacional. Vamos agora avançar na comunicação interpessoal e começamos por distingui-la da comunicação impessoal, conforme abordado por Burleson

(2009), professor estadunidense referência internacional em estudos de comunicação interpessoal.

Na comunicação impessoal, as pessoas se relacionam umas com as outras através de papéis sociais e não como pessoas distintas e baseiam suas previsões sobre como as mensagens afetarão a outra a partir do conhecimento cultural e sociológico geral, em vez de informações psicológicas. Por outro lado, na comunicação interpessoal, as pessoas se relacionam umas com as outras como pessoas únicas e baseiam suas previsões sobre as mensagens em informações psicológicas específicas sobre o outro, como por exemplo, características específicas, atitudes ou sentimentos. As comunicações impessoal e interpessoal formam um modo contínuo e podemos observar isso acontecer num encontro inicial (Burleson, 2009). Nesse caso, as pessoas só podem se engajar em comunicação impessoal, mas se a interação continuar e os participantes revelarem e trocarem informações mais personalizadas uns sobre os outros a comunicação interpessoal irá acontecer naturalmente.

Seguindo Burleson, a comunicação interpessoal envolve alguma forma de atividade, interação ou troca mútua e acontece em relacionamentos próximos, sem restrição quanto ao número de pessoas envolvidas na troca. Interessante que o autor critica a diferenciação da comunicação por contextos, como por exemplo, no caso da comunicação organizacional ou de grupo. Segundo sua visão, essas diferenciações acabam por distorcer a compreensão das diferentes manifestações de comunicação que sempre serão pela perspectiva da pessoa seja pelo viés verbal ou não verbal. No âmbito verbal, as diferentes linguagens estão atreladas a graus de instrução, contexto social, grupos que utilizam mesmas expressões e habilidades sejam técnicas ou empiricamente desenvolvidas.

A comunicação não verbal é um tema importante para um melhor aprofundamento no modelo Integração Sistêmica, mesmo porque estima-se que mais de 60% do significado em qualquer situação social é comunicado não verbalmente (Birdwhistell, 1955; Philipott, 1983, in Burleson, 2009). Inclusive as pesquisas indicam que o receptor, mesmo sem notar, precise reconhecer qual comunicação é mais válida, as sugestões não verbais são mais prováveis de serem validadas quando entram em conflito com mensagens verbais (Burgoon e Bacue, 2003 in Burleson & Greene, 2003).

A natureza das habilidades da comunicação não verbal tem um aspecto integral nas questões de interação social, por isso moldam e definem comportamentos. De acordo com Burgoon e Bacue, existem modalidades da comunicação não-verbal e destacam algumas diferenças entre elas, contudo há uma convergência de compreensão de que a metacomunicação não verbal consiste em: "a) comunicação expressiva, b) gestão de conversas, c) comunicação relacional (que inclui apoio social, conforto e gestão de conflitos) e d) gestão de imagem e processos de influência." (Burgoon e Bacue, 2003, p.180, in Burleson & Greene, 2003)

- **Comunicação Organizacional**

Sendo uma empresa constituída por pessoas, que por sua vez são sistemas abertos em interação contínua, os processos de comunicação que se estabelecem não podem ser controlados pelo ser humano. Poderão ser, e devem ser, manejados de acordo com suas potencialidades, desafios e principalmente com capacidade de observação do contexto. Nesse sentido, vemos que as ações comunicacionais no contexto laboral estão para muito além de um memorando. Estratégias de comunicação interna podem gerar vínculos potentes a ponto de impactarem mudanças sociais em termos de crenças coletivas a cerca das possibilidades de ação efetiva do ser humano. (Mattos, 2021, s.p.)

As estratégias de comunicação organizacional costumam estar direcionadas às necessidades de mais produtividade e maior lucro de uma empresa. Em geral, esse direcionamento é pouco motivador e mesmo quando gera motivação, alimenta o senso de competição entre as pessoas sem observar a necessidade de cooperação e pertencimento, sendo que essas são inerentes ao ser humano (Capra e Luisi, 2014).

> "Papéis, informes e jornais já não são eficientes na implementação de parâmetros para uma organização. Foram em alguma instância durante um período em que a burocratização dos meios laborais gerava comprometimento. Contudo, as dinâmicas interrelacionais, os anseios e as necessidades das pessoas mudaram e um dos principais elementos geradores dessa mudança é a vida em rede, pela chamada revolução tecnológica. Com isso, o que a sociedade espera de uma empresa e o que uma empresa espera de um colaborador, também mudou. Essas dinâmicas são complexas assim como a teia da vida que entrelaça a todos e as empresas são

elementos partes dessas dinâmicas. Uma vez que assumimos a visão da complexidade da vida, podemos adotar técnicas coerentes com tal perspectiva." (Mattos, 2021, s.p.)

Percebemos que há uma trajetória de transformações a serem realizadas e a comunicação organizacional tem papel fundamental nesse contexto, visto que através dela podemos trabalhar vínculos internos e externos e assim gerar impacto positivo da vida das pessoas e da comunidade na qual a empresa está inserida.

Profissionais de comunicação organizacional lidam no cotidiano com as técnicas e estratégias e precisamos de uma comunicação que gere diálogos e saúde relacional, pois "ainda falta uma Comunicação que permita a abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite a maior valorização das pessoas" (Kunsch, 2012, p. 269). Quando conseguimos gerar esses canais, os vínculos que se estabelecem tendem a considerar a dimensão humana das relações que se estabelecem no contexto de trabalho.

Cabe citar que chamamos de comunicação organizacional, ou institucional o trabalho de planejamento em comunicação realizado por profissional com formação de graduação que tenha as competências necessárias à função. Recorremos a Gaudêncio Torquato (1986), que fixa a terminologia comunicação empresarial ou organizacional como semelhantes. Para competências do profissional de comunicação, consideramos as ações de gestão e planejamento em comunicação interna para coerência entre as responsabilidades sociais de uma empresa, sua missão, visão e valores e estratégia de mercado.

b) Filosofia

- **É possível pensar? A Filosofia como campo de observação**

Reconhecemos no campo filosófico o espaço para as perguntas que não necessitam de resposta objetiva ou rápida. Perguntas existências sobre o sentido da vida que permeiam a todos os seres humanos e se mostram tão necessariamente convidativas nesse período em que a humanidade é levada a rever seus princípios para reconhecer o propósito. Existem questões que acontecem e sempre estão para além do controle humano. Podemos dizer que na atualidade duas dessas questões trazem transformações estruturais no modelo de vida: as mudanças climáticas e a automação tecnológica. Quer se concorde ou não, geram impactos na vida de todas as pessoas em diferentes proporções. Essas questões remontam às críticas

quanto as reflexões sobre a pós-modernidade levantadas pelo professor Phd Marcio Tavares do Amaral.

Romper com o passado é uma ilusão impossível de ser realizada e em alguns casos até arriscada uma vez que valida a ideia de que o que está a acontecer agora não tem ligação alguma com acontecimentos anteriores. Revisitar o desenhar de movimento da vida humana é uma necessidade para resgatarmos valores intrínsecos à própria vida. Trazemos essas reflexões por serem parte da criação e dos fundamentos nutridos pelo modelo Integração Sistêmica.

Durante 5 anos a co criadora do modelo esteve em aulas com esse viés e temas profundos metafísicos, epistemológicos e ontológicos forma abordados e o desenvolvimento da capacidade de reflexão sem a prepotência da certeza de resposta é parte da visão sistêmica proposta atualmente através do modelo.

- **Saber cuidar: uma ética para o século XXI**

"No cuidado identificamos os princípios, os valores e as atitudes que fazem da vida um bem-viver e das ações um reto agir" (Boff, 2012, p.12). Durante muitos séculos o paradigma do sucesso foi e ainda é determinante para as decisões pessoais, familiares, profissionais, ambientais, sociais dos países e regiões. Vencer, ser importante, ter êxito e ser o mais bem colocado são valores ligados ao paradigma do sucesso e Bernardo Toro, filósofo e educador colombiano, elucida mostrando que transformar o que nos trouxe até a situação em que se encontra a humanidade precisará de um outro paradigma, visto que se fizermos da mesma forma tendemos a gerar os mesmos resultados. Percebemos que essa visão se alinha com as necessidades vistas pela Agenda Global de desenvolvimento sustentável e a questão da automação tecnológica que nos traz novos desafios, uma vez que para sabermos transitar de modelo de vida será importante não reproduzirmos as mesmas ações.

A Ética do Cuidado proposta por Leonardo Boff é inspirada no cuidado heideggeriano[xv] e possui saberes essenciais: a) Saber cuidar, b) Saber fazer transações ganha-ganha e c) Saber conversar, assim previne danos futuros e regenera danos passados, construindo um presente melhor.

- Saber cuidar - é saber cuidar de si mesmo em corpo, espírito e intelecto. Cuidar de si mesmo através dos vínculos afetivos. Cuidar do espírito é buscar a própria autonomia espiritual, reconhecendo os sentimentos aflitivos, sem negá-los e aprender a controlá-los. Cuidar do intelecto é passar da inteligência guerreira à inteligência cooperativa, aprendendo a perguntar. e do planeta
- Saber cuidar dos outros seja pessoas familiares e amigas, vizinhas e de pessoas que não conhecemos. Cuidamos das pessoas próximas aprendendo a temos vínculos afetivos e relacionais saudáveis e estáveis já das pessoas desconhecidas conseguimos cuidar, aprendendo a cuidar das instituições, isto é, criar organizações que visem diferentes perspectivas de transformação social.
- Saber fazer transações ganhar-ganhar é transitar do paradigma do êxito em que o sistema de exclusão prevalece e fortalece a ideia de que para um ganhar o outro tem de perder. Segundo John Nash[xvi] para gerar riqueza e equidade temos de fazer transações em que as pessoas ou organizações envolvidas se percebam ganhando em equilíbrio.
- Saber conversar é mudar o comportamento de que só estamos em silêncio para esperar nossa vez de falar. É saber escutar e então responder associando as ideias e mensagens as do receptor que a pouco foi o emissor.

A Ética do Cuidado compõe a esfera dos valores da Integração Sistêmica e é uma forma aplicada de percepção das necessidades humanas gerais, por isso cabe descrever com mais detalhes essa ética que desde 2010 compõe os saberes e práticas do Instituto Inspiralante. Boff percebe como um estigma do nosso tempo a falta de cuidado e traz à tona a visão de que mesmo vivendo cataclismas a Terra sempre sobreviveu. Será, então, o momento de a humanidade converter os hábitos cotidianos, privados e públicos para a manutenção de sua própria existência.

- **Ecologia Profunda: os humanos são natureza**

Nesse sentido, costuramos o que Amaral sugere com a Ecologia Profunda, de Arne Naess, proposta por Capra como base filosófica para a visão sistêmica da vida. Naess, filósofo e

ativista ambiental norueguês, propôs em 1973 uma revisão da questão ecológica ambiental. Segundo ele, há uma diferente entre o que se chamará de ecologia rasa e uma ecologia que será profunda. Na ecologia rasa o ser humano considera que jogar lixo no mar é ruim porque prejudica os peixes. Na Ecologia Profunda, o ser humana passa a se perceber como natureza também e então jogar lixo no mar é prejudicar aos peixes e a ele mesmo, uma vez que todos os ecossistemas não interdependentes.

Poderíamos fazer uma alusão ao deus-natureza de Spinoza ao olharmos para a Ecologia Profunda de Naess, com o acréscimo de 350 anos má utilização dos recursos ambientais e, com isso, a urgência da percepção dessa interdependência uma vez que como apontam os estudos, não perceber isso coloca a espécie humana em risco.

Para Ness o melhor exemplo a ser seguido são as comunidades de povo locais e originários, que desde sempre vivenciam na prática o uso consciente e respeitoso dos recursos naturais, enxergando a natureza como uma divindade. Aliás, a defesa desses povos e outras minorias também fazem parte dessa filosofia, em busca de uma sociedade mais igualitária, que respeite integre particularidades culturais de cada região.

Para Capra, criador da formulação científica visão sistêmica da vida, a Ecologia Profunda pode fornecer a base filosófica e espiritual para o novo paradigma científico. É interessante complementar que ao longo das últimas quatro décadas, emergiram olhares críticos com relação à Ecologia Profunda de Naess e seus pontos centrais são o fato de que há um valor natural das coisas naturais que não será percebido pelos seres humanos que de certo possuem limitações para definirem o todo (Sylvan, 1985, p.11). Com isso, percebemos também que uma pessoa pode ser dotada de Ecologia Profunda sem ter sido formalmente capacitada a isso ou sem sentir que ama animais ou plantas. É uma questão de visão sistêmica da interação e interexistência (Hanh in Lyrio, Zara, 2020) da vida por isso fundamenta o modelo de Integração Sistêmica.

3.2.2 – campo técnico da Integração Sistêmica

Para desenvolver uma capacitação em comunicação, pensamento sistêmico e design em sustentabilidade, foram associadas técnicas de diferentes vertentes. Vamos descrever as principais a fim de elucidar mais sobre a caixa de ferramentas com a qual o modelo conta em suas aplicabilidades: Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS), Constelação

Estrutural, Constelação Familiar e Organizacional, Terapia Familiar Sistêmica, Permacultura e Agrofloresta, Comunicação não-violenta, direção e criação artísticas, assessoria de imprensa e comunicação e conhecimentos espiritualistas.

- **Educação para o desenvolvimento sustentável**

Existem algumas formações educação para o desenvolvimento sustentável e o Instituto Inspiralante buscou a formação em design em sustentabilidade, ministrada pelo *Gaia Education*, denominada Educação para o Desenvolvimento de Ecovilas (EDE). Essa escolha deu-se porque dentre as opções disponíveis na altura se apresentava como mais profunda, completa e sistêmica e o fato de a formação ser ministrada em imersão numa ecovila de referência, Terra Una (Minas Gerais, Brasil), foi determinante.

A origem desse curso é interessante. Em 1998, 55 educadores de ecovilas, com formação acadêmica e profissional diversificadas, membros da Rede Global de Ecovilas, foram convidados pela *Gaia Trust*[xvii] para irem a Dinamarca e discutirem novas abordagens transdisciplinares de educação para a sustentabilidade.

Foi então criado o Programa Gaia Education por uma equipe internacional de educadores denominada *Global Ecovillage Educators for a Sustainable Earth*, com o objetivo de reconhecer a importância da colaboração e liderança e disponibilizar para o mundo os conhecimentos e habilidades desenvolvidas nas Ecovilas. Esse programa tem o apoio da ONU e da Unesco e o motivo central é considerarem que os currículos escolares e acadêmicos estão em grande parte defasados e não possuem condições de sozinhos prepararem as pessoas para as necessidades do século XXI, sendo assim, foi criado para complementar, corresponder e assistir ao estabelecimento de um padrão para a "Década de Educação para o Desenvolvimento Sustentável - 2005-2014" das Nações Unidas.

O curso do Gaia Education é uma formação em design em sustentabilidade e ao logo dos anos o currículo muitas vezes é voltado para a gestão de ecovilas. Organizado como uma mandala - roda de sustentabilidade - tem base em quatro dimensões fundamentais da experiência humana - Visão do Mundo, Social, Econômica e Ecológica.

- A dimensão visão de mundo é holística e pretende articular a natureza da transição que vive a humanidade atual, para reintegrar ciência e espiritualidade; traz a reconexão dos

seres humanos ao mundo natural como prática espiritual; apresenta caminhos para uma espiritualidade socialmente engajada.

- A dimensão social desenvolve uma visão comum para um projeto coletivo através de ferramentas de comunicação; desperta e melhora as habilidades de liderança e os processos de participação de grupo inclusivo; apresenta caminhos para tomadas de decisões que todos possam aceitar e apoiar.
  - A dimensão econômica proporciona o reconhecimento de padrões dominantes e ativa pontos de alavancagem para a mudança; aborda e apresenta vários elementos de uma economia local resiliente como moedas e bancos comunitários; traz atividades econômicas pessoais em alinhamento com os valores ecológicos e identifica estruturas legais locais socialmente responsáveis e estratégias financeiras.
  - A dimensão ecológica aborda os temas da Permacultura e Ecologia profunda para o desenvolvimento de uma visão ecológica integrada e com visão holística dos sistemas. Aborda construção e renovação ecológicas.

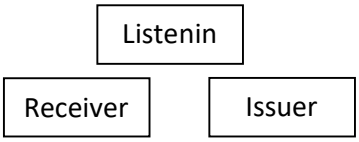
- **Constelações Estruturais**

As Constelações Estruturais foram desenvolvidas pelo Prof. Dr. Mathias Varga von Kibed e a psicoterapeuta Insa Sparrer com fundamentação no trabalho de Constelações Familiares de Virgínia Satir, psicóloga norte-americana, nos estudos de lógica realizados por Kibed, na Universidade de Munique, e pelos fundamentos do foco em solução de Steven de Shazer (1986).

Kibed é professor de lógica na Universidade de Munique, na Alemanha, e Sparrer é psicóloga clínica, ambos são fundadores do Instituto Syst, também na Alemanha. Ao compreenderem que as constelações consistem em uma linguagem, o matemático e filósofo Kibed, dedicou-se a criar e testar estruturas que possam acessar parte da totalidade com o objetivo de gerar a possibilidade de novas percepções. Diz-se que é possível entrar em contato com parte do campo fenomenológico uma vez que a totalidade é algo incognoscível. A Constelação Estrutural é uma técnica para serem contadas histórias de maneira não-verbal, o que não emerge em discurso é sentido e percebido por gramática sistêmica universal e individual, com base das linguagens não verbais e na comunicação transversal.

Exemplos de estruturas que são usadas num contexto organizacional ou para capacitação:

Conflito de comunicação



São usados elementos como objetos para que o cliente tenha a visão sistêmica da questão trabalhada. O facilitador da constelação auxilia o cliente com perguntas e propostas de novos olhares.

Quadrado de Valores

É uma Constelação Estrutural também criada por Kibed e Sparrer. Com essa estrutura podemos atuar tanto com elementos, quanto com grupo de pessoas como representante ou através de diálogo com base na indução de perguntas específicas.

O Quadrado de Valores e Desenvolvimento é um modelo que pode ajudar a superar o pensamento ou a crença de uma coisa ou outra coisa para um caminho de perceber um ambos construtivo. “A lei de valores subjacente afirma que toda qualidade humana, toda força pode ter demais e este bem demais é prejudicial.” (Pichler, 2018, p.2.)

- **Constelação Familiar**

Os estudos de dinâmicas familiares possuem intercessão com a Escola de Palo Alto, pois Virginia Satir e Milton Erikson, iniciadores da Terapia Familiar em grupo, compartilhavam saberes e estudos com Gregory Bateson, um dos fundadores da Escola. Porém é através do psicoterapeuta Bert Hellinger[xviii] (2012) que a técnica ganha crescimento e notoriedade, seja com críticas negativas ou avaliações positivas.

A Constelação Familiar é uma técnica psicoterapêutica usada em atendimento individuais ou em grupos através da qual o cliente poderá identificar questões de seus antepassados que impactam sua vida atual. Por isso, algumas pessoas identificam como um trabalho espiritual, contudo Hellinger baseou sua técnica nos estudos de campo morfogenético[xix], de Rupert Sheldrake.

A base da técnica consiste em três princípios aos quais o psicoterapeuta denominou de ordens do amor: inclusão e pertencimento; fluxos do dar e receber e o princípio de ordem. Em inclusão e pertencimento se nota em todas as pessoas ou assuntos excluídos (como

segredos), esses temas se apresentarão em gerações seguintes para serem incluídos; em fluxos de dar e receber há uma busca nos sistemas por compensação; e no princípio de ordem quem nasceu antes ou veio antes tem prioridade.

Esses princípios têm base, segundo Bert Helliger, na TGS e os trabalhos em Constelações Familiares vão buscar essas questões durante um atendimento seja individual ou em grupo, embora se diferencie de uma terapia em grupo, enquanto técnica. A busca tem como objetivos dissolver os emaranhamentos em busca de reconciliação com o passado.

- **Constelações Organizacionais**

No decorrer do exercício de Constelações Familiares, observou-se que a técnica também poderia ser aplicada em contexto laboral, organizacional e social. Gunthard Weber iniciou as experiências e a primeira evidência que ficou clara, logo depois naturalmente óbvia, é de que uma pessoa nasce numa família e jamais deixará de fazer daquela família, seja ela excluída ou não. Já numa empresa ou num grupo de conexões sociais a dinâmica é bem diferente então uma pessoa pode ser diretora de uma empresa hoje e dentro de dois anos não estar mais nessa empresa. Outra grande diferença é não haver necessidade de se chegar a uma reconciliação entre pessoas.

A Constelação Organizacional é uma técnica que permite perceber quais as dinâmicas sistêmicas estão afetando uma organização e possui três objetivos centrais: compreender, transformar e encontrar soluções. Possuem aplicabilidade similar, mas ao mesmo tempo bem diferente das Constelações Familiares.

Conforme nos traz Guillermo Echegaray, numa organização os princípios sistêmicos são: cada um de seus membros tem direitos iguais de ter sua posição dentro do sistema; há uma ordem correta de posições dentro do sistema; em qualquer troca tem de haver um equilíbrio adequado entre dar e receber. Sobre o direito a pertencer: em uma organização saudável, todas as pessoas que fazem parte se sentem reconhecidas pelo que são; sobre ordem: é percebida pela hierarquia proposta e seguida, isto é, as pessoas sabem a quem recorrer e como recorrer; sobre equilíbrio entre o dar e o receber: forma de dar e através do trabalho do comprometimento em um fluxo contínuo a forma de receber e através do salário, mas não

apenas dele. Por exemplo, se há falta de liderança, dificuldade em cumprir os objetivos ou conflito entre os funcionários, um ou mais desses princípios podem estar em desequilíbrio.

As dinâmicas sistêmicas irão buscar um diagnóstico da situação e, sempre que possível, o princípio regente da empresa.

- **Terapia Familiar Sistêmica**

As bases desenvolvidas pelo psiquiatra estadunidense Murray Bowen são associadas às técnicas de estruturas sistêmicas em atendimentos, grupos ou cursos do modelo Integração Sistêmica de acordo com a necessidade de percepção das dinâmicas que atuam as relações quer sejam percebidas ou não. Por isso cabe, citar brevemente alguns aspectos teóricos e práticos da Teoria Sistêmica de Bowen que compreende a família como um sistema único, coeso, inseparável e interdependente.

> "Não existem relações unilaterais entre os seus componentes; as partes de um sistema estão relacionadas de tal modo que uma mudança em uma delas provocará uma mudança nas outras e, consequentemente, no sistema como um todo. Dessa forma, o problema não é mais do indivíduo, e sim do sistema familiar. O agravo é apenas um sintoma que denuncia a necessidade de mudança na forma como o sistema está interagindo (Nichols & Schwartz, 2007, in Otto & Ribeiro, 2020, p.80).

A principal característica da teoria de Bowen é perceber um sistema familiar pela natureza assim como outros sistemas que funcionam pelos memos princípios e fundamentos. O psiquiatra reconheceu no ser humano três sistemas evolutivos que operam em inter-relação: o emocional, o afetivo e o cognitivo ou intelectual. Citamos alguns exemplos, para emocional tem-se: instinto, reprodução e sistema nervoso autônomo; para afetivo tem-se: aspectos do funcionamento emocional que são registrados no córtex cerebral como sentimentos; e para intelectual tem-se: raciocínio, reflexão e controle consciente da reatividade automática.

Bowen desenvolveu sua teoria com oito conceitos chaves interdependentes e são trabalhados para minimizar os efeitos de triangulação dos indivíduos, gerar pertencimento com reconhecimento de autonomia para que as forças multi e transgeracionais tenham menos impacto na vida da pessoa.

- **Permacultura e sistemas agroflorestais**

Embora diferentes, consideramos que cabe associarmos na dissertação essas formas de cuidar da terra e da Terra. Permacultura é a cultura da permanência e costuma mesmo na prática estar integrada ao manejo agroflorestal. A questão é nem toda permacultura será numa floresta, mas toda agrofloresta prescindirá da sabedoria permacultural.

Permacultura emerge com David Holmgren, na década 1970, na Austrália, como conceito do fazer com a natureza e a favor dela para se lidar com o plantio. Ao longo dos anos tornou-se conhecida como cultura da permanência por abarcar uma grande diversidade de conhecimentos com mais tópicos e visões do que o plantar. Atualmente a permacultura inclui a compreensão da ecologia, da leitura da paisagem, do reconhecimento de padrões naturais, do uso de energias e do bem manejar os recursos naturais, com o intuito de planejar e criar ambientes humanos sustentáveis e produtivos em equilíbrio e harmonia com a natureza.

Os olhares permaculturais buscam sempre deixar o espaço melhor depois da intervenção humana e com isso regenerar a vida, sendo assim, traz três éticas e uma série de princípios de planejamento que "são baseados na observação da ecologia e da forma sustentável de interação, produção e de vida das populações tradicionais com a natureza, sempre trabalhando a favor dela e nunca contra", (Santos e Venturi, 2022, s.p.). As éticas da permacultura são: cuidar da terra; cuidar das pessoas; cuidar do futuro. Os primeiros seis princípios de planejamento "consideram os sistemas de produção sob uma perspectiva de baixo para cima dos elementos, organismos e pessoas. Os demais seis enfatizam a perspectiva de cima para baixo dos padrões e relações que tendem a emergir por meio da auto-organização e coevolução dos ecossistemas." (Holmgren, 2013, p.3)

Já a agrofloresta possui processos que remontam a 4500 anos na região da Amazônia, quando olhamos pelo contexto brasileiro. Até os dias de hoje a prática é desenvolvida pela agricultura familiar na região, em especial pelas populações ribeirinhas, e vem sendo adotada em diversos locais do Brasil. Isso porque os Sistemas Agroflorestais (SAFs), assim como a Permacultura, buscam um fazer com a floresta, respeitar e regenerar a região. O termo surgiu também na década de 1970 quando o *International Center for Research in Agroforestry* (ICRAF), no Canadá, sugeriu a ampliação do estudo agrícola e florestal em propriedades rurais.

Sistema agroflorestal é um nome coletivo para sistemas de uso da terra e tecnologias em que plantas lenhosas perenes (árvores, arbustos, palmeiras, bambus etc.) são propositalmente usadas na mesma região de manejo de culturas agrícolas e/ou animais, ambas na forma de arranjos especiais ou sequências temporais. Nos sistemas agroflorestais existem interações ecológicas e econômicas entre os diferentes componentes. (Nair, 1986, in Engel, 1999, s.p.)

Nos SAFs é vista a complexidade dos sistemas de sucessão das plantas, através do que essa planta tem como fator de contribuição ao sistema o manejo agroflorestal será realizado, respeitando etapas e vislumbrando quatro tipos de vegetação dentro da complexidade, nas seguintes etapas e tipicidades: placenta; pioneiras, secundárias I, II e III e primárias.

O desenvolvimento sustentável, a resiliência e a regeneração são conceitos que fazem parte da intercessão do manejo agroflorestal com a visão permacultural. Ambas as formas de lidar com o plantio são fontes de inspiração por biomimética e têm sido usadas para regeneração dos ecossistemas.

As práticas de manejo agroflorestal e a visão permacultural foram vivenciadas por Marco Lyrio, co criador do modelo Integração Sistêmica, no sistema agroflorestal Novo Mundo de Yacarantã, em Rio Manso – Minas Gerais - Brasil. Nesse local, Lyrio esteve nesse local por 6 meses e vivenciou práticas de manejo que o levaram a perceber as correlações da vida independentemente de ser planta ou animal. Com isso, notou as interfaces do manejo agroflorestal, manejo de rio e dos sistemas familiares nos campos de terapia sistêmica individual ou em grupo. As experiências de observação do manejo, somaram-se a observação da sucessão, o fluxo do sol e da água e os consórcios em sistemas cooperativos.

- **Comunicação Não Violenta**

Conhecida como CNV, a Comunicação Não Violenta foi desenvolvida pelo psicólogo estadunidense Marshall Rosenberg. A proposta central da CNV é ser percebida como um processo contínuo de desenvolvimento e não como um modelo ou um método. Isso porque, segundo Rosenberg (2003), a comunicação humana vem sendo estruturada nos paradigmas do ganha-perde e do sucesso que se baseiam na competitividade, por isso, está implícita em nossa comunicação o hábito de avaliar muito e pouco observar.

Consiste numa forma de comunicação empática com o outro e essa abordagem vem sendo usada em mediações de questões da comunicação interna em empresas (Sparrer, 2007). Em alguns contextos é chamada de comunicação compassiva, embora o psicólogo logo na introdução de seu livro, deixe claro que irá durante toda a obra chamar de CNV e com isso conecta o termo à não violência proposta pelo indiano Mahatma Ghandi.

Desde a década de 60, Rosenberg (2003) teve resultados positivos na mediação de conflitos éticos e religiosos. A CNV tem em seus fundamentos a proposta de adotarmos os seguintes passos para uma comunicação saudável: a observação, o sentimento, a necessidade e o pedido. A CNV nos leva na prática a percebermos que quanto mais compreendido e aceito é o indivíduo, maior a tendência de ele abandonar as defesas criadas ao longo da vida.

- **Direção e criação artística**

A direção e a criação são parte da alma artística do modelo Integração Sistêmica e contribui com habilidades e capacidades que constituem esse núcleo de fundamento essencial, bem como o fazer também técnico do dia a dia de aplicabilidade do modelo. Contudo são capacidades desenvolvidas por experiência profissional e não cursos formadores, sendo assim, vamos citar as principais ações, para tanto precisamos citar parte do currículo artístico de um dos co-criadores do modelo, Marco Lyrio.

Saber prescrutar talentos ainda não desenvolvidos, em desenvolvimento ou reconhecer os já amadurecidos requer habilidade técnica elaborada com senso artístico apurado ao longo da vida. Ne sentido, o modelo Integração Sistêmica conta com 45 anos de experiência e prática desenvolvidas. Lyrio atuou na indústria fonográfica (EMI), no Brasil, como gerente artístico na gravadora e sua função incluía ir a diversas cidades brasileiras para encontrar o que havia de interessante e original a ser lançado em âmbito nacional. Além disso, Lyrio é músico profissional e começou sua jornada na orquestra de vozes Garganta Profunda e integrou, desde a formação, a banda Inimigos do Rei, que alcançou sucesso em todo o Brasil, chegando a ganhar Disco de Ouro e tocar no Rock in Rio (1991). Seguiu carreira de cantautor com a Confraria dos Compositores e guitarra e violão como compositor. Também estudou e atuou no teatro. Então suas habilidades artísticas passaram a compor a coordenação de produção de CDs de artistas como Fabio Junior e Paulinho da Viola. Na EMI music, integrou o departamento de Gerência Artística como responsável por prospectar conteúdo em música e

novos projetos (1998 e 2002), revelando trabalhos de artistas como Jorge Vercilo e Natiruts. Coordenou a produção e repertório dos CDs de Leila Pinheiro e Flávio Venturini, por exemplo.

> "direção artística é saber que você não vai ser o artista no lugar do outro, vai ajudar, com parcimônia, a pessoa a reconhecer o melhor dela mesma. É a capacidade de agregar a vibração de frequência de som e luz, a direção artística tem que ser feita com corresponsabilidade para sustentar uma atmosfera onde a outra pessoa se manifeste com o melhor de si, a palavra dita na hora primorosa e aquela metáfora que acontece com o melhor dela." (Marco Lyrio, 2022)

Já Mariana Mattos possui menos histórico em desenvolvimento artístico, mas contribui com suas habilidades como cantora e atriz de teatro amador. O canto e as composições autorais de ambos são usados na IS como fonte de conexão e expansão.

- **Assessoria de imprensa e comunicação**

Outra parte técnica da caixa de ferramentas da Integração Sistêmica é a Assessoria de Imprensa e Comunicação. As habilidades de saber identificar o que precisa ir a público e como precisa ser comunicado são constituintes em todas as etapas de aplicação do modelo. Os conhecimentos técnicos de ferramentas da comunicação organizacional e de planejamento estratégico de comunicação integrada de marketing são estruturantes e costura as etapas identificação das técnicas usadas em cada fase, numa construção planejada. Destacamos as seguintes técnicas e habilidades: buscar e desenvolver coerência; criar relacionamentos saudáveis com outras organizações e/ou pessoas; analisar o mercado no qual o cliente está inserido; ter visão sistêmica.

Por exemplo, saber criar e executar um treinamento para mídia (*media training*) requer ter atenção à linguagem e expressão corporal do cliente, ao aspecto visual, perceber e orientar sobre colocação da voz, orientar sobre relacionamento do cliente com os jornalistas e formadores de opinião. Para tal, é necessário ter desenvoltura ao conduzir atividades e capacitações em grupo, visto que muitos desses treinamentos se dão com várias pessoas de um mesmo cliente, no caso de uma assessoria que atende grandes empresas.

- **Conhecimentos espiritualistas**

Diversas técnicas de conexão espiritual e conhecimentos de matriz dos povos originários são agregados ao modelo Integração Sistêmica. Citamos apenas os nomes de cada técnica para ilustrar, visto que consideramos serem pontes na construção da autonomia espiritual (Toro, 2011), entretanto não constituem o escopo central dessa dissertação. São elas: Astrologia, Tarot arquetípico, Reiki, Cosmovisão, Budismo Tibetano, Kabbalah, estudos esotéricos das escolas de Alice Bailey e Blavatsky, Alinhamento Energético – Fogo Sagrado e Geobiologia.

3.2.3 – a quem se destina o modelo Integração Sistêmica

A Integração Sistêmica é um modelo que possui aplicabilidades para todas as faixas etárias com o mesmo escopo de três movimentos, que veremos a seguir, mas com técnicas adequadas para cada etapa de vida, bem como cada contexto, como por exemplo, o escolar. Embora as aplicabilidades com todas as faixas etárias tenham experimentações que poderiam ser descritas, para essa dissertação optamos por abordar as aplicabilidades para pessoas adultas, a fim de mantermos o desenhar de uma linha de raciocínio que construa uma percepção clara de como um Indústria Criativa contribui na transição da visão linear para a visão sistêmica.

O modelo direcionado a pessoas adultas é aplicado tanto em grupos quanto em atendimento individuais em contexto pessoal ou laboral. As organizações e as pessoas que individualmente procuram a Integração Sistêmica possuem algumas características em comum:

a) percebem uma necessidade de uma mudança mais profunda em suas vidas. São pessoas que já notaram que a questão não é aplacar os sintomas emergentes de uma situação.

b) reconhecem o desconhecimento como parte da vida e dos processos e sentem-se seguras em não compreenderem tudo que está a ser realizado ao início do processo. Confiam que vão ligar os pontos conforme ocorra o amadurecimento do trabalho. Com isso, concedem espaço para que os profissionais realizem as investigações necessárias à visão sistêmica.

c) aceitam ou já sentem que os desconfortos são gerados por diferentes contextos que interagem entre si gerados por um modelo social, econômico e cultural.

d) recebem a perspectiva de que o modo de vida humana atual precisa ser revisitado e que se mostra cada vez mais ultrapassado para manutenção próspera para os seres humanos em consonância com a Terra.

e) questionam a vida, as relações e buscam diferentes pontos de vista antes de uma mudança de vida ou decisão pontual. Tais pontos de vista podem estar na esfera racional ou em outras esferas tais como física, emocional ou espiritual.

Para clarificar as situações que levam pessoas ou organizações a buscarem a Integração Sistêmica, vamos trazer dois exemplos. No primeiro, supomos uma empresa que tem um grupo de colaboradores que não consegue colaborar e se comprometer com as metas para alcançar os resultados. O tipo de gestor que vai se interessar pela Integração Sistêmica já imagina que os motivos para isso acontecer são diversos e que talvez precise de mudança estrutural para a colaboração acontecer e os resultados chegarem. Ele percebe, ou foi levado a perceber, que existem motivos para além do "as pessoas estão erradas e são assim mesmo" ou "as pessoas da equipe estão estressadas e não há o que fazer". Supõe ou aceita que pode haver mais de um motivo para o que está a acontecer na empresa e que podem ser gerados em outros setores, acabando por culminar do setor que apresenta os problemas.

Outro exemplo é o caso de empresas que precisam gerar motivação, já fizeram trabalhos reconhecidos como específicos para motivação, mas não vieram os resultados esperados. Talvez exista algo que a pessoa da gestão não está conseguindo enxergar e mesmo que ela não conheça quais técnicas podem revelar outas percepções, aceita tais técnicas que possam mostrar para além do óbvio.

No caso do atendimento individual, são pessoas que percebem a necessidade de uma mudança maior do que simplesmente aplacar um sintoma desconfortável, seja uma ansiedade ou uma dificuldade de dormir. Uma pessoa que busca resolver um problema pontualmente não se sentirá confortável com o modelo. A IS destina-se a quem em âmbito individual concede espaço a uma busca profunda no histórico que a fez chegar até hoje e ser como ela é atualmente, contudo essa busca se dará por linguagem verbal e não verbal, então a pessoa precisa estar aberta ao desconhecimento de levantar informações sobre si mesma que podem não fazer sentido num primeiro momento e então garimpar, prescrutar com técnicas que dão espaço a essa manifestação não verbal dos sentidos. A pessoa precisa ter um interesse em perceber a si mesma como um ser inserido em diferentes contextos e com necessidades de um contexto em constante e acelerada transformações.

3.2.4 – quais as aplicabilidades do modelo Integração Sistêmica

A Integração Sistêmica pode ser realizada com organizações, grupos para capacitação e atendimentos individuais. Vamos discorrer sobre os conceitos, formatos e vieses de cada aplicabilidade a fim de trazer uma amplitude sobre o modelo.

1. **Aplicabilidade organizacional**

Os principais objetivos da Integração Sistêmica em âmbito organizacional são: a) gerar pertencimento; b) desenvolver a colaboração; c) promover a percepção da vida em rede. É executado com base em três movimentos principais denominados: diagnóstico, exoneração e ponto de transformação. É usada a palavra movimento para designar as etapas de forma proposital para passar a ideia de conectividade. No movimento diagnóstico é trabalhado o conceito universo conspira que consiste em rever os princípios para reconhecer o propósito. Já no movimento exoneração, atua-se para gerar pertencimento a partir da integração de espírito, mente, emoção e corpo e em ponto de transformação, busca-se sedimentar a percepção na consciência coletiva e, assim, desenvolver a noção de impermanência

- **Movimento diagnóstico**

Identificar os princípios regentes e fundamentos constituintes da organização, é o objetivo central dessa fase. Cabe ressaltar que existem aqueles determinados pela estrutura burocrática e os que efetivamente conectam e norteiam o sistema como um organismo. Nesse movimento já se começa a mostrar para a organização a noção de organismo empresarial.

Durante o movimento dignóstico, o modelo irá abordar o tema “Universo Conspira” com técnicas que possibilitem identificar quais as principais características que nutrem e movem o sistema da organização. Nesse sentido, têm-se a intenção de responder a duas perguntas regentes:

a) O que conecta?

b) O que rege?

Etapas do movimento diagnóstico

1ª etapa: reunião com a (s) pessoa (s) representante (s) da empresa que identificaram a necessidade de uma mudança. Nessa reunião, os profissionais não solicitam documentos e relatórios. Entretanto, se utilizam de técnicas e experiência para prescrutar informações

sobre os pontos característicos da empresa entre eles: o ramo no qual a organização está inserida, a cultura organizacional atual, o modelo de gestão, qual a linguagem corporativa (formal e informal), como se dá o relacionamento com os clientes, quais os canais de comunicação interna e externa e quais as políticas de Recursos Humanos.

Mesmo usando as técnicas, essa reunião é realizada na base dialogal de modo que as pessoas não se sintam investigadas nem questionadas. Toda a conversa acontece com perguntas abertas, em alguns momentos com tons de humor e em outros são inseridas informações técnicas sobre o tema abordado, casos da experiência profissional dos consultores são compartilhados para criar vínculo e confiança nos profissionais.

Também serão identificadas a função/cargo que ela (s) ocupa (m); se há apoio pela gestão para que ocorra a transformação ou se há divergências de conduta para a contratação dos serviços de Integração Sistêmica. A partir dessa pesquisa de contexto, tem-se uma perspectiva de quais são as necessidades da organização e, com isso, serão mapeadas que técnicas devem usadas na fase diagnóstica.

Essas técnicas irão essencialmente variar de acordo com os principais contextos: a) gestão de crise em comunicação interna e relações interpessoais; b) criando as estratégias necessárias à transição de modelo de gestão e consequentemente de cultura organizacional.

2ª etapa: apresentação do planejamento para o movimento diagnóstico. Isso se dá em uma outra reunião que mostrará as técnicas a serem usadas, como serão aplicadas e quais os resultados esperados. Nesse momento, explica-se que, exatamente por se tratar de uma fase diagnóstica de um trabalho sistêmico, a expectativa de resultados pode e deve não parecer objetiva. A necessidade de um trabalho como esse é deixar o campo falar a partir dos estímulos que serão imputados. Outros dois pontos são abordados: ainda não é o momento de serem analisados os relatórios e documentos que compõem a estrutura formal da organização e a gestão será informada que não participa dos grupos de intervenção com os colaboradores. Para os donos e gestores existem outras aplicações e em momento oportuno todas as pessoas serão associadas.

3ª etapa: aplicação das técnicas que tendem a ser – quadrado de valores, círculo de comunicação não-violenta e grupo com pessoas selecionadas, que serão escolhidas com a gestão que contratou os serviços de acordo com critério específico de identificação para o

caso. Por exemplo, se a empresa está em crise, vai-se buscar as pessoas que a gestão identifique que notam a crise e estão incomodadas com a crise e têm a possibilidade de conversar sobre isso, porque existem sempre as pessoas que estão incomodadas, mas ainda não é o momento de contatá-las.

Os profissionais consultores começam a mapear quem são as pessoas da organização que vão compor o grupo de trabalho que irá receber regularmente as capacitações. Essas pessoas serão preparadas para serem multiplicadoras da Integração Sistêmica durante a realização de toda a capacitação e são escolhidas de acordo com os seguintes critérios: a) capacidade de cooperação; b) capacidade de ter iniciativa; c) tempo de experiência na empresa (de acordo com o contexto pode ser uma pessoa que está faz pouco ou muito tempo na organização).

4ª etapa: análise dos resultados da 3ª etapa e definição de estratégias para a próxima fase. Apresentação do planejamento para o movimento exoneração. Essa etapa já possui intercessão com o movimento seguinte, também são solicitados os documentos e informações oficiais da empresa como número de colaboradores, relatórios e demais conteúdos que sejam julgados pertinentes.

- **Movimento exoneração**

Gerar pertencimento a partir da integração de espírito, mente, emoção e corpo, esse é o conceito do segundo movimento da Integração Sistêmica. É chamado de exoneração numa alusão aos processos de cura e limpeza do corpo realizados pela medicina homeopática e pelas medicinas orientais, tais processos consideram que as curas acontecem de dentro para fora dos organismos. Então, o segundo movimento busca na organização aqueles processos e comportamentos da rede informal que se constituem ao longo dos anos e podem se tornar viciados a ponto de não concederem espaço para criatividade, inovação ou cooperação.

Etapas do movimento exoneração

1ª etapa: é iniciado o grupo de trabalho com as pessoas que serão os representantes da Integração Sistêmica na organização. Ocorre a escolha do nome do grupo e as definições de sua funcionalidade.

2ª etapa: são realizadas capacitações com temas de design em sustentabilidade com todos os colaboradores da organização. Os grupos são definidos de acordo com o

mapeamento realizado do movimento diagnóstico e podem ser homogêneos ou heterogêneos, isto é, podem ter pessoas do mesmo setor ou de diferentes setores.

3ª etapa: reunião com os membros do grupo multiplicadores e/ou com gestores contratantes. A decisão de quem estará na reunião de devolutiva sobre o ocorrido nas fases anteriores do movimento exoneração estará de acordo com as necessidades da empresa e o que estiver sendo trabalhado. Isso porque algumas empresas se mostram com questões delicadas entre sócios e nesse caso pode ser oportuno que a reunião de devolutiva seja, na realidade, também uma dinâmica para trabalhar questões relativas ao tema de sociedade.

- **Ponto de transformação**

Busca-se sedimentar a percepção na consciência coletiva e, assim, desenvolver a noção de impermanência. O movimento tem nome Ponto de Transformação porque representa um novo ponto dentro do sistema. A partir desse lugar de regeneração no sistema, as pessoas podem se basear, buscar novos recursos e conhecimentos no sistema e transformar continuamente.

Nessa etapa são realizadas atividades com técnicas que sedimentem o que foi percebido como necessário nas etapas anteriores. É comum perceber-se a mistura das fases durante a conclusão.

Além disso, as pessoas preparadas para serem multiplicadoras recebem certificados de capacitação para seguirem como facilitadores da Integração Sistêmica dentro do organismo.

1. **Grupos para capacitação**

Na aplicabilidade grupos para capacitação, o modelo é ministrado um curso de introdução em 5 esferas: a) Comunicação; b) Educação; c) Ecologia Profunda; d) Pensamento Complexo; e) Integração Sistêmica.

A palavra esfera é proposital para já inserir o conceito de circularidade e intercessão. O curso Integração Sistêmica introdução possibilita às pessoas a atuarem na mudança de modelos de vida, de gestão e na prática se autorizando a reconhecerem seus contextos. A ordem dos temas foi concebida para dar um alinhamento de construção didática para que a pessoa chegue à percepção de Integração Sistêmica organicamente. A metodologia das capacitações associa práticas vivencias e teoria, geralmente nessa ordem em que primeiro o grupo é levado

a se reconhecer como grupo através das práticas e a teoria é inserida como apoio ao desenvolvimento. Assim, há um saber que se constitui no grupo que não está estritamente vinculado à teoria.

As práticas usadas são – círculos de comunicação empática; constelações estruturais; visualização criativa e vídeos. As teorias usadas estão contextualizadas de acordo com as temáticas abordadas por cada esfera.

- comunicação – primeira esfera do curso por ser também uma das primeiras dimensões que o ser humano desenvolve. A esfera busca responder às seguintes perguntas: o que é comunicação? Quais são as nuances que perpassam as questões de comunicação? Como interagimos? O que esperar e não esperar do outro?

- educação – a segunda esfera do curso adentra o tema da educação pelo que é recebido através da família e das instituições educacionais. A esfera busca responder às seguintes perguntas: a competição e a hierarquia estão construídas dentro das pessoas? O sistema educacional valoriza a criatividade? De que modo a estrutura educacional atua na vida da pessoa até os dias de hoje? Como descontruir processos para regenerar as relações?

- ecologia profunda – a terceira esfera do curso tem como objetivo despertar a percepção de que as pessoas são natureza. A esfera busca responder às seguintes perguntas: existe separação entre os seres humanos e a natureza? O que é efeito cascata? Como impacta na vida das pessoas?

- pensamento complexo - a quarta esfera do curso avança sobre o que são pensamento simples e linearidade; pensamento sistêmico e complexidade. A esfera busca responder às seguintes perguntas: complexidade é o mesmo que complicado? Lidamos de maneira sistêmica com a complexidade? O que são e para servem as técnicas Constelação Familiar, Estrutural e Organizacional?

- integração sistêmica – a quinta esfera do curso é a conclusão para reunir os saberes de forma a pessoa reconhecer mais sua autonomia, seus processos e se autorizar a transformar aspectos de sua vida.

2. Aplicabilidade atendimento individual

O atendimento individual Integração Sistêmica é uma psicoterapia sistêmica para reconhecer e desenvolver autonomia. As principais características desse trabalho são: a) buscar conteúdos verbais e não verbais; b) reconhecer a pessoa como fruto de sistemas macro, meso e micro e c) gerar a mudança necessária para a vida no século XXI.

a) **buscar conteúdos verbais e não verbais** – logo no primeiro atendimento a pessoa já vivencia essa experiência, através da leitura de campo vernal e não verbal, são buscados e reconhecidos elementos que emergem do contexto. Esse primeiro processo acontece sem que a pessoa tenha contado sua história ou intenções, através da leitura sensível do campo magnético, percebendo imagens, sensações e leitura arquetípica[xx] do Mapa Astral.

Esses são os elementos chaves para verificação junto com a pessoa sobre o que fará sentido de começar a ser cuidado durante o processo. Com essa leitura de campo, acontecem mergulhos profundos na história e nas necessidades atuais, para além do que o consciente é capaz de processar e narrar.

b) **reconhecer a pessoa como fruto de sistemas macro, meso e micro** - perceber o que existe no indivíduo atual como algo que começou antes da pessoa (Otto, 2020). Isso é parte da visão familiar sistêmica e, então, vai-se além, para outras constituições e dimensões de crenças e comportamentos que transbordam e, pode-se dizer que antecedem, o contexto da família, como a escola e a estrutura social.

São buscados elementos da própria pessoa e recursos convergentes ao modo dela de ser e seus valores para planejamento da transição dos paradigmas familiares herdados, que perderam função na vida atual.

c) **gerar a mudança necessária para a vida no século XXI -** transição de comportamentos que são individuais e coletivos para gerar vínculos na família coletiva humana. É uma transição dentro do máximo que for possível daquilo que herdamos do modelo de vida humana na Terra, que passa a ser Gaia (Lovelock, 2006).

Possui também os 3 movimentos do modelo: diagnóstico, exoneração e ponto de transformação.

Movimento diagnóstico - o conceito universo conspira consiste em rever os princípios para reconhecer o propósito.

Movimento exoneração - gerar pertencimento a partir da integração de espírito, mente, emoção e corpo.

Movimento ponto de transformação - sedimentar a percepção na consciência coletiva e, assim, desenvolver a noção impermanência.

O processo de psicoterapia sistêmica é conduzido com base nas necessidades e possibilidades trazidas pelas pessoas[xxi] nos âmbitos da comunicação verbal e não verbal. Sendo assim, os movimentos podem se misturar em diferentes momentos e até mesmo num só atendimento os facilitadores[xxii] percebem isso ocorrer naturalmente.

Como a pessoa experiencia no agora os contextos nos quais cresceu: o ambiente, as relações, a escola, a alimentação, enfim todas as experiencias da pessoa constituíram o que ela é atualmente e essas complexidade atuam diretamente em seu momento presente. Seus pensamentos, palavras, ações e sentimentos são frutos do que ela herda e das interações com as quais lida durante seu crescimento. Esse ser terá vínculos saudáveis ou não conforme estímulos. Tais estímulos são promovidos por outras pessoas, pela construção social, pela sua profissão, com códigos de conduta e comportamento, e pelas suas habilidades ou não de se relacionar.

As estruturas vivenciais de Integração Sistêmica são geradas para que a pessoa possa sentir e observar que experiências estão sendo vivenciadas no agora e atuam no seu dia a dia, mas que não foram elaboradas pela codificação verbal. Para tanto, a linguagem se expande a partir de objetos transicionais estrategicamente escolhidos pelos facilitadores de acordo com o contexto a ser trabalhado. São usados elementos no espaço de consulta que funcionam como objeto transicional (Winnicott, 1953). O que foi incorporado pela pessoa, aqui trazido com base nos conceitos winnicottianos, tem a oportunidade de emergir em espaço terapêutico para ser acolhido sob a perspectiva da tríade rogeriana: congruência, empatia e consideração positiva incondicional (Rogers, 2003). Com isso, é gerado um campo fenomenológico de experienciação e observação para que o indivíduo possa ter outras percepções de si mesmo na interação com pessoas ou temáticas.

- **sobre o planejamento do ciclo terapêutico**

Há o mapeamento em conjunto, pelas linguagens verbal e não verbal, de que temáticas e problemáticas a pessoa traz, então identifica-se o estado desejado e as transformações necessárias para manifestar.

Por exemplo: a pessoa sente falta de um propósito de vida. A partir das teorias e técnicas que compõem o modelo, caminha-se e constrói-se junto com a pessoa e para trilhar esse caminho é necessário planejamento estratégico. Dentro da estratégia, existem a criatividade e, por isso, existe também o saber remodelar a cada novo momento, a cada nova informação encontrada ou mudança inesperada. Isso é estratégia, diferente do programa (Morin, 2008). A Astrologia é uma base que vai compondo essa leitura de campo fenomenológico e de gramática sistêmica a estruturar esse planejamento, de forma que esteja para além do que a pessoa consegue identificar.

- **sobre a periodicidade dos atendimentos**

A psicoterapia de Integração Sistêmica se baseia na percepção sistêmica e pode ser semanal, quinzenal ou mensal, sempre associando necessidade e possibilidade:

Semanal – A periodicidade semanal também é indicada nas seguintes situações: a pessoa que está aberta a transformar com agilidade e já possui trabalho psicoterapêutico anterior; b) para os casos que necessitam de transformação rápida (como transtornos de ansiedade que geram desconforto cotidiano); c) para os casos em que a pessoa está ávida em encontrar uma resposta para uma decisão.

Quinzenal – para os casos em que a pessoa já tem mais autonomia em percepção sistêmica ou está tão no início que precisa ir aos poucos.

Mensal - para quem está em processo de conclusão do ciclo dentro da própria Integração Sistêmica ou em processo de psicoterapia com outra abordagem e busca o modelo desenvolvido pelo Instituto Inspiralante como trabalho complementar.

Observação - não são aceitos combinados para ciclos de 10 ou 20 sessões. A percepção sistêmica ficaria prejudicada ou inviabilizada.

Se a pessoa já conhece o modelo Integração Sistêmica ou similares, é possível trabalhar um tema específico, nesse caso são realizados três ou cinco encontros.

3.2.5 resultados esperados com o modelo Integração Sistêmica

A partir da interação com o modelo Integração são esperados resultados que vão variar de proporcionalidade e possibilidade de acordo com o tempo e ao tipo de aplicabilidade.

a) que a pessoa possa reconhecer sua autonomia. Isso é diferente de dizer que ela vai adquirir autonomia, esse é um segundo resultado esperado. Mas para ela conquistar mais autonomia ela precisa perceber a autonomia que já tem; b) que a pessoa reconheça Ecologia Profunda; c) seus impactos no mundo na vida dos outros; d) desenvolva a empatia; e) manifeste criatividade; f) desenvolva visão sistêmica.

Conclusão do Capítulo III – tecendo as conexões

É interessante analisar as questões comunicacionais por um viés diferente das análises dos veículos de comunicação. No Brasil, vemos que os estudos acabam por se concentrar em diferenciar as técnicas mais assertivas para cada veículo ou seus malefícios como no caso da chegada na Internet, ao final dos anos 1990, quando os estudiosos se concentraram em criticar o que poderia acontecer ou não com o uso da rede mundial de computadores. Com isso, percebemos lacunas em mapeamentos qualitativos que apresentem contextos e apontem caminhos da Comunicação em âmbito das relações humanas, análises que tangenciem a Psicologia, como vemos no caso de Burleson, e que sejam transdisciplinares ao menos entre a Comunicação, a Sociologia e a própria Psicologia. Talvez seja quase um destaque isolado o trabalho do professor Baitello Junior com a teoria dos vínculos na comunicação, a qual optamos por não acrescentar a essa investigação para manter a objetividade necessária, porém teria alguma conexão com o tema proposto.

A Ética do Cuidado e a Ecologia Profunda trazem uma intercessão interessante em que a proposta por Naess parece ser a parte mais existencial, enquanto a de Boff propõe cuidados que podem ser aplicados de forma direcionada e prática. Essa complementaridade é constituinte da Integração Sistêmica. Vemos no cuidado proposto por Boff e inspirado em Heidegger a conexão com a visão sistêmica da vida trazida por Capra, quando o físico afirma que a essência da vida é a cooperação e isso é provado pelos estudos de comportamento celular e da autopoiese trazida por Maturana, que é grande parte do embasamento de Capra.

Conectar a temática do saber conversar de Boff, com a CNV, a comunicação interpessoal verbal e não verbal e a importância do desenvolvimento desse saber para a vida humana na atualidade. Rosenberg (2003) também aborda a questão da empatia e cabe citar a

contribuição valiosa de Leonardo Boff com sua Ética do Cuidado (1999) que nos mostra a necessidade de sabermos cuidar de nós mesmos, do outro, do ambiente e das instituições.

É interessante conhecer essa origem que possui uma fonte partilhada com o modelo circular de comunicação, visto que as Constelações Familiares ganharam mais notoriedade através de Bert Helliger, contudo possuem origens estruturantes em sua constituição que mostram inclusive a visão sistêmica desde sua origem, mesmo que ainda sem essa nomenclatura, uma vez que o modelo circular de comunicação.

Em termos de Constelações Sistêmicas e Estruturais cabe trazer que o modelo Integração Sistêmica utiliza as técnicas e princípios de forma criativa e fundamenta nos princípios permaculturais. Um plantio agroflorestal ensina a percepção das ordens naturais e sistêmicas e o manejo agroflorestal vivenciado pelos fundadores do Inspiralante, trouxe a Marco Lyrio a capacidade de observar as sucessões de plantas e o convívio entre os animais num sistema de cooperação e competição naturais e integrados. Cada vivencia na agrofloresta e nas dinâmicas de constelações familiares, estruturais e organizacionais traziam a perceber as intercessões da vida. Notou que essa interseção une a todos os sistemas vivos, mas que as técnicas de constelações sistêmicas, embora se baseiem na teoria dos sistemas, deixavam lacunas ao identificarem os fluxos da vida.

Embora a vida seja cooperativa por natureza e tenha traços de competição para manutenção das espécies, a resiliência se manifesta ao se costurarem e entrelaçarem teorias, praticas, experimentação.

Capítulo IV – pesquisas e análises dos resultados

Nesse Capítulo traremos a metodologia usada para identificar como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica. É um Capítulo que reúne a abordagem metodológica da investigação com descrição de cada modalidade de pesquisa prática e trechos do resultado.

4.1 Metodologia

Mediante aos objetivos de investigação foi desenvolvida uma estratégia metodológica para uma análise qualitativa, centrada na realização de entrevistas, com o objetivo de identificar valores que indiquem como um Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica. Também aplicamos questionário, com perguntas fechadas e abertas, para incrementar a coleta de informações e consequentemente a análise a qual a investigação se propõe.

Por se tratar de um tema que toca em valores intangíveis como visão sistêmica e dimensões do desenvolvimento sustentável, as entrevistas possuem papel essencial para a elaboração das análises. A pesquisa pretende identificar valores, pensamentos, crenças, sentimentos comuns a pessoas que desenvolveram a visão sistêmica. Com base nesses valores identificados, objetivamos perceber como uma Indústria Criativa contribui para a transformação da visão linear para a visão sistêmica.

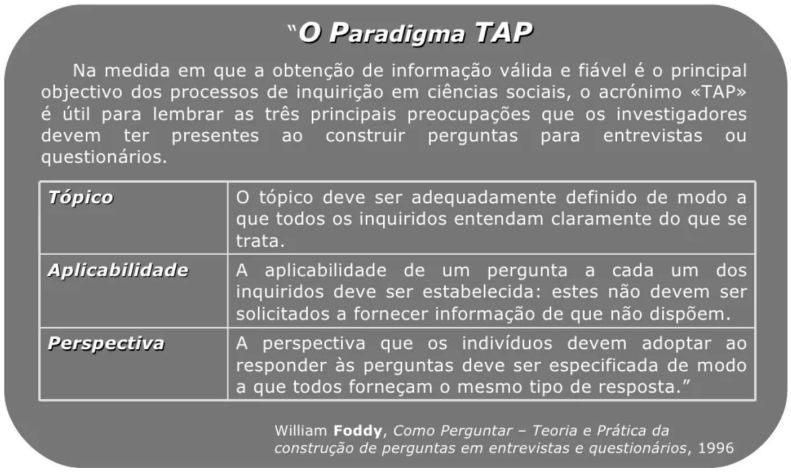
Entrevistar as pessoas para as quais o Instituto Inspiralante já realizou atendimentos, cursos ou capacitações talvez seja o maior desafio dessa investigação de trabalho autoral, o que inclui deixar as pessoas à vontade para responderem algo que, na perspectiva delas, poderia afetar a Mariana Mattos e ao Marco Lyrio. Isso porque o modelo de Integração Sistêmica tem como uma de suas características mexer com questões de vínculos relacionais. Sabemos que para isso acontecer, as figuras parentais tendem a ser transferidas inconscientemente durante a realização dos processos (Mcwilliam, 2004) e cabe aos facilitadores conduzirem a transformação da transferência ou sobreposição de contexto (Sparrer, 2007).

O segundo movimento do modelo Integração Sistêmica é lidar com temas de espírito, mente, corpo e emoção, por isso os facilitadores necessariamente adentram um espaço de temas

íntimos na vida da pessoa. Mesmo em temáticas organizacionais, é comum lidarem com assuntos que levam as pessoas inclusive a chorarem ou trazerem pela fala assuntos que ainda não haviam compartilhado com seu grupo de trabalho.

Objetivamos seguir o paradigma TAP, de William Foddy, no qual o autor considera – Tópico, Aplicabilidade e Perspectiva para elaborar uma entrevista.

Figura 10: o paradigma Tópico, Aplicabilidade e Perspectiva de Wiiliam Foddy.



Fonte: https://pt.slideshare.net/anamcosta/como-fazer-perguntas

O desafio de encontrar valores nas análises qualitativas para a transição da visão linear para a visão sistêmica é estarmos abordando um tema que está inserido em outro. Isso porque a visão linear é parte da visão sistêmica e a complementa na perspectiva estratégica, como nos mostrou Morin. Por isso, seremos criteriosamente cuidadosos em trazer valores intangíveis que evitem a impressão de que um valor da visão sistêmica exclui um valor da visão linear.

4.2 Objetivo da coleta de dados

- Identificar se houve transição da visão linear para a visão sistêmica com o modelo Integração Sistêmica, que é como a Industria Criativa (ESC), Instituto Inspiralante, pode ou não contribuir para a transição.

Como visão linear consideramos os seguintes valores:

Partes, hierarquias, causalidade linear, estrutura, metáfora mecânica, objetividade, verdade, quantidade, controle.

Como visão sistêmica consideramos os seguintes valores:

Todo, redes, circularidade, processo, metáfora organismos vivos, descrições aproximadas, qualidade, partes que se conectam, conexão, cooperação.

4.2.1 Metodologia específica da coleta de dados

Serão usados dois modelos de coletas para essa pesquisa: a) questionário e b) entrevistas semiestruturadas individuais.

1) Questionário:

- Objetivo: cumpre a função de identificar como e se o modelo Integração Sistêmica facilita a transição da visão linear para a visão sistêmica.
- Metodologia do questionário: é composto por 3 etapas: 1ª etapa identificamos a conexão com o Instituto Inspiralante; 2ª etapa: mapeamos se há transição da visão linear para a visão sistêmica; 3ª etapa: coletamos dados sobre o perfil. É composto de 20 perguntas fechadas e 16 perguntas abertas.

2) Entrevistas semiestruturadas individuais:

- Objetivo: cumprem a função de identificar de forma mais profunda e detalhada como e se o modelo Integração Sistêmica facilita a transição da visão linear para a visão sistêmica. Buscamos valores chaves que tenham sido desenvolvidos pelas pessoas entrevistas com a facilitação do modelo.
- Metodologia das entrevistas: estruturadas com duração de 30 minutos, realizadas em plataforma online e gravadas para posterior análise qualitativa dos dados colhidos. Optamos por uma entrevista objetiva e curta para minimizar o efeito da facilitadora do modelo ser a mesma pessoa que realiza as perguntas. A proposta é evitar que as pessoas adentrem espaços similares aos experienciados nos atendimentos individuais para que possamos buscar resultados que contribuam para a análise qualitativa.
- Escolha das pessoas entrevistadas: privilegiamos convidar pessoas que estão ou estiveram em contato com ao menos 3 das aplicabilidades do modelo Integração Sistêmica.
- Etapas de cada entrevista semiestruturada:

a) apresentação – breve resumo sobre a metodologia, sobre a investigadora e o objetivo da pesquisa, sem adiantar os temas. Explicação do caráter objetivo e curto de duração e qual a função que esse formato pretende cumprir;
b) a entrevista tem três fases: na 1ª fase é explicado para a pessoa que ela não saberá o objetivo da investigação acadêmica, para evitar o sugestionamento de respostas e então começa-se as perguntas objetivas; na 2ª fase é falado um pouco sobre o tema da investigação já como forma de estímulo ao diálogo sobre alguns tópicos; na 3ª fase após ter sido feita a pergunta de conclusão, aborda-se brevemente sobre a visão sistêmica.
c) perguntas:

1. Como aconteceu de você chegar até o Inspiralante? (Mariana e Marco)
2. O que fez você buscar o trabalho do Inspiralante (Mariana e Marco)?
3. Por que esse tipo de trabalho e não um psicólogo tradicional? Você já tinha feito algum tipo de terapia? Ou processo como esse?
4. Algo fez você seguir com o processo, sabe dizer o que?
5. Considera que houve uma mudança na sua vida com o Inspiralante?
6. Algo emergiu que não imaginava antes de ter vivenciado o processo?
7. São duas pessoas atendendo às vezes juntas às vezes separadas, sendo que um é homem e a outra mulher. Como foi isso para você?
8. Tem algum ponto que você considere desafiador nessa transição?
9. Você já se percebeu compartilhando alguns dos valores da visão sistêmica com outra pessoa?
10. Para você o que é visão sistêmica?

Observação: uma entrevista semiestruturada não apresentaria 10 perguntas. A lista acima é um guia e algumas perguntas são consideradas essenciais, porém outras usadas caso necessário. A fala espontânea é privilegiada e sutilmente estimulada para que cada pessoa entrevistada fique à vontade e traga suas expressões naturais sem sugestionamento prévio.

4.2.2 Sobre o exercício de entrevistar

Pelo desafio de mapear a visão sistêmica, valor que é considerado intangível, decidimos realizar três primeiras entrevistas semiestruturadas com pessoas que conhecem

profundamente o trabalho do Instituto Inspiralante e o modelo Integração Sistêmica desde o princípio. A escolha das pessoas levou em consideração três fatores: a) estarem vinculadas ao Inspiralante desde o princípio até os dias atuais, b) terem formação acadêmica e especialização em sustentabilidade; c) terem participado de ao menos 3 modalidades de execução da Integração Sistêmica.

Tabela 1: entrevistadas 1ª etapa

nome	formação	Tempo de vínculo com o Inspiralante	Integração Sistêmica Modalidades
Adriana Corbo	Advogada	12 anos	Atendimentos individuais Curso de percepção sistêmica Imersão na agrofloresta Curso de constelação sistêmica Grupos de constelação biocêntrica
Carine Lacerda	Economista ambiental	12 anos	Atendimentos individuais Curso de Integração Sistêmica Grupos de constelação biocêntrica
Silvia Cury	Terapeuta sistêmica e economista	11 anos	Atendimentos individuais Curso de Integração Sistêmica Grupos de constelação biocêntrica

Dessa forma, objetivamos encontrar parâmetros para que as entrevistas possam ser agradáveis e que sejam considerados os elementos não previstos durante a investigação para essa tese. A proposta era apresentar o tema da investigação e as escutar de maneira livre, com base na Comunicação Não-Violenta, para elencar os elementos necessários às entrevistas que agreguem a objetividade, necessária à investigação científica, e colaboração, valor intrínseco à percepção sistêmica.

A primeira entrevista foi propositalmente com a Adriana Corbo, por ela ser formalmente membro do Instituto Inspiralante. Assim, demos um passo construtivo de visão de dentro

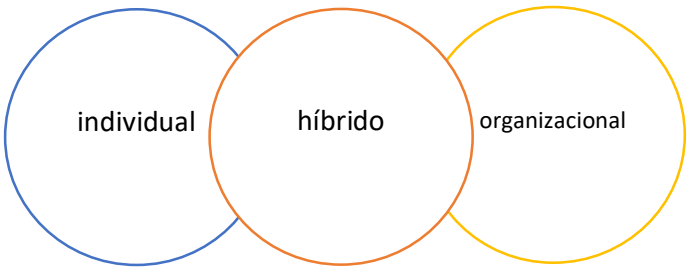
para fora, isto é, da pesquisadora e fundadora do Instituto e criadora do modelo estudado nesse caso, para uma pessoa que conhece as nuances de toda constituição organizacional e do modelo IS. A segunda e terceira entrevistas foram com Carine Lacerda, que contribuiu com olhares metodológicos, e com Silvia Cury, por serem pessoas de muitas habilidades técnicas, como de gestão de processos e formações diversificadas, inclusive com o próprio Instituto Inspiralante, pudemos colher informações que levamos ao questionário e às entrevistas.

Os resultados dessas primeiras duas entrevistas constituem parte de todos os resultados, mas têm a característica especial de cooperarem na construção das perguntas e da formulação do encadeamento das etapas. Um exemplo é que a pergunta sobre desafios ou dificuldades com a transição da visão linear para a visão sistêmica, emergiu como sugestão de Adriana Corbo.

4.3 Perfil dos participantes

Foram entrevistadas pessoas de diferentes áreas profissionais entre empreendedores, gestores de equipe, médicos, advogados, psicólogos e artistas. O que mais essas pessoas apresentam em comum é lidarem diretamente com pessoas no cotidiano profissional. Também observamos que são pessoas com fortes laços familiares e que buscam cuidar desses vínculos. São na maioria mulheres, com idade na faixa entre 40 e 60 anos e possuem vínculo de tempo diferenciado com o modelo Integração Sistêmica, de forma a trazer diversidade nas respostas,

Para as entrevistas semiestruturadas foram convidadas pessoas que relacionamos em 3 grupos:



Grupo individual – refere-se às pessoas que vivenciam ou vivenciaram os atendimentos individuais, os grupos de visão sistêmica, os cursos e as imersões.

Grupo híbrido - refere-se às pessoas que vivenciam ou vivenciaram os atendimentos individuais, os grupos de visão sistêmica, os cursos, as imersões e as capacitações organizacionais.

Grupo organizacional – pessoas que vivenciaram uma ou mais capacitações em ambiente empresarial, que podem variar em vivências sistêmicas, palestras e/ou *workshops*.

4.4 Entrevistas

Para analisar os resultados e as possíveis lacunas do modelo, escolhemos entrevistar 28 pessoas que tiveram contato direto com o modelo Integração Sistêmica: entre as quais 14 estiveram em contato com os atendimentos individuais regularmente em média 6 anos; 14 tiveram contato com a aplicabilidade organizacional, por essa aplicabilidade ter grandes diferenças em termos de tempo de realização, não consideramos média temporal.

A tabela abaixo é um guia para análise dos resultados das entrevistas. Escolhemos colocar a ordem dos nomes conforme a cronologia de realização.

Tabela 2: caracterização das pessoas entrevistadas

Nome	idade	profissão	Aplicabilidade IS	Tempo com IS	Tipo
Adriana Corbo	50	Advogada, empresária	Todas	12 anos	Híbrido
Carine Lacerda	39	Economista ambiental	At. Ind. curso e grupo	12 anos	Individual
Silvia Cury	45	Economista, terapeuta	At. Ind., curso e grupo	12 anos	Individual
anônima	42	Advogada	At. Ind. e grupo	5 anos	Individual
Daniele Apone	39	Empreendedora social	At. Ind., grupo e imersão	2 anos	Individual
Michele Schultz	38	Empresária	At. Ind., grupo, cap. organizacional	3 anos	Híbrido
anônima	40	Médica	At. Ind., grupo	5 anos	Individual
Livia Diniz		Terapeuta ocupacional	Cap. organizacional	4 anos	Organizacional

Mellanye Divine		Educadora e militante	Cap. organizacional	3 anos	Organizacional
Joanna Armada	40	Jornalista	At. Ind. e grupo	3 anos	Individual
Anônima	40	advogada	At. Ind. e grupo	6 anos	Individual
Elizana Aprigio	46	Pedagoga e advogada	At. Ind., grupo, cap. organizacional	1 sem	Híbrido
Ana Muller	50	jornalista	At. Ind., grupo, curso e cap. organizacional	3 anos	Híbrido
Verny Fucks		Orientação educacional	grupo e cap. organizacional	1 sem	Híbrido
anônima	45	Médico	At. Ind. e grupo	4 anos	Individual
Leandro Borba		Téc. sis. Informação e coord de R. Humanos	Cap. organizacional	4 h	Organizacional
Luiz Junior	40	Diretor e dono de Colégio	Cap. organizacional, at. Ind. e grupo	5 anos	Híbrido
Leonardo Machado	42	Enfermeiro, chefe das urgências na SMS	Cap. organizacional	4 horas	Organizacional
Milena Gonzalez	42	Psicóloga, esp. em sexologia e homeopata	At. Ind., curso e grupo	4 anos	Individual
Cleusa Pack		Bióloga e professora	Cap. Organizacional	1 ano	Organizacional
Glenda Ritterling	34	Especialista em Mkt	At. Ind., grupo e imersão	4 anos	Individual

Anônima	40	Arquiteta	At. Ind., grupo	5 anos	Individual
Fernando Corbo	54	Advogado, empresário	At. Ind., grupo e curso	3 anos	Individual
Cristina Leal	50	Psicóloga, sexóloga	At. Ind., grupo e curso	4 anos	Individual
Elaine Cury	50	Atriz	At. Ind., grupo e curso	10 anos	Individual
Rosimeire Pereira	54	Professora e Téc. Pedagógica	Cap. organizacional, at. Ind. e grupo	1 sem	Híbrido
Amanda Caravelas		Advogada	Cap. organizacional	4 meses	Organizacional
Claudia Werneck	64	Jornalista, ativista e escritora	At. Ind., grupo	8 anos	Híbrido

4.4.1 aplicabilidade organizacional do modelo Integração Sistêmica

Foram selecionadas seis organizações e todas possuem diferentes características. Todas as pessoas entrevistadas possuem cargos de gestão e/ou liderança.

1. Organização: Escola de Gente (EG) – comunicação em inclusão – Rio de Janeiro

Pessoas entrevistadas (1) – Claudia Werneck – fundadora, liderança da organização não governamental EG, ativista em direitos humanos e escritora.

Ano de realização Integração Sistêmica – 2014 até o presente momento.

Modalidades – atendimentos individuais, participação em grupos e consultoria à distância para a fundadora da instituição.

EG em números – em 20 anos, já mobilizou diretamente para a prática da inclusão – no presencial e no virtual – cerca de 1 milhão de pessoas em 19 países das Américas, África, Europa e Oceania, e em mais de 200 municípios brasileiros.

2 . Organização: Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Gravataí – Rio Grande do Sul

Pessoas entrevistadas (4) - Ana Muller – assessora de imprensa da SMS; Cleusa Pack – coordenadora do Núcleo Municipal de Educação Permanente em Saúde; Leandro Borba – coordenador de Recursos Humanos; Leonardo Machado - Coordenador de urgência e emergência.

Ano de realização Integração Sistêmica – 2016

Modalidades – reuniões de capacitação para o Numesc – 5 horas; palestra - 4 horas; reuniões com a assessoria de comunicação 10 horas; reunião com o secretário Laone Pinedo – 2 horas. (total 21 horas prestadas)

SMS em números – cerca de 2000 colaboradores diretos e terceirizados.

3 . Organização: Lakhazza móveis – Gramado – Rio Grande do Sul

Pessoas entrevistadas (1) - Michele Schultz – sócia fundadora e gestora.

Modalidades – reuniões com os sócios fundadores 10 horas; capacitação com os colaboradores 10 horas; reuniões mistas 10 horas; atendimentos individuais com os sócios 30 horas. (total 60 horas prestadas)

Ano de realização Integração Sistêmica – 2016

Números – colaboradores na época da capacitação – 12.

4 . Organização: Diretoria Regional de Ensino do governo do Estado do Tocantins, município Gurupi.

Pessoas entrevistadas (3) - Elizana Aprigio – chefe de gabinete; Rosimeire Pereira – assessora da coordenação pedagógica; Verny Fucks - Responsável pela Unidade Técnica Executiva de orientação educacional da Seduc Tocantins.

Ano de realização Integração Sistêmica – 2017

Modalidades – palestra - 4 horas; grupo Constelação Familiar – 5 horas; Alimentação e Ecologia Profunda – 4 horas; atendimentos individuais. (total 21 horas prestadas)

DRE em números – 69 escolas; cerca de 2000 alunos.

5 . Organização: Colégio Opção – Uberaba - Minas Gerais

Pessoas entrevistadas (4) - Luiz Carlos Junior e 3 são anônimos

Modalidades – reuniões com o dono da instituição 100 horas; capacitação com os colaboradores 100 horas; reuniões grupo 60 horas; atendimentos individuais 40 horas. (total 300 horas prestadas)

Anos de realização Integração Sistêmica – 2017 a 2022.

Colégio Opção em números – 150 colaboradores, cerca de 800 estudantes.

6 . Organização: Escritório de Advocacia Corbo advogados – Rio de Janeiro

Pessoas entrevistadas (2) - Adriana Corbo – advogada e sócia fundadora; Amanda Caravelas – advogada e gestora (na época da capacitação)

Ano de realização Integração Sistêmica – 2019

Modalidades – reuniões com a sócia fundadora 10 horas; capacitação com os colaboradores 20 horas; reuniões mistas 5 horas. (total 35 horas prestadas)

Corbo em números – 10 colaboradores, 3 clientes empresas de grande porte e 3000 processos em média por ano.

4.4.2 resultados das entrevistas na aplicabilidade organizacional

- Entre os entrevistados de ambiente laboral, 80% identificam espontaneamente que o trabalho de Integração Sistêmica é uma técnica para melhorar a comunicação organizacional e os relacionamentos interpessoais;
- Gestores que se interessam pela Integração Sistêmica organizacional para seus colaboradores procuram técnicas para humanizar as relações, como citou A. Corbo;
- Nas capacitações organizacionais, a imagem de espiritualidade prejudica. Entre as 14 pessoas entrevistadas, 6 demonstraram que esse tema nebula a proposta. Isso é observado pelos seguintes fatores: um dos profissionais é espiritualista, reconhecida em algumas regiões do Brasil, é mulher (passa mais sensibilidade, segundo os entrevistados) e as vivências tangenciam a temática do sentir que é interseccionada com a espiritualidade;
- Desenvolver a visão sistêmica, traz aprofundamento de percepção e “tem sido fundamental principalmente para tomar decisões que envolvem pessoas”, aponta Claudia Werneck, que também identifica sentir mais estrutura para seguir na liderança da Escola de Gente.

- Capacitações como do SEBRAE para empreendedores são necessárias e não conflitantes com o modelo Integração Sistêmica. Na verdade, são percebidas como complementares, como aponta Michele Schultz;
- Postura ética, conhecimento técnico e sensibilidade foram os fatores que levaram Ana Muller, assessora de comunicação da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Gravataí – Rio Grande do Sul, Brasil – a apresentar o trabalho de Integração Sistêmica para o Núcleo Municipal de Educação Permanente em Saúde como uma ferramenta interessante para os funcionários;
- Liderança em ativismo pelos Direitos Humanos, Claudia Werneck, considera que a visão sistêmica traz estrutura para seguir com a causa (*advocacy*);
- A visão sistêmica dissolve conflitos interpessoais em ambiente laboral e traz soluções para que sejam evitados, por desenvolver a empatia, como ressaltou Cleusa Pack – Numesc, SMS Gravataí;
- Entre os gestores, relatórios escritos são bem-vindos, mesmo quando se tratar de intervenções vivenciais;
- Entre os colaboradores, os temas teóricos são necessários para validar as vivências e passar segurança;
- Os gestores não participarem das capacitações junto aos colaboradores é compreendido como empático e concede mais espaço para a comunicação;
- Os grupos de comunicação sistêmica para preparo dos multiplicadores dentro da organização são vistos como necessários. Os entrevistados consideraram que foram concluídos antes do tempo devido e que isso prejudicou o resultado da fase ponto de transformação;
- Os contratantes compreendem e sabem que os resultados da aplicação do modelo serão intangíveis;
- A ideia de que visão sistêmica é abstrata pode prejudicar o desenvolvimento do processo e dificultar a aderência de alguns colaboradores;
- Pessoas com características mais emotivas se entregam ao processo, mesmo em ambiente laboral;

- A Integração Sistêmica organizacional consegue desenvolver pertencimento e isso é identificado pelos gestores através da melhoria na cooperação e no comprometimento;
- Donos de empresas e lideranças consideram que o trabalho flui melhor depois que ocuparam suas funções com mais segurança e clareza, identificam que o princípio de ordem exercido com cooperação fez diferença no comprometimento dos colaboradores;
- "Trabalhar com a mudança de paradigma do ser humano que vem de séculos de uma estrutura rígida, verticalizada, pra algo mais empático, mais humanizado e mudança de comportamento, leva tempo. Porque essas informações são registradas inclusive no próprio DNA das pessoas", Luiz Afonso Junior, Colégio Opção.

4.4.3. resultados das entrevistas na aplicabilidade individual

- Todas as pessoas escolhidas para as entrevistas, ligadas à aplicabilidade individual da IS, tiveram também participação em grupos regulares (mensais), cursos e / ou imersões. Foi observado que quanto mais vezes a pessoa frequentou os grupos, mais visão sistêmica desenvolveu;
- A opinião que emerge em 60% das pessoas entrevistadas é: uma vez que a visão sistêmica se expande não é possível voltar atrás;
- A maior parte dos entrevistados considera que a pessoa é uma só e que exercemos papéis diferentes, mas com intercessões entre cada parte da pessoa. "sou um indivíduo com vida pessoal e profissional que se misturam, mesmo que eu exerça papéis diferente, todos se comunicam." (Corbo, 2022)
- As referências positivas sobre IS entre as pessoas que já conheciam trabalhos similares são: cuidado com o campo de constelação, estado de presença, associar a técnica à sensitividade e sensibilidade energéticas.
- O canto é percebido espontaneamente como um trabalho artístico que diferencia o modelo por apenas 10% dos entrevistados;
- A visão permacultural é notada conscientemente como diferencial na visão sistêmica do Inspiralante por apenas 20% dos entrevistados;

- Os trabalhos vivenciais são marcantes e mesmo que as pessoas não entendam exatamente como são, elas referem-se como momentos constituintes da transição;
- A Ecologia Profunda é marcante pela parte da alimentação. Esse tema é apresentado por Lyrio através de almoços, lanches e explicações a respeito de alimentação saudável. Nos cursos que havia vivência e feiras livres, as pessoas comentaram espontaneamente sobre a importância disso para a vida delas. Uma transformação de paradigmas saber que os alimentos biológicos são sazonais porque estão de acordo com os ciclos das estações do ano.
- As falas denotam que a pessoa constela e espera um resultado ao "entregar para o Universo" expressão comumente usada. As pessoas que passaram mais de 3 anos com a Integração Sistêmica apresentam uma compreensão espontânea e clara de que a técnica identifica e mostra a questão, mas é preciso mudar o comportamento.
- As principais mudanças geradas pelo modelo IS e nomeadas pelos respondentes em pergunta aberta são nas áreas: emocional, profissional, relacional e familiar. Apenas 10% responderam espiritualidade;
- Os exemplos de mudanças perceptíveis que mais se repetem nas respostas são das áreas: carreira; saúde do corpo e da mente; relacionamentos afetivos, familiares e profissionais, visão sistêmica e sensibilidade;
- Quando o assunto se refere à decisão entre sócios o ideal é que estejam todos os sócios na dinâmica. Pois quando está apenas uma das pessoas, "fica com ela pessoa com a responsabilidade de explicar pra outra, porque a outra não estava lá" (Schultz, 2022)
- O que é gramática sistêmica é visto como intuição, os entrevistados e respondentes mostram não notarem que é também leitura de linguagem não verbal.
- Pode ver as partes conectadas, novos pontos de vista, outras percepções do todo e promover a integração. "Perceber que as pessoas são parte e fatores positivos e não são empecilhos" (Muller, 2022)

Um bom exemplo de mudança de visão é uma pessoa oceanógrafa e que trabalha para o mercado de óleo e gás. Essa pessoa não se percebia como elemento na construção de um sistema degenerativo da vida, isto é, elemento que constrói a insustentabilidade. Com o

desenvolvimento da visão sistêmica, percebeu a incoerência entre o que ela acreditava serem seus valores e o que ela fazia no seu dia a dia profissional:

> "Eu achava que estava tudo bem e que não tinha nada a ver com aquilo. Tamanho é o bug do sistema. Fiz a Oceanografia para salvar tartaruga e Economia porque eu queria lidar com o ambiental e trabalhava com inteligência estratégica no mercado de óleo e gás. É um negócio que não faz assim menor sentido." (Carine Lacerda, economista ambiental)

4.5 Questionário

O questionário foi enviado para um total de 162 pessoas, das quais 42 pessoas atualmente estão em contato regular com o Instituto Inspiralante e 123 pessoas atualmente não estão em contato contínuo nesse momento. O envio foi realizado por lista de reprodução pelo aplicativo *whatsapp*, plataforma de uso habitual entre todos os entrevistados e que possibilita interação ágil com as pessoas que sentissem dúvidas. Entendemos que o uso de e-mail poderia dificultar, pois poderia ser considerado spam pela própria plataforma ou pela pessoa abrir seu correio eletrônico. O questionário foi respondido por 34,5% das pessoas que o receberam.

Dentre as 42 pessoas, foi verificado que todas receberam a mensagem. Entre as 123 pessoas, foi verificado que 120 receberam a mensagem. Sendo assim, temos 162 possibilidades de respondentes, entre os quais 56 pessoas responderam ao questionário. Caso houvesse mais tempo e um novo contato solicitando a resposta, consideramos que o resultado seria maior.

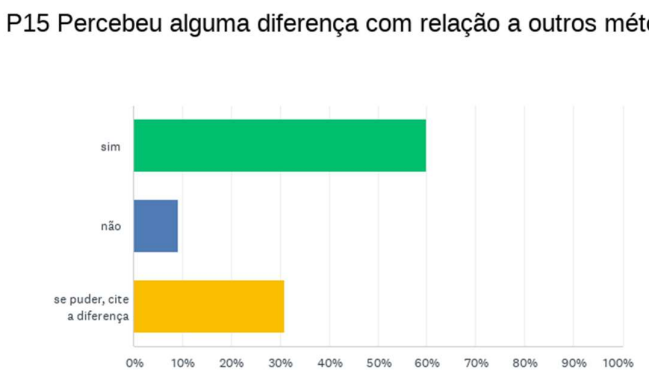
Das 56 pessoas que responderam ao questionário, 7 participaram das entrevistas semiestruturadas. Cabe lembrar que as entrevistas buscam aprofundamento das temáticas através da interação dialogal, possibilidade não existente na aplicação de um questionário.

O questionário é composto de 36 perguntas, das quais 16 são abertas e 20 são de escolha múltipla.

4.5.1 Análise das respostas ao questionário

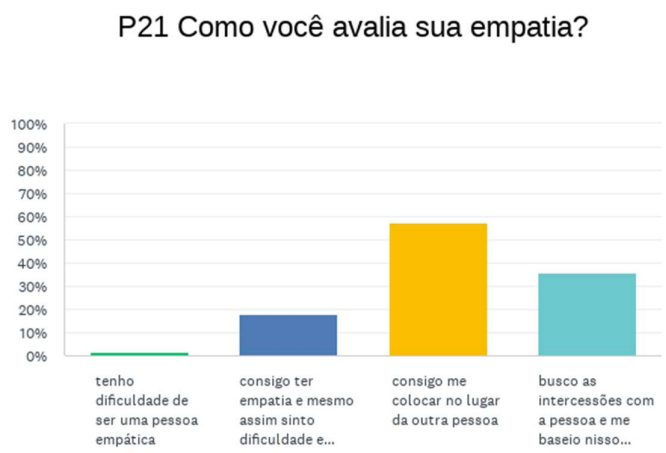
Os critérios de análise das respostas são: buscar as palavras que estão associadas aos valores de visão sistêmica, entre as respostas das perguntas abertas, e analisar os gráficos oriundos das respostas de escolha múltipla. Selecionamos gráficos gerados a partir das respostas do questionário que consideramos estruturantes para uma compreensão da pesquisa.

Gráfico 1 diferença entre IS e outros modelos



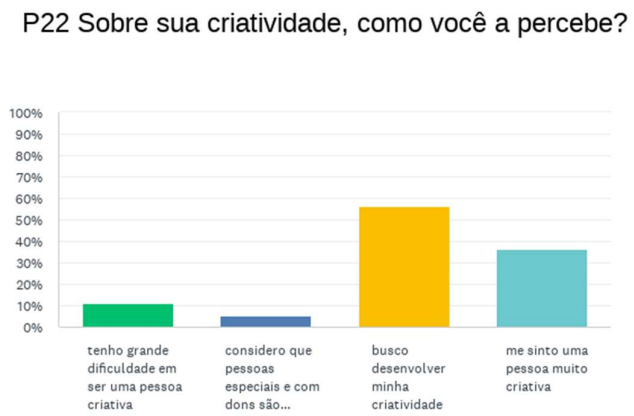
Cerca de 60% dos respondentes percebem diferença com relação a outros modelos e 30% responderam com explicações sobre as diferenças percebidas, que destacamos: profundidade; não há avaliação de certo ou errado; é multidisciplinar.

Gráfico 2 percepção de empatia



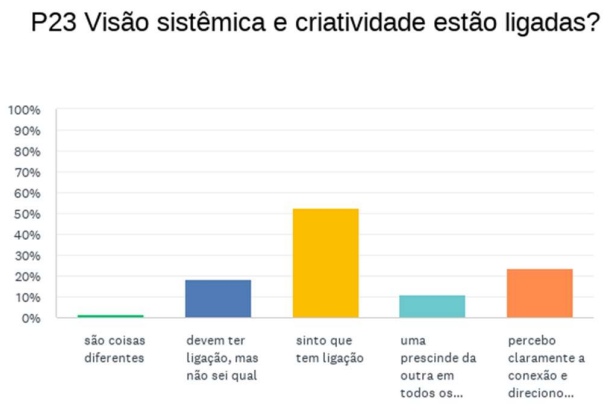
Sobre a empatia, um dos valores considerados para visão sistêmica, 57,14% escolheram a resposta “consigo me colocar no lugar da outra pessoa” e 35,71% escolheram “busco as intercessões com a pessoa e me baseio nisso para conviver”.

Gráfico 3 percepção de criatividade



A criatividade é percebida por 92,72% das respostas, o que mostra que as pessoas a reconhecem de alguma forma. (soma dos dados relativos às três das opções de respostas)

Gráfico 4 conexão da visão sistêmica com a criatividade



Apenas 10,91% percebem claramente a conexão entre visão sistêmica e direciona a vida dessa forma. Já 34,55% das pessoas identificam ligação clara entre visão sistêmica e criatividade, embora se somarmos as pessoas que escolheram “sinto que tem ligação”, podemos considerar que 82,28% notam a ligação entre visão sistêmica e criatividade.

4.5.2 Principais resultados dos questionários

Consideramos como principais coletas dentre os resultados sobre visão sistêmica: a) com base na pergunta sobre o que entendem como Integração Sistêmica, cerca de 70% dos respondentes desenvolveram visão sistêmica; b) com base na pergunta sobre o que entendem como visão sistêmica, 84% dos respondentes demonstram ter compreensão do que é visão sistêmica em termos de vocabulário; Já os 16% apresentam respostas que na realidade definem visão holística; c) na pergunta sobre o que consideram visão sistêmica, 90% das respostas apresentam visão sistêmica de acordo com os valores usados como base nessa investigação para reconhecimento dos resultados;

- Mais de 90% dos respondentes mantêm ou mantiveram regularidade em atendimento individual;
- O tempo médio de vínculo com o modelo é de 6 anos;
- O modelo é percebido como profundo e inovador pela maioria dos entrevistados e respondentes de questionário;
- As pessoas com vínculo mais antigo com o modelo, buscaram a proposta por questões de cunho espiritual;
- Algumas pessoas sentem necessidade de algo mais imediato e pragmático;

- Cerca de 66% dos respondentes não conheciam trabalho com esse tipo de abordagem;
- Suspender o ciclo por algum tempo é bem percebido para perceber a autonomia;
- As mudanças mais percebidas são: nas relações com as pessoas familiares, amigos e no contexto de trabalho; conexão com o meio ambiente e o planeta; conexão espiritual;
- Os principais motivos para buscarem um modelo como esse são sentir, vivenciar e trabalhar aspectos que a mente não consiga controlar uma das respostas: “a possibilidade de um trabalho pessoal que se estende além do individual”);
- Cerca de 90% dos respondentes consideram que suas necessidades foram atendidas;
- As pessoas consideram que desenvolvem capacidade de perceberem a interação com as outras pessoas e o que pode ser transformado;
- Cerca de 90% dos respondentes consideram que o modelo é diferente de outros métodos;
- Com relação às necessidades atendidas, é interessante observar que 89 % das pessoas responderam sim e 12% escolheram a opção outros. Em geral as respostas demonstraram visão sistêmica. De fato, essa pergunta era uma forma de gerar espaço para ver se havia pessoas que perceberiam que num processo de desenvolvimento humano, a resposta sim ou não talvez não caiba tanto.
- A maior parte das pessoas busca por interesse em autoconhecimento que inclua as questões ancestrais;
- A leitura de Mapa Astral[xxiii] é uma porta de entrada para que as pessoas conheçam um modelo inovador;
- As técnicas de Constelação Familiar e Sistêmica aplicada em atendimentos individuais regulares é um fator de motivação para iniciar o trabalho e um fator de manutenção de vínculo;
- Modelos de visão linear não trabalham os padrões da empresa e não identificam o que acontece em um setor que pode impactar o outro;
- A visão sistêmica corresponde a 30% dos motivos que levam a pessoa a dar sequência ao processo individual;
- Consistência do trabalho, confiança, acolhimento e sensibilidade dos profissionais são os principais fatores de constituição do vínculo psicoterapêutico;

- O fator financeiro é o principal motivo para suspensão ou interrupção do processo;
- O segundo motivo para suspenção ou interrupção é reconhecer a autonomia desenvolvida;
- As principais mudanças geradas pelo modelo IS e nomeadas pelos respondentes em pergunta aberta são nas áreas: emocional, profissional, relacional e familiar. Apenas 10% responderam espiritualidade;
- Os exemplos de mudanças perceptíveis que mais se repetem nas respostas são das áreas: carreira; saúde do corpo e da mente; relacionamentos afetivos, familiares e profissionais, visão sistêmica e sensibilidade;
- Cerca de 92% dos respondentes percebem diferença do modelo com relação a outros métodos e aproximadamente 25% exemplificam;
- Entre os principais motivos de buscarem um modelo como o Integração Sistêmica estão: assertividade, profundidade, necessidade de visão espiritual da vida e conhecer mais sobre suas origens de antepassados;
- Falta linguagem para descrever o que é o modelo e no que consiste o processo psicoterapêutico; contudo as palavra profundidade e sensibilidade repetem-se em quase todas as respostas sobre o que as pessoas compreendem acerca do mesmo;

- **Sobre a transição**

"É devagar, orgânica, aos poucos, né? Você vai mudando um pouco, começa a tomar um suco verde de manhã, depois começa a se incomodar com uma reunião do trabalho, vai fazendo uma coisa, outra coisa. Não é assim, `ah, mudei de vida, acordei diferente`. Então, eu acho que isso dissolve um pouco o mal-estar dessa transformação." Carine Lacerda

Fazer uma transição de visão linear para a visão sistêmica também mexe com a estrutura financeira da pessoa. Por exemplo, ao notar que seu trabalho não está coerente com seus valores e com o que deseja construir para a vida, as pessoas tendem a querer mudar de emprego ou até mesmo de área de carreira. Isso pode significar perda salarial que levará alguns anos para ser recuperada, como no caso de uma das entrevistadas, que precisou de 7 anos construindo sua nova trajetória para chegar ao mesmo nível salarial de quando decidiu deixar uma empresa que degenera a vida na Terra. Mesmo assim, ela atualmente não possui

os direitos trabalhistas de férias e 13º salário, os quais possuía antes de sua transição. Além disso, as colegas da época, que seguiram no mesmo setor, ocupam atualmente cargos de direção e ela ainda não.

- **Sobre a Ecologia Profunda**

"Me lembro que eu era muito encantada nas coisas que o Marco fazia. As refeições, sempre com verduras, algumas leguminosas, temperos que vocês sempre trouxeram para experimentar. Vocês nunca passaram nada de escassez. Sempre de fartura, de abundância, sabe? De o universo é abundante e de que vai dar certo." Ana Muller, referindo-se aos cursos imersivos de Integração Sistêmica. Essa observação se repete entre outros entrevistados, cada um com uma lembrança espontânea e diferente. Por exemplo, o coordenador de Recursos Humanos da SMS de Gravataí não se recordava em nada da capacitação (nesse caso um workshop de 4 horas). Mas lembrou espontaneamente da alimentação servida como lanche. Marco Lyrio preparava alimentos veganos com muito sabor para serem compartilhados e durante esse momento de nutrição coletiva abordava os temas de Ecologia Profunda. As lembranças marcantes aconteceram em dois âmbitos de aplicabilidade da IS (individual ou organizacional)

4.6 Lacunas do modelo Integração Sistêmica

Como todo processo que se pretende perceber as questões da vida, não é possível se fazer um manual que pretenda encerrar questões, visto que somos complexidade e desconhecemos mais do que conhecemos. Sendo assim, buscamos também identificar o que pode ser melhorado a fim de potencializar a contribuição para a transição da visão linear para a visão sistêmica. Identificamos os seguintes cenários:

- Dar suporte sobre como lidar com as dificuldades da transição, como por exemplo o caso de Michele que passou um período sem nem conseguir falar com a mãe.
- Apresentar o trabalho com uma linguagem clara e com as formalidades empresariais e organizacionais que diminuam ou dissolvam a impressão de que é um trabalho intuitivo sem base teórica ou técnica contribuirá para a credibilidade junto às pessoas que ainda não tiveram contato com o modelo. As pessoas apresentaram nas suas respostas que sentem falta de fundamentos. Consideramos que isso faz sentido uma

vez que o conhecimento intelectual pode ser complementar no desenvolvimento da visão sistêmica.

- Há uma necessidade de didática que construa ou desenvolva o que é o Integração Sistêmica e empodere através da conscientização, da nomeação, o que a pessoa fez por ela.
- A empatia é um dos valores trazidos para indicar se houve ou não desenvolvimento da visão sistêmica. O resultado da pergunta específica denota que há uma ideia de empatia um pouco distante da visão sistêmica e diferente do que é proposto pelo modelo Integração Sistêmica com base no conceito de que empatia é saber reconhecer as interseções com a outra pessoa (Boff, 2020). A maior parte das pessoas considera que empatia é se colocar no lugar do outro e isso é impossível, uma vez que a outra pessoa tem suas histórias de vida e ter visão sistêmica é saber que não conseguiremos acessar o todo, seja do outro ou do planeta.
- Com base nas respostas das entrevistas e do questionário, percebemos que há uma mistura de conceitos entre visão sistêmica, as partes se conectam e compõe o todo – perceber a conexão entre as partes, ver de diferentes primas - e visão holística, ver o todo. Podemos notar que a distorção de conceitos interfere na transição da visão linear para a visão sistêmica.
- A visão espiritual associada à visão sistêmica ficou mais enfatizada na pesquisa entre lideranças organizacionais do que nos atendimentos individuais, o que traz surpresa porque os atendimentos individuais abordam aberta e propositalmente essa temática, ao contrário das capacitações empresariais que até evitam.
- As pessoas que realizam a Integração Sistêmica por atendimento individual e que não tiveram contato com grupos apresentam lacunas de desenvolvimento do saber o que possivelmente gera menor empoderamento e reconhecimento da autonomia. Elas passam pelo processo entendendo que se trata de um trabalho psicoterapêutico e/ou espiritual, tanto que (27,78%) consideram buscar centro espírita em lugar da Integração Sistêmica. Essa parece ser uma porcentagem considerável visto que é exatamente a mesma que indica o número de pessoas que procuraria uma psicoterapia tradicional.

- O fator financeiro é o principal motivo de suspensão e/ou interrupção dos processos regulares de atendimento individual;
- Os cursos aplicados pelo Instituto Inspiralante para as pessoas que buscam desenvolvimento pessoal não são citados em nenhum dos currículos das pessoas entrevistas. Isso indica uma falta de reconhecimento do trabalho realizado, embora todas as pessoas que realizam cursos apresentam mais transição da visão linear para visão sistêmica. Cabe explicar que os cursos seguem metodologia de comunidade de aprendizagem (Wenger in Capra, 2002) e por isso não possuem os métodos tradicionais de sala de aula, quadro e caderno. Também não emitem certificados;
- A falta de informação sobre o que é o processo de atendimento individual mantém a visão sistêmica de que a pessoa está a resolver um problema dela.

Conclusão do Capítulo IV – tecendo as conexões

As entrevistas e as respostas dos questionários mostram que os atendimentos individuais são mais capazes de desenvolver a visão sistêmica de forma sustentável. Isso possivelmente se deve a questão da temporalidade, pois no caso das pessoas que participaram das capacitações organizacionais por mais de 1 ano, reconhecem que desenvolveram visão sistêmica.

Muito interessante observar que nas organizações a visão sistêmica pode parecer abstrata e espiritual e nos atendimentos individuais é percebida como sensibilidade. Nos atendimentos individuais, as pessoas indicam que procuram um modelo como esse porque obtém respostas assertivas, mas também se interessam e percebem a sensibilidade.

Entre os cerca de 70% dos respondentes que participaram de grupos vivenciais, e é possível identificar uma relação entre o desenvolvimento da visão sistêmica e as vivências que minimizam o controle do campo mental e da visão linear.

Ter mais espaço nas consultas de atendimento individual para explicação do que é o modelo é uma necessidade para que as pessoas se empoderem do desenvolvimento da visão sistêmica.

As principais diferenças do modelo Integração Sistêmica com relação a outros métodos são: profundidade, visão sistêmica e sensitividade.

As capacitações curtas e os atendimentos feitos em menos de dois anos geram conteúdos novos para as pessoas e elas podem se lembrar daquilo mesmo 5 anos depois, embora não atrelem à lembrança ao modelo IS.

A visão linear é pilar estruturante da nossa sociedade, está nas escolas, na Medicina, nos processos burocráticos, enfim em tudo o que nos baseamos para lidar com a vida, mesmo a vida não sendo linear. Identificamos que o fato de haver tanta força no pragmatismo faz com que sejam necessários tempo, motivação, interesse/necessidade e regularidade para transitar da visão sistêmica para a linear. Pudemos observar que as pessoas que se mantiveram por longo tempo (mais de 5 anos) com a Integração Sistêmica possuem histórias e vida com questões profundas.

A visão permacultural e agroflorestal são fatores diferenciais para o modelo desenvolver a visão sistêmica e isso pode ser identificado nas respostas de pessoas que tiveram contato com Ecologia Profunda, permacultura ou sistemas agroflorestais.

Considerações finais

> “Uma verdadeira ciência da consciência... teria de ser um tipo novo de ciência, que lidasse com qualidades, não com quantidades, e se baseasse na partilha de experiências, e não em medições verificáveis. Os dados dessa ciência seriam padrões de experiência subjetiva, que não poderiam ser quantificados nem analisados. Por outro lado, os modelos conceituais que interligassem os dados teriam de ser logicamente coerentes, como todos os modelos científicos, e talvez pudessem até conter elementos quantitativos” (Laing, in Capra, 2002, p.60)

A investigação se propõe a identificar como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica. Para estudar esse tema trouxemos o estudo de caso do Instituto Inspiralante. Identificamos que a organização a que nos propomos analisar enquadra-se com mais sentido no âmbito do Empreendimento Social Criativo (Fleming, 2021) principalmente porque possui: a) pessoas criativas elaborando projetos e serviços; b) aplicabilidade dos projetos e serviços para transformação social; c) alinhamento à Agenda 2030 e aos ODSs; d) monitoram o impacto através dos benefícios para a comunidade local e o desenvolvimento cultural; e) pessoas do conselho fiscal não são investidores financeiros, f) são agentes de impacto; g) liderança majoritariamente de mulheres e h) desenvolvem processos inovadores.

O caminho para a contribuição é o modelo autoral Integração Sistêmica, portanto vamos abordá-lo diretamente nas considerações finais a fim de tornar mais clara a compreensão dos resultados das análises, mesmo porque as pesquisas direcionaram-se ao modelo especificamente e o Instituto Inspiralante possui também projetos artísticos, culturais e de ativismo espiritual (Macy, 2004 e Vaughan-Lee, 2019)

Durante o percurso, tornou-se cada vez mais claro que investigar sobre os contributos com a transição da visão linear para a visão sistêmica trata-se de um tema vasto, complexo, mas principalmente imprescindível. Isso porque a visão linear é narrativa coletiva, consciente e inconsciente. Sendo assim, a transição de visões inclui a transição da visão antropocêntrica, na qual a natureza está a serviço do ser humano, para uma visão biocêntrica.

A visão linear cumpriu a função de mostrar que existem as partes e que o ser humano pode analisá-las. Essa incrível transformação destituiu o poder central da Igreja Católica, em termos ocidentais. A questão é que essas partes analisadas possuem conexões entre elas.

Com base nas entrevistas e questionários, pudemos observar que cerca de 80% dos respondentes transitam da visão linear para a visão sistêmica. Contudo é importante ressaltar que ao responderem sobre o que percebem como visão sistêmica, essa mesma porcentagem indica respostas mais atreladas ao que é visão holística e não à visão sistêmica. Ressaltamos essa questão como um ponto importante de ser percebido para além de um jogo de palavras, isso porque se há uma confusão de compreensão entre a visão sistêmica e a visão holística é possível que haja menos transição do que necessitamos enquanto humanidade no momento. Se precisamos nos reconhecer como espécie para transitarmos os paradigmas do sucesso e então encontrarmos um cuidado com a vida em todos os sentidos, percebermos as conexões é mais importante do que a ilusão da percepção da totalidade. Inclusive essa é uma das questões apontadas pelas críticas à Ecologia Profunda (Glasser, 2011), termos condições de reconhecer e aceitar que não é possível sabermos de fato o que um golfinho ou um elefante precisam.

Nesse sentido, conectamos essa questão com aprendermos como espécie a conviver com a tensão do não saber (Morin, 2008). É como se houvesse um certo medo de retomarmos à percepção da complexidade da vida, como um receio de caminhar pelo desconhecido, pois admitir que algo é complexo, é diminuir a ideia de que o ser humano pode ter o controle da totalidade.

Com o desenvolvimento da noção de impacto, cresce a visão sistêmica porque as pessoas começam a notar que o rio está ligado ao mar que está ligado aos peixes que elas comem, por exemplo. Um desastre ambiental afeta a vida de milhares de pessoas não apenas onde ocorreu, mas em lugares que nem se imaginava num primeiro momento, como acontece com a Vale do Rio do Doce, na cidade de Mariana – Minas Gerais – Brasil. Nesse sentido, vemos a diferenciação entre a dimensão pessoal e a dimensão social no desenvolvimento sustentável abrir canais de reflexão, debates, começa a ficar evidente a necessidade de criação de capacitações adequadas.

A Ata da Assembleia Geral da ONU de 2015 apresenta os 5 Ps (pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria). Sobre Pessoas: “Estamos determinados a acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas para garantir que todos os seres humanos possam realizar seu potencial com dignidade e igualdade e em um ambiente saudável.” O texto é abrangente e resumido, mas podemos ampliar a compreensão e considerar, por exemplo, que para acabar com a fome há de se ter visão sistêmica visto que as mudanças climáticas e a automação tecnológica afetam e afetarão a vida de milhões de pessoas diretamente. Com base nessa investigação de Mestrado supomos que a necessidade de visão sistêmica exista para levar às pessoas afetadas indiretamente a se comprometerem com questões que elas consideram que não sofrerão impacto algum. Em geral pensam que se elas não vão passar fome, a importância do desenvolvimento sustentável não é para elas, ou ainda, se elas têm a garantia do seu sustento, a preocupação com a automação tecnológica não diz respeito a vida delas. Estamos numa fase da história que perceber a vida do outro deixou de ser caridade, passou a ser necessidade de regeneração da espécie. Consideramos que seria interessante uma investigação mais detalhada sobre as questões sociais e individuais, tanto comportamentais quanto comunicacionais interdisciplinarmente para ser possível responder como precisa ser essa transição da visão linear para a visão sistêmica.

Até porque, como fundamenta Capra, a visão sistêmica está e precisa avançar em todas as áreas com destaque à questão cognitiva. Pelo viés social, perguntamo-nos se seria a comunicação uma área que pode contribuir com essa transição a partir da força conectora de uma metacomunicação com bases impessoal, verbal e não verbal (Burleson, 2009)

Percebemos que o tema da Ecologia Profunda, considerado por Capra (e por muitos outros autores de áreas temáticas convergentes), como a base filosófica para a transição da visão linear para a visão sistêmica, permeia e entrelaça quase todos os temas dessa esfera abrangente que se inicia com a necessidade evidenciada de desenvolvimento sustentável.

Inclusive essa percepção torna-se contundente ao identificarmos o tema das mudanças climáticas como elemento norteador da Agenda Global de desenvolvimento sustentável, por sua urgência, tomemos como um dos exemplos: “em regiões avaliadas, alguns desafios de saúde mental estão associados ao aumento das temperaturas (alta confiança), traumas de

eventos extremos climáticos e meteorológicos (confiança muito alta), e perda de meios de subsistência e cultura (alta confiança).” (*International Panel on Climate Change*, 2022)

Notamos que com o modelo Integração Sistêmica, 66,77% dos respondentes ao questionário consideram que sua relação a sustentabilidade ambiental melhorou. Além disso, as análises qualitativas apontam claramente a percepção dos entrevistados sobre a relação com a Terra, passar a ser vista como Gaia (Lovelock, 2006)

Também sobre o como uma Indústria Criativa contribui com a transição da visão linear para a visão sistêmica, sendo o caso de uma empresa de setor 2.5, como vimos, na área de comunicação e empreendedorismo social, cumpre a funcionalidade de conexão entre as perspectivas dos diferentes atores sociais. Talvez estejamos mais acostumados a vermos engenheiros ambientais, sociólogos ou ecologistas nesse papel, mas esses profissionais atuaram com seus saberes e habilidades técnicas para a transição. Já comunicólogos e profissionais de criação atuarão de outras formas, com outros saberes e habilidades técnicas. No caso do Instituto Inspiralante especificamente o foco tem sido na dimensão pessoal do desenvolvimento sustentável.

A dificuldade em caracterizar o Instituto Inspiralante como Indústria Criativa foi percebida durante a investigação e notamos que esse desafio possivelmente se dá pela linearidade de estudos apresentados sobre os produtos e serviços desenvolvidos pelas ICs. Supomos que no caso de uma organização que trabalha também com capacitações para âmbito organizacional essa criatividade ainda não esteja claramente vislumbrada porque também faz parte da transição, como visto por Kunsch (2012) e Baldissera (2009). Em termos de comunicação organizacional, de lideranças de organizações e de ativismo social estamos transitando (talvez ainda engatinhando) na compreensão de que os papéis, livretos e cartilhas estão tendo suas funcionalidades bem diminuídas. A conexão entre pessoas é essencial para “uma Comunicação que permita a abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite a maior valorização das pessoas” (Kunsch, 2012, p. 269)

Cabe frisar que estamos cientes de que a comunicação vista em grupos pode trazer múltiplas abordagens, contudo optamos por nos ater à comunicação organizacional e não adentrar outras perspectivas de comunicação em grupo para que houvesse assertividade na dissertação, deixando o tema da multiplicidade de grupos para uma pesquisa aprofundada.

Se estivermos a lidar com uma mudança de cultura organizacional, as pessoas precisam se sentir parte das transformações, porque de fato elas o são. Todas as mudanças são frutos das possibilidades geradas pela rede autopoiética que se constituiu ao logo da existência tanto das pessoas que fazem parte da empresa, quanto das que a antecederam. Um grupo de técnicos conhece uma forma de encaminhar a implementação tácita dessas mudanças necessárias a continuidade da organização. Mas visto que são resultados da autogeração, tais mudanças devem identificadas, codificadas em formato condizente com a empresa e implementadas a partir de experiencias também autogeradoras. O processo de mudança para ser significativo precisa ser desde o começo inclusivo com as pessoas, assegurando suas participações num ambiente propício à criatividade.

A própria maneira como as pessoas compreendem o que é comunicação já evidencia uma necessidade de transição da visão linear para visão sistêmica, tanto nas organizações quanto fora delas. Tanto porque, como vimos no Capítulo III, a natureza das habilidades de comunicação não-verbal desempenha um papel integral em questões de interação social, portanto, elas moldam e definem o comportamento. De acordo com Burgoon e Bacue (2003), a meta-comunicação não-verbal consiste em: "a) comunicação expressiva, b) gestão de conversas, c) comunicação relacional (que inclui apoio social, conforto e gestão de conflitos) e d) gestão de imagem e processos de influência". (Burgoon e Bacue, 2003, p.180, in Burleson & Greene, 2003). Possivelmente o reconhecimento das características da comunicação não-verbal prescinde da transição da visão linear para a visão sistêmica.

Consideramos também importante trazer alguns pontos identificados como lacunas a serem transformadas pelo ESC para a melhoria do modelo Integração Sistêmica, de forma a contribuir cada vez com a transição a que se propõe. Interessante observar que a visão sistêmica e a criatividade possuem uma ligação clara para cerca de 87,28% das pessoas (questionário), mas apenas 23,64% direcionam a vida com essa conexão entre os dois temas. Isso nos faz pensar que há uma lacuna entre as noções de visão sistêmica e criatividade que pode ser explorada e mais bem trabalhada em convergência com a Agenda Global de desenvolvimento sustentável, com ênfase nas questões de Economia Criativa. Isso porque converge entre os pesquisadores e instituições envolvidas que precisamos de criatividade e

inovação para lidarmos com as mudanças climáticas (ONU, 2021) os efeitos da automação tecnológica (Schwab, 2016).

Sendo assim, aprimorar as formas de tornar clara uma conexão entre criatividade e visão sistêmica pode contribuir com o cumprimento da Agenda Global e, para tanto, é preciso de desenvolvimento pessoal (Seghezzo, 2009).

No que tange às organizações, a capacitação mais longa realizada pelo Instituto Inspiralante é reconhecida por ter contribuído com a transição para visão sistêmica, com a constituição de modelo de gestão cooperativo e por ter gerado pertencimento aos colaboradores. Contudo ao mapearmos os resultados das entrevistas semiestruturadas, identificamos que o processo de capacitação gerou insegurança em especial em alguns professores do Ensino Médio. Isso se deu, conforme relatos, porque sentiam que não sabiam mais dar aulas. Essa insegurança é vista como defesa normal de autopreservação daquilo que conhecemos (Capra, 2002), contudo é interessante observar e elaborar caminhos dentro do modelo para que essa insegurança seja minimizada quando necessário. Embora os profissionais que aplicavam o modelo Integração Sistêmica considerassem que estavam realizando esse acolhimento com os grupos de comunicação sistêmica e CNV (Rosenberg, 2003) ainda assim, reconhecemos que pode ser mais bem planejado em termos de só serem adentradas determinadas esferas instituições arraigadas, depois de um número maior de multiplicadores do modelo terem sido capacitados dentro da organização. Dessa maneira consideramos que existirão pessoas no cotidiano em condições de concederem apoio entre as habilidades técnicas e pessoas já reconhecidas. Até mesmo para saberem pedir ajuda (Boff, 2002) como o próprio modelo propaga.

Com todo o exposto, chegamos à conclusão de que a contribuição de uma Indústria Criativa com a transição da visão linear para a visão sistêmica acontece de maneira favorável; compõe parte essencialmente estrutural para o desenvolvimento sustentável; pode ser rica por apresentar saber multidisciplinares, criatividade e inovação.

Pouco explorado nesse trabalho o tema social pela visão sistêmica na proposta teórica de Capra, bem como por autores que nos quais o físico fundamenta seu trabalho. Contudo, com os resultados das análises percebemos um campo vasto, talvez pouco explorado, de

interseção entre a visão sistêmica, a Comunicação, os vínculos relacionais e a Sociologia, como por exemplo, ao visitar Lunmann, Castells e Bowen.

Selamos essa investigação com um trecho do físico Capra: “o mundo interior da nossa consciência reflexiva surgiu junto com a evolução da linguagem e da realidade social. Isso significa que a consciência humana não é só um fenômeno biológico, mas também um fenômeno social” (Capra, 2002 p.58). A partir das teorias pesquisadas, dos fundamentos identificados e dos dados coletados compreendemos ser interessante um avanço nos estudos sobre as questões comunicacionais, comportamentais, cognitivas em âmbitos social e individual para composição do desenvolvimento sustentável nas esferas vistas como estruturantes da Agenda Global, isto é, ambiental, social e econômica.

Com a estrutura teórica trazida por Capra foi possível contar com o fio que tece a teia da vida através das conexões ainda aparentemente ocultas. E, assim, percorremos a dissertação mapeando os caminhos das mudanças já em decurso no século XXI para que possamos por mimética nos reconhecer como espécie.

Referências Bibliográficas

Amabile, T. (1988). *Research in Organizational Behavior, 123-167: Vol. 10*.

Araújo, A., & Gouveia, L. (2016). Uma revisão sobre os princípios da Teoria Geral dos Sistemas. *Estação Científica - nº 16.*

Bakalli, M. (2015). *The creative ecosystem: Facilitating the development of creative industries* (pp. 1–86). UNIDO *Rural Entrepreneurship Development and Human Security Unit*.

Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. Organicom, 6(10-11), 115-120. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013

Bendassolli, P., Wood, T. J., Kirschbaum, C., & Cunha, M. P. (2009). Indústrias criativas: Definição, limites e possibilidades Charles; Miguel Pina e Cunha. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *49*(1), 10–19.

Bilton, C. (1999). The new adhocracy: Strategy, risk and the small creative firm. *Centre for Cultural Policy Studies University of Warwick Research Papers*, *no. 4* (Series editor: Oliver Bennett).

Boff, L. (2012). Saber cuidar (18ª edição). Editora vozes.

Brodie, Richard (2009). Vírus da Mente – nova e revolucionária ciência dos memes. Ed. Cultrix

Burgoon, J. K., & Bacue, A. E. (2003). *Nonverbal Communication Skills Center for the Management of Information*. Em *Handbook of Communication and Social Interaction Skills* (p. 179–219). *Lawrence Erlbaum Associates, Publishers - Taylor & Francis or Routledge's* 2008.

Burleson, B. (2009). *The nature of interpersonal communication—A message-centered approach*. Em *The Handbook of Communication Science* (pp. 145–161). Sage Publications.

Capra, F. (2002). *As conexões ocultas*. Ed. Cultrix Amana Key.

Capra, F., & Luisi, P. L. (2013). A visão sistêmica da vida. Cultrix Amana Key.

Cowen, T. (2011). *Creative economy*. Em *A Handbook of Cultural Economic* (pp. 120–125). Edward Elgar Publishing.

Cultural, I. (2020). *Dez anos de Economia da Cultura no Brasil e os Impactos da Covid-19: Um relatório a partir do painel de dados do observatório Itaú Cultural*. Itau Cultural.

Directory, B. *Soft Power* [Https://brandirectory.com/softpower/].

Echegaray, G. (2018). *Para compreender las organizaciones organizacionales* (7 ediçao). evd.

Education, G. (2017). *Design econômico: Gaia Geds*. Gaia Institute.

Engel, V. L. (sem data). *Sistemas Agroflorestais: Conceitos e Aplicações*. 15.

Escola, B. Diagrama de Venn. *Brasil Escola*. Obtido 20 de agosto de 2022, de https://brasilescola.uol.com.br/matematica/diagrama-de-venn.htm

Firjan. (2022). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro.

Fleming, T. (2021). A Economia Criativa Brasileira. *British Council Report*, 44.

G1. Economia informal cresce e volta ao padrão pré-pandemia. *G1 site de notícias*. Obtido 9 de agosto de 2022, de https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/12/08/economia-informal-cresce-e-volta-ao-padrao-pre-pandemia.ghtml

Glasser, H. (2011). Naess's Deep Ecology: Implications for the Human Prospect and Challenges for the Future. *Inquiry*, *54*(1), 52–77. https://doi.org/10.1080/0020174X.2011.542943

Gombata, M. (2021, novembro 10). Trabalho informal bate recorde e deve continuar a crescer. *Valor Econômico*. https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/11/10/trabalho-informal-bate-recorde-e-deve-continuar-a-crescer.ghtml

Guetzkow, J., Lamont, M., & Mallard, G. (2004). *What is Originality in the Humanities and the Social Sciences*? *American Sociological Review*, *69(2)*, 190–212.

Harding, S. (2006). *Terra viva ciência, intuição e a evolução de Gaia*. Cultrix Amana Key.

Hellinger, B. (2012). *O amor do espírito* (2ª edição). Atman.

Hohlfeldt, A., Martino, L. C., & França, V. V. (2001). Teorias da comunicação (4ª edição). Editora Vozes.

Holmgren, D. (2007). *A summary of permaculture concepts and principles taken from 'Permaculture Principles & Pathways Beyond Sustainability'*. 12.

Hölscher, K., Wittmayer, J. M., & Loorbach, D. (2018). *Transition versus transformation: What's the difference? Environmental Innovation and Societal Transitions*, *27*, 1–3. https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.10.007

Jung, C. G. (2000). Os arquétipos e o inconsciente coletivo (2 edição). Vozes.

Kunsh, M. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: Recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo: Vol. v.35. Revista Intercom – RBCC.

Leitão, C. (2013). A Secretaria da Economia Criativa deveria colaborar para deslocar o Ministério da Cultura para uma discussão mais estratégica sobre o desenvolvimento do Brasil [Interview].

https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/uploads/BibliotecaTable/9c7154528b820891e2a3c20a3a49bca9/125/13712386891363042933.pdf

Lovelock, J. (2006). *Gaia*. Cultrix Amana Key.

Lyrio, Z. (2020). O budismo de Thich Nhat Hanh e a espiritualidade da interexistência. *Sacrilegens Revista Discente Programa de Pós-Graduação, Ciências da Religião da UFJF*, *v.17-2,* 264-279.

Macy, J., & Brown, M. Y. (2004). *Nossa vida como Gaia*. Editora Gaia.

Martins, E., & Szymanski, H. (2004). A abordagem ecológica de Urie Bronfenbrenner em estudos com famílias. *Revista Estudos e Pesquisa em Psicologia*. https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/11111/8805

Mattelart, M., & Mattelart, A. (2004). *Histórias da teoria da comunicação* (7ª edição). Ed. Loyola.

Maturana, H., & Varela, F. (2011). *A árvore do conhecimento* (9ª edição). Palas Athena.

Mcluhan, M. (1969). *O meio é a Mensagem. In: Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem, São Paulo: Cultrix, 1969*. Editora Cultrix.

Mello Mattos, M. (2009). Comunicação Institucional para representações de classe e a capacidade de gerar pertencimento e união com alinhamento de discurso. Anais Divisão Temática Comunicação Organizacional, Intercom Sudeste 2009. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação.

Mello Mattos, M. (2021). Modelo sistêmico de comunicação organizacional aplicado em instituição educacional para implementação do Projeto Político Pedagógico. *Anais 44 - Intercom - Universidade Católica de Pernambuco*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2021/resumos/dt3-co/mariana-de-mello-mattos.pdf

Montuori, A., & Stephenson, H. (2010). Creativity, Culture Contact, and Diversity. *World Futures*, *DOI: 10.1080/02604021003680503*, 66:3-4, 266–285.

Morin, E. (1986). *Para sair do século XX*. Editora Nova Fronteira.

Morin, E. (2000). *A cabeça bem feita* (2ª edição). Bertrand Brasil.

Morin, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5ª edição). Instituto Piaget.

Naess, A. (2002). *Life's philosophy: Reason and feeling in a deeper world*. University Georgia Press.

Oakley, K. (2014). *Good work? Rethinking cultural entrepreneurship*. Em *Handbook of management creativity* (pp. 145–159).

O'Brien, D., Laurison, D., Miles, A., & Friedman, S. (2016). *Are the creative industries meritocratic? An analysis of the 2014 British labour force survey. Cultural Trends.* DOI: 10.1080/09548963.2016.1170943

Otto, A. F. N., & Ribeiro, M. A. (2020). Contribuições de Murray Bowen à Terapia Familiar Sistêmica. Pensando Famílias, *24(1)*, 79–95.

Ottoni, B., Oliveira, P. R., Estrela, L., Santos, A. T., & Barreira, T. (2022). *Automation and job loss: The Brazilian case*. Nova Economia, 32, 157–180.

Perguntas para inquerito qualitativo. (2022, julho 20). https://www.questionpro.com/blog/pt-br/perguntas-para-inquerito-qualitativo/

Pichler, O. (sem data*). Die goldene Mitte oder die polare Schwester-Tugend*? [Training]. *Pichler Training & Beratung*. Obtido 7 de agosto de 2022, de pichler-training.at /das-werte-und-entwicklungsquadrat-als-instrument-des-coachings-und-der-selbstentwicklung/

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). *Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins*. *Sustainability Science*, *14*(3), 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Rosenberg, M. B. (2003). Comunicação nao violenta (3ª edição). Editora AGORA.

Santos, L., & Venturi, M. (sem data). O que é permacultura? *NÚCLEO DE ESTUDOS EM PERMACULTURA DA UFSC.* https://permacultura.ufsc.br/o-que-e-permacultura/

Seghezzo, L. (2009). *The five dimensions of sustainability*. *Environmental Politics*, *18*(4), 539–556. https://doi.org/10.1080/09644010903063669

SESC (Director). (2015). Simpósio Sapientia—Presente ou Genealogia*?* [Vídeo Youtube]. https://www.youtube.com/watch?v=6OVXXTOyFkE

Shazer, S. (1986). Terapia familiar breve (Vol. 29). Summus Editorial.

Silva, A. M. (2010). Modelos e Modelizações em Ciência da Informação: O Modelo eLit.pt e a investigação em literacia informacional. *Prisma*, *13*, 298–353.

Sixth Assessment Report. (2022). *Intergovernmental Panel on Climate Change*. https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/

Sparrer, I. (2007). *Miracle, Solution and System* (edition in english). Solutions Books.

Sustentabilidade: Origem e evolução do conceito. (sem data). https://guiadoensino.com.br/geografia/sustentabilidade-origem-e-evolucao-do-conceito/

Sylvan, R. (1985). *A critique of deep ecology*. *Canberra: Australian National University, 12*(Department of Philosophy.), 10–22.

The Future of Jobs Report 2020 (Future of Jobs 2020). (2020). World Economic Forum.

Throsby, D. (2009). *Explicit and implicit cultural policy: Some economic aspects*. *International Journal of Cultural Policy*, *15:2*, 179–185. https://doi.org/10.1080/10286630902760840

Toro, B. (Director). (2011). Os paradigmas do cuidado. Ted ex. https://www.youtube.com/watch?v=5nivihNqbXk

Torquato, G. (1986). Comunicação empresarial/comunicação institucional, conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. Summus Editorial.

Ule, A., & Varga von Kibéd, M. (2015). *Conversation about the Concept of Spirit*. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, *13*(4), 558–568. https://doi.org/10.7906/indecs.13.4.8

Was ist SySt®? | SySt Institut®. (sem data). Obtido 5 de dezembro de 2020, de https://www.syst.info/de/was-ist-systr

Wijngaarden, Y., Hitters, E., & Bhasing, P. (2016). *'Innovation is a dirty word': Contesting innovation in the creative industries*. *International Journal of Cultural Policy*. DOI: 10.1080/10286632.2016.1268134.

Anexo 1

Para você, o que é visão sistêmica?

Selecionamos respostas a partir das entrevistas

"Pra mim visão sistêmica é tu perceber comportamentos, padrões que a gente faz inconsciente e que tu não percebe. Ah todo dia eu acendo a luz, não sei porquê. Ah minha vó falou que acender luz dava sorte. Então é como tu tem comportamentos, atitudes, crenças, várias questões inconscientes que tu não sabe da onde veio, quem colocou na tua cabeça, se foi de agora, se foi a tua a tua família, teus pais vieram com isso e aí a gente carrega essas lealdades, essas esses padrões e nem enxerga que porque é tão parte nossa, né? Acreditar que acender a luz, acorda e acende a luz ou não botar o pé no chão, enfim coisas que né tu tem de comportamento, de atitude e daí com essa visão sistêmica a gente consegue perceber padrões que nem a gente percebe, né?" Michele Schultz, empresária.

"Eu acho que é sair do teu ponto de vista, sair do seu lugar. Essa foi a grande contribuição lá naquela aquela intervenção no Numesc. Porque todo mundo saiu do seu lugar e foi ver um outro lugar. No lugar dos outros setores, né? Que caminhar fisicamente, né? Falo do movimento da constelação, caminhar naquele espaço, mas buscando outros lugares. Outras posições, outras recolocações. Então é uma possibilidade sair de um ponto de vista e ir ao outro." Ana Muller, jornalista e terapeuta.

"Ai que difícil. Eu achei que ia chegar a uma pergunta mais fácil. Difícil, eu não sei, não sei dizer. Não sei dissertar com assertividade, sabe? Eu odeio falar de coisa que eu não tenho certeza." Advogada.

"É uma visão que tem sinergia entre todos e tudo. Entre setores, entre pessoas, entre vida profissional, vida pessoal. É uma visão que você tem que englobar tudo e é dentro da sua profissão, fazer com que isso funcione. E pra funcionar eu acho que o que eu aprendi com a Mariana e com o Marco, é que a visão sistêmica está em qualquer lugar basta você perceber e é necessário, aliás é imprescindível, essa visão pra você ter uma qualidade de vida melhor e que você consegue enxergar esse sistema dentro de um todo" Adriana Corbo, advogada.

“Se eu fosse explicar hoje visão sistêmica pra alguém é a gente ampliar a consciência do individual para o todo. E entendermos o laço invisível que existe entre cada um de nós. Sabe bem o efeito borboleta?” Livia Diniz, terapeuta ocupacional.

“É entender de dentro de um lugar, de um âmbito, de um ambiente, de um círculo muito bem definido. A gente pode estar falando de uma família, de uma empresa, de uma dentro de um núcleo existem relações e trocas e entender que está tudo ligado. Quando a gente mexe de um lado vai reverberar do outro, de alguma maneira” Mellanye Divine, educadora e militante.

“Eu acho que é tentar integrar mundos, a visão sistêmica. E você entender que você faz parte de muitas camadas e que está tudo conectado assim. Acho que é basicamente isso, entender as coisas como sistemas codependem de muitas coisas pra acontecer e que você pode ali mexer uma pecinha e fazer ´assim ó` e mudar o sistema a seu favor” Joanna Armada, jornalista

“Só posso falar só do que eu vivi em todas as constelações, o que eu entendi de sistêmico é porque o universo é todo ligado. Ele tem uma energia. E não existe só é minha energia da minha família. Mas do coletivo. Pra mim o processo sistêmico é isso. É uma questão contínua coletivamente. A humanidade está ligada independentemente de nacionalidade, de cor, de razão, de ser social. É um processo. Quando você mexe num sistema familiar único daquela pessoa como eu, estou não só melhorando a mim, mas a minha família, e ao redor de tudo que eu estou ligada. E automaticamente é um processo coletivo. Então eu acredito que sistêmico seria isso. Que o que está ligado a mim está ligado a outras pessoas, a sociedade e ao mundo universo assim. Eu acho engraçado ter uma frase que é a comunidade Zulu né? Que foi onde Bert Hellinger estudou que isso mexeu comigo. Ele fala que não cai nem uma folha de uma árvore se não for permitido pelo processo de Deus que aí tem Hellinger fala que é o processo sistêmico. Até uma folha que cai de uma árvore ela estava ali sistematicamente programado pra aquilo. Mas que não é imutável como os budistas acreditam. Budista acredita no processo sistêmico, mas imutável que você não vai mudar aquela questão você pode trabalhar a sua mente pra ter aceitação do que você vai ter que passar, mas você não muda. Bert Hellinger fala diferente. A partir do momento que você ajuda uma pessoa você ajuda

uma família, você ajuda uma cidade, você ajuda o planeta. Então pra mim o processo sistêmico é isso. É um conjunto. Tudo que existe no universo, das plantas aos animais aos seres humanos. Não sei se é o correto, mas é o que eu consegui canalizar como um processo sistêmico pra minha vida." Elizana Aprigio, psicopedagoga e bacharel em Direito.

"visão sistêmica é quando a gente consegue perceber o eu em relação e comunicação com todas as pessoas a minha volta e com todas as coisas a minha volta. Eu sou eu e se essa comunicação não está legal entre mim e o meu pulmão, então preciso perceber a minha tristeza. Isso é visão sistêmica e até me emociona quando você conseguiu dentro do processo em vários momentos que eu estava falando da minha cachorrinha, o quanto ela estava impactando a minha vida interna, e o quanto a chegada da outra cachorrinha trouxe mudanças na relação das duas e que fez comigo, que fez com o todo e mudou. Pessoas que nem convivem com elas duas percebem. Então, relação sistêmica é o efeito borboleta mesmo. Bate a asa aqui e vai fazer um furacão lá. O quanto a minha forma de me relacionar com a minha família, o meu saber, a minha emoção, como isso tudo vai influenciar na minha resposta para meu pai, por exemplo. Então o que é a visão sistêmica, não sei explicar de outra forma sem ser passando por mim.

Então é quando eu consigo me relacionar com todas as minhas partes internas e externas da minha parte que é meu pai, a minha parte que é minha mãe, a minha parte que está na minha mãe que está no meu pai pra eu poder ter esse meu lugar bem estabelecido dentro da minha família pra eu não poder me atropelar e não me machucar muito então esse esse movimento é muito interessante. Eu acho que a visão sistêmica vem me ajudando ao longo desses anos a sair do *psicologês* e voltar pra ação, que é o que eu sempre gostei do psicodrama. Uma das cenas mais bonitas do psicodrama é que o psicólogo que está ali fazendo a sessão, está de literalmente braço dado com o paciente. Ele caminha pela sala com de braço dado com o paciente na sessão psicodramática. Então isso pra mim é trazer pro agora. É estar junto e fazendo e a visão sistêmica me possibilitou a esse movimento de trazer pra minha vida real. Sem sair dessa coisa de estar só que é intelectual e que em todos os outros processos é mais favorecido." Cristina Leal, psicóloga.

“leva em consideração muitas coisas. Desde o nosso impacto na sociedade. Como a gente impacta a sociedade no dia a dia, como a gente impacta o outro. Também levando muito em consideração o que a gente traz. Eu fiquei muito impressionada quando descobri que a minha vida hoje era muito impactada com coisas de outras vidas ou das coisas que aconteceram com os meus familiares, questão da epigenética. Isso pra mim foi um grande impacto assim. Caramba! O quanto essas memórias geracionais iam chegar no meu sistema o quanto por amor a gente está a serviço do sistema, tantas coisas. E a gente não aprende isso. É uma surpresa quando alguém conta. Olha o que aconteceu com a sua avó ou com a sua bisavó.

Então eu acho que esse sistêmico é no sentido de levar em consideração todas as partes. E também a visão de que nada está fora de mim. O que acontece na Terra vai impactar em mim. O que acontece com o outro, essa grande descoberta, essa abertura pra mim, foi um olhar do que eu construí como visão sistêmica quando eu levo em consideração o que está acontecendo que parece longe de mim que vai reverberar em mim. Na minha saúde, no meu mental, no meu espiritual, da sociedade, o impacto do que a gente produz, do que a gente consome diariamente, visão sistêmica da forma como eu saio de casa de manhã, a forma como eu trato o outro.” Milena Gonzales, psicóloga

---

“faz muito sentido se a gente entende que não há diferença nenhuma entre mim e uma barata para as leis da natureza. Se a gente entende que está interligado e interconectado, acho que é o caminho de entender o que que a permacultura tem a ver pode me ajudar numa constelação por exemplo. Porque se a gente entende que são saberes, se a gente não dispensa nenhum saber que está aí basta a gente enxergá-los que eles estão todos aí na nossa cara. Inclusive há mais tempo do que nós mesmos aqui nesse planeta.” Elaine Cury, atriz

---

“é o criativo, a inovação, vai para áreas que vai estar sempre sendo descoberta. Pra mim é olhar para a vida de forma 360, talvez tenha a visão cartesiana 360, mas é ao redor de mim. A visão sistêmica vai estar sempre sendo explorada, é luz, é dentro, é fora, pode ser energia, sempre sendo inovado esse 360, nunca vai ser um resultado de 2 mais 2 é 4. É infinita. Visão sistêmica é uma visão 360 não linear, vai estar sempre interligada com conhecimento e inovação.” Glenda Ritterling,

Anexo 2

Selecionamos trechos interessantes à pesquisa

“o ativismo tem que ser muito criativo e coletivo” Claudia Werneck, ativista de Direitos Humanos e escritora.

“Eles (outros modelos de capacitação organizacional) não trabalham a questão do inconsciente coletivo, da equipe ou do padrão que tua empresa. Tem um problema no RH, os funcionários estão saindo toda hora. Ah! Então a gente tem que melhorar a entrevista. Ah! problema no financeiro? Vamos resolver as planilhas. Então é mais um trabalho técnico que para uma empresa a gente tem que ter esse conhecimento sim. Mas tenho conhecimento, estou fazendo tudo certo e mesmo assim esbarro na venda. Eu tinha trabalhado com venda, tinha um monte de curso de venda e mesmo assim, na hora que ia atender, não me sentia bem, eu fugia, me sentia mal. E aí foi o que a gente descobriu que é meu padrão de venda porque que eu estava me sentindo assim. Coisas que pra mim eu não enxergava. Porque eu não achava que eu tinha problema com vendas. Porque eu sou comunicativa. Sempre trabalhei com vendas, então achava sou super boa em vendas, mas quando a gente fez aquele movimento e percebi que realmente me sinto mal, me sinto angustiada, não gostava de vender aí que eu entendi que era algo que eu não teria como perceber se não tivesse feito a constelação empresarial com vocês ali. É empresarial e lida com a estrutural, lida com outras técnicas que na familiar (constelação) nem sempre. É uma outra forma de olhar complementar.” Michele Schultz, empresária.

“Procurei alguma coisa que fosse mais próximo do ser humano, mais próxima de da vivência de cada um. Eu como advogada já estava percebendo que os sistemas atuais não funcionavam. Pela lentidão, pela burocracia e a gente precisava de uma alguma coisa que pudesse chegar mais ao indivíduo. Com a integração sistêmica eu entendi que a gente poderia não largar a lei, não largar diretamente o que a gente usava, mas a gente podia usar de ferramentas pra que as os conflitos se solucionassem de outra forma. Então comecei a me

aproximar de indivíduos e dessas ferramentas e consegui um meio termo entre a burocracia exagerada e um limite de livre arbítrio.

Porque no Direito a gente tem que ter um meio termo. E consegui muitas decisões, muitas resoluções de empresas, de clientes através dessa ferramenta sistêmica que envolve não só o Direito, mas o que traz que traz a felicidade pra ele. O que traz a solução do conflito. Que nem sempre está na Lei.

Para gente alcançar a solução, é necessário que a outra pessoa também tenha essa necessidade de enxergar a vida como um sistema, sistemicamente. Uma ponta sozinha não dá. É necessário que o outro também veja. E essa é a minha grande dificuldade.

É mais difícil viver dessa forma. Porque a cultura das pessoas ainda é muito cartesiana. E para aplicar isso você esbarra um pouquinho com uma um conceito de loucura, com conceito de que é de artesanal, que é banal, mas não é. É muito mais profundo. E essa profundidade muitas pessoas não querem atingir. Porque é pra mudar o sistema. E aí é muito mais difícil. Mas mesmo sendo mais difícil eu não trocaria a minha visão sistêmica pela visão linear." Adriana Corbo, advogada.

"Poder olhar as coisas sem serem fragmentadas. A questão de olhar o todo, de olhar de cima, numa outra perspectiva e sair dum ponto de vista fixo, perceber como promover a integração entre os elementos. Ver as pessoas como fatores positivos, não como empecilhos, né? As pessoas não são né? Não precisam ser." Ana Muller, jornalista, terapeuta.

"Aquelas dinâmicas não funcionaram com aquelas pessoas. As duas pessoas mais resistentes eram extremamente machistas. Antes elas tinham uma chefe que era bem "*machona*", né? E era na base do grito do de chicote e acabou. Quando ver uma mulher sozinha coordenando tudo, controlando. Isso já perigou a masculinidade deles. Ponto número dois do porquê que não funcionou aquilo? Você (referindo-se a Mariana Mattos). Porque que é mulher. Eles tinham uma escuta do Marco. Entendeu? Do Marco e não tinha contigo." Amanda, advogada.

“Queria além de mim, eu queria capacitar os meus profissionais para vivenciarem essa linguagem, essa visão diferenciada da tradicionalista. Coincidentemente nós aprendemos muito a trabalhar num ambiente que não fosse dentro de um escritório. Logo depois veio a pandemia e a gente já estava preparado pra aquilo. A gente já se comunicava em rede. A gente já se entendia e conseguia ver uma visão sistêmica do trabalho. Tanto que na pandemia a gente tirou de letra né? Essa comunicação em home office. Mas acho que faltou uma conclusão do trabalho, tenho essa sensação até hoje de um ponto em aberto” Adriana Corbo, advogada.

“Percebo que quanto melhor eu estiver mais vou ter condição de inspirar pessoas. Isso é uma coisa que recebo de feedback muito constantemente: “nossa você é tão apaixonada pelo que faz que realmente contagia”. Contagiante, é inspiradora, assim, as pessoas veem uma verdade. De que, ó, não tá fácil, a vida tá bem, bem difícil pra várias pessoas, né? nosso meio ambiente. E a gente pode mudar isso. Então percebo que as pessoas se contaminam positivamente com essa energia de transformação, de vontade de ser um agente de mudança. Sim, eu imagino que você sentindo que é potência de mudar a você mesma, então você consegue passar isso como uma verdade para as pessoas também.

Falar tranquilamente sobre suas vulnerabilidades e a terapia te traz isso. Uma coisa também de se mostrar humano. Porque se tem uma coisa que eu faço na minha vida pessoal e no trabalho e que já percebi que faz com que as pessoas se conectem comigo é me mostrar humana sabe? E aí é batata você se mostra humana e as pessoas elas se conectam com você.” Daniele Apone, empreendedora social

---

“No (coletivo) Beth Pantera tem seu dedo lá, tem a sua marca. Beth Pantera foi uma mulher preta, do mercado do sexo, assassinada durante o seu trabalho e a gente traz esse nome justamente pra lançar um olhar a cuidadoso para essas pessoas. Saber onde elas estão e como que elas se articulam. E só é possível, só está sendo possível, só ainda acontece, porque você plantou coisas aqui que foram crescendo.” Mellanye Divine, ativista

“acho que eu estava racionalizando tudo muito e deixando de lado alguns outros aspectos que acredito né que podem impactar no meu bem-estar e no meu desenvolvimento pessoal pra além do mental. Porque eu fiz mais de dez anos de terapia lacaniana, então parecia que toda aquela parte lá que você passa anos falando de mãe, de pai estava resolvido, mas não estava. Aliás, estava mentalmente, mas no coração talvez não tivesse. E achei que eu precisava mudar a abordagem mesmo.

Eu não penso muito nisso (mudanças que ela sentiu com o IS) acho que realmente é uma mudança de atitude, de forma de pensar mesmo e de tentar, percebendo mais as origens das coisas e aonde chegar. Como eu tinha uma dificuldade de saber o que eu queria, eu fui tendo que descobrir o que eu não queria também, e isso também foi importante. E acho que eu passei a ser assim na vida mesmo, mas não muito consciente … é engraçado, né? Que eu acho que a palavra que as pessoas mais falam que tipo eu sou equilibrada. Nossa, você é muito equilibrada. Eu falo, gente, mais ou menos. Mas eu acho que busco realmente pontos de vistas diferentes e tentar olhar as coisas de alguns ângulos antes de ter uma visão. Sempre fui uma pessoa muito cheia de ideia, de decisão e de certeza. Eu acho que não ter tantas certezas é uma nova forma de pensar, sim.” Joanna Armada, jornalista

“uma das coisas que me chamou atenção nesse processo é a possibilidade do campo ser soberano. Quer dizer na hora que você entra no campo você entra no campo e acabou e aí não tem a minha prepotência de achar que eu conseguiria manipular esse campo. E foi uma das primeiras constelações que a gente fez na tua casa. No primeiro ano, foi uma das primeiras de eu olhar e falar, entendi. A brincadeira é um pouco mais embaixo. Leva a sério. Isso foi uma das coisas que me impactou. Fora várias outras que de sessões de atendimentos que eu terminava e passava ainda uma meia hora, quarenta minutos, entendendo e digerindo na verdade o que tinha acontecido de não racional, mas deixando aquilo assentar dentro de mim. De interiorizar isso dentro de mim, sem racionalizar.” Cristina Leal, psicóloga

Apêndice 1

Nessa área vamos trazer trechos de entrevistas com pessoas que participaram das capacitações organizacionais sempre com um comentário com base nos temas da dissertação.

1. Organização: **Colégio Opção** - atua desde a Educação Infantil até o Ensino Médio, com preparo para o ENEM (admissão à graduação), é uma instituição bilíngue com ênfase no empreendedorismo. Conta com 150 colaboradores e tem em média 750 estudantes matriculados.

- **Entrevistadora –** Você considera que o modelo Integração Sistêmica trouxe mudanças?

Livia Diniz - o Inspiralante contribuiu para diminuir o cabo de força entre o Colégio e as famílias. Na época, o Colégio conseguiu diminuir o ruído e aumentar a escuta através da humanização das pessoas.

- **Comentário** – A terapeuta ocupacional, Livia Diniz, era a profissional responsável pelos processos de inclusão no Colégio Opção, em Uberaba – Minas Gerais – Brasil. Integrava o grupo de pessoas multiplicadoras da Integração Sistêmica, escolhidas na 3ª etapa do movimento diagnóstico. Esteve em contato com o Instituto Inspiralante por 4 anos e teve condições de perceber os resultados positivos, bem como as questões a serem melhoradas.

Segundo Diniz, houve uma melhora nas relações entre professoras, educadoras, coordenação e os familiares, percebida pela conexão melhor entre as partes que passaram a se reconhecerem coadjuvantes no processo educacional. Antes o ´jogo de empurra´ era maior e a criança a mais prejudicada com a falta de cooperação.

- **Entrevistadora –** quais são as mais perceptíveis no trabalho do Inspiralante com o Colégio Opção?

Luiz Afonso Júnior - eu diria que a principal lacuna é a linguagem que se aplique também aqueles que são extremamente concretos e que são de alguma forma, negacionistas seria a melhor palavra, de alguma forma são arredios a abordagens lúdicas.

Comentário – esse trecho é interessante para observarmos a questão da comunicação associada à linguagem verbal e não verbal. A visão sistêmica percebida como ludicidade é percebida como um fator a ser melhorado, minimizando a resistência, de modo a chegar a um número maior de pessoas dentro da organização.

---

2. Organização: **Diretoria Regional de Ensino** do governo do Estado do Tocantins, município Gurupi. É responsável por 69 escolas; com cerca de 2000 alunos;

- **Entrevistadora** - Você falou uma coisa agora muito interessante. Então você ficou refletindo sobre que comportamento poderia estar se repetindo nos setores? E se lembra se identificou alguma agressividade? Você disse agora…

Elizana Aprigio - A regional (Diretoria Regional de Educação) tinha 7 setores diferentes e cada setor tinha cerca de 25 pessoas diferentes e havia a agressividade, o conflito, a necessidade de um e o outro jogar um setor contra o outro, dificultar o trabalho do outro setor, porque na realidade na Educação é exatamente aquela teia que você colocou. Então, eu fiquei muito vinculada ao problema que eu estava vivenciando na regional pensando naquela teia que você falava que as pessoas de podem parecer de dimensões diferentes, mas que aquilo cruza o trabalho da gente e começando a analisar como é que eu poderia estar trabalhando isso lá dentro. Porque de alguma forma todos os problemas chegavam até a mim até chegar no diretor regional, mas tudo vinha pra mim. Naquele momento eu era aquele foco que recebia todos os problemas de cada setor, as críticas entre um colega e o outro pra depois eu ver como é que eu chegava e isso no diretor regional e como é que eu poderia trabalhar. Então eu fiquei muito focada nisso. Era como se eu escutasse os relatos, mas ficava tentando fazer uma conexão com o que tinha acontecido. É como se eu saísse um pouquinho da caixinha enquanto o pessoal estava falando e falando das suas vivências se você lembrar bem eu não falei naquele momento porque eu fiquei vinculada com aquela dinâmica.

Depois eu conversei com a Rose, falei `Rose, você é uma pessoa muito dinâmica, as pessoas gostam, quem sabe a gente poderia fazer essa mesma dinâmica aqui numa reunião para as pessoas entender essa dimensão.

Porque quando a gente está envolvido eu lembro direitinho assim que eu desconectei daquele momento e fiquei pensando em como eu ia fazer aquilo no meu trabalho. Então, tenho que ser sincera, é como se eu ouvisse os relatos, mas não penetrassem os relatos em mim. Fiquei pensando lá na segunda, na terça, na quarta, na quinta, na sexta daquela semana que ia vir e por diante de como eu ia estar com aquele tanto de informação e como é que eu ia transformar isso tudo em um trabalho efetivo que é a coisa do ser humano mesmo.

Os meus colegas estavam relatando, mas ao mesmo tempo eu estava pensando na minha dinâmica enquanto trabalho. Como é que eu poderia diminuir aqueles conflitos quando chegavam em mim até como é que eu levaria aquilo de forma mais branda, com uma solução pronta pra disseminar o que estava acontecendo na época na educação.

Comentário – Nessa fala a chefe de gabinete da Diretoria Regional de Educação (TO, Brasil), na época, Elizana Aprigio, explica que não estava em estado de presença durante a segunda atividade, por precisar pensar sobre as muitas informações que havia recebido na atividade anterior. Esse relato evidencia bem o quanto os trabalhos vivencias com grupos para capacitação mexem com as reflexões e sentimentos das pessoas. É interessante haver um espaço de tempo maior entre uma atividade e outra para que os colaboradores possam absorver melhor o conteúdo. Isso nem sempre é possível porque os contratantes ou a produção das atividades leva em conta o custo financeiro das locações de espaços ou diárias dos profissionais. Talvez seja pertinente uma avaliação do quanto ou do que é perdido em termos de conteúdo da própria capacitação quando acontece sem o tempo necessário de absorção do que foi abordado em cada atividade.

Elizana Aprigio - lembro dos relatos de uma pessoa que falou do trauma que teve na escola, se emocionou e que naquele momento ela via que replicava aquele trauma que ela tinha dentro da própria escola.

Comentário – identificamos que mesmo considerando não ter memória clara sobre essa atividade (como citado acima), Aprigio lembra desse momento. Para nós, foi marcante essa situação, por isso aproveitamos as análises para comentar. Foi realizada uma atividade muito comum nesse tipo de palestra vivencial em que os facilitadores pedem que os participantes

fiquem em círculo e entregam um rolo de barbante. Cada pessoa costuma dizer seu nome e "jogar" o rolo de barbante para outra pessoa. Assim forma-se a teia de conexões de forma visível com o barbante ou a linha que está a ser usada.

Contudo, nesse dia, Marco Lyrio percebeu que as dores da maior parte das pessoas do grupo estavam a minimizar a potência dos conteúdos sobre educação integral, Ética do Cuidado (Boff, 2012) e visão sistêmica (Capra, 2002). Então conduziu com perguntas de forma que as pessoas se sentissem convidadas a compartilhares suas histórias. Ele se baseou em seus conhecimentos de direção artística e nos princípios da visão sistêmica dos organismos vivos. As pessoas foram se sentindo à vontade até que chegaram a histórias traumáticas de sua vida estudantil e perceberam que estava a reproduzir um sistema de opressão que tanto as impactou.

Percebemos que com o momento adequado e as técnicas necessárias as supervisoras de ensino e diretoras de colégio tiveram oportunidade de sanar feridas emocionais antigas para seguirem seus caminhos com mais empatia e cuidado, tanto com professores quanto com alunos, conforme depois compartilhado pelas próprias pessoas que participaram da atividade.

---

3. Organização: **Secretaria Municipal de Saúde** (SMS) de Gravataí – Rio Grande do Sul - (Núcleo Municipal de Educação em Saúde Coletiva - Numesc)

- **Entrevistadora –** sobre o trabalho realizado qual a memória espontânea que vêm a sua mente?

Cleusa Pack - Eu me lembro que nós conversamos e vocês falaram: ´as pessoas vão assumir aqui né os seus papéis e as suas posturas`. E foi muito interessante porque realmente era bem isso que a gente conseguia identificar, Era muito com a involuntário quase de acordo com a proposta as pessoas assumiram a postura e podia realmente identificar como é que funcionava dentro do seu setor. Puderam se ver como se fosse por um espelhamento. Aí tu refletia sobre a própria postura. A própria forma de se colocar diante do teu trabalho teu setor.

Comentário – a gestora traz sua lembrança sobre a dinâmica sistêmica de comunicação organizacional para os colaboradores terem a oportunidade de perceberem seus comportamentos habituais. Nessa atividade de Integração Sistêmica, foram associadas as técnicas Constelação Estrutural, Comunicação Não Violenta e facilitação de grupos para design em sustentabilidade.

- **Entrevistadora – Que resultados foram percebidos por você, enquanto gestora do Numesc?**

Cleusa Pack - Foi uma técnica bastante interessante porque realmente trouxe aquela questão de nos enxergarmos (enquanto Numesc) e enxergar com quem nós trabalhávamos, até como as pessoas se colocavam nos seus locais de trabalho e foi bastante interessante nesse sentido. Algumas pessoas tinham medo porque não conheciam muito as técnicas, mas foi bastante rico. Depois de aplicado, nós avaliamos em equipe e veio uma avaliação muito boa, interessante porque realmente isso possibilitou que gestor, trabalhador, de diversas áreas pudessem estar juntos e identificarem também algumas ações cotidianas, boas ou não. Quais ações eram consideradas assim eficientes no serviço e o que poderia ser modificado. Então quer dizer, tocou no profissional assim, porque também perceberam que eles poderiam ter uma visão diferente. Não só de si próprios, no seu trabalho, como dos colegas.

Comentário – Podemos observar colheita de resultados em desenvolvimento de visão sistêmica, com a percepção do lugar do outro e dos efeitos de mudança de comportamento trazendo melhorias no ambiente laboral.

Apêndice 2

Notas complementares

[i] O professor e filósofo Marcio Tavares do Amaral contestava a crítica a essa frase em seu curso livre: "é possível pensar?". Em sua visão, o pensamento cartesiano, mesmo afirmando o pensamento, ao longo dos séculos minimizou a potência da reflexão filosófica. Amaral é professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro e seu curso livre aconteceu durante alguns anos na Escola de Comunicação, para quem se interessasse em ouvi-lo elaborar suas reflexões.

[ii] Como exemplo, temos a organização científica do trabalho, conhecida popularmente como taylorismo, desenvolvida por Frederick Taylor. O modelo tem base na visão mecanicista ao compará-lo com o funcionamento de uma máquina.

[iii] Estabelecidas em 1945 com 50 países signatários. A Assembléia Geral, principal órgão deliberativo e representativo das Nações Unidas, é composta por 6 órgãos: Conselho de Segurança, para manutenção da paz e da segurança internacionais; Conselho Econômico e Social, responsável pela coordenação, diálogo e recomendações sobre questões econômicas, sociais e ambientais, bem como pela implementação dos objetivos de desenvolvimento adotados em nível internacional; Conselho Tutelar; Corte Internacional de Justiça; o Secretariado. https://www.un.org/fr/about-us/main-bodies

[iv] As ações prioritárias da Agenda 21 brasileira são os programas de inclusão social (com o acesso de toda a população à educação, saúde e distribuição de renda), a sustentabilidade urbana e rural, a preservação dos recursos naturais e minerais e a ética política para o planejamento rumo ao desenvolvimento sustentável.

[v] Usamos esse termo em alusão à teoria de agendamento, segundo a qual é possível influenciar a agenda pública.

[vi] International Panel on Climate Change – IPCC - é uma organização de 195 governos membros das Nações Unidas. Os relatórios do IPCC são uma contribuição fundamental para as negociações internacionais sobre mudanças climáticas. Milhares de especialistas oferecem seu tempo como autores e avaliam milhares de artigos científicos publicados para fornecer um resumo abrangente sobre os impulsionadores das mudanças climáticas, impactos e riscos futuros e como a adaptação e a mitigação podem reduzir esses riscos. https://www.ipcc.ch/

[vii] O Glastonbury Festival é realizado na cidade de mesmo nome, na Inglaterra. Foi fundado em 1970 e é uma das referências mundiais em consciência e inovação ambiental.

[viii] A indústria 4.0 consiste no aprimoramento de máquinas como, por exemplo, o avanço da robótica, de simulações em ambiente virtual. Com isso promove o aumento de eficiência energética o que permite uma maior automação das atividades operacionais, redução de custos, elevação da competitividade e aumento das margens operacionais.

[ix] Transgeracionalidade termo advindo da Terapia Sistêmica Familiar desenvolvida por Murray Bowen. Ver Capítulo III.

[xi] O aplicativo Vem CA é uma plataforma brasileira nacional de cultura acessível criada pela Escola de Gente. Por meio dele, pessoas com e sem deficiência têm a oportunidade de saber o quê, quando, onde e com quais acessibilidades estão acontecendo as programações culturais em cidades por todo o Brasil.

[xii] Nome dado ao trabalho de criar um nome para uma empresa a partir de técnicas que evidenciem o nome e logotipo da empresa com base da identificação de suas características essenciais.

[xiii] Vemos o crescimento do número de profissionais que aplicam técnicas como Design Thinking (lit. "pensar como um projetista") que é um método para estimular ideação e perspicácia ao abordar problemas, e como o Dragon Dream, elaborado para criação e gestão de projetos, com base na sabedoria dos aborígenes australianos.

[xiv] A Carta da Transdisciplinaridade foi apresentada em 1994, no Convento da Arrabida em Portugal, no 1º Congresso Mundial sobre a Transdisciplinaridade. O trecho da Carta apresentado nessa dissertação tem referência no texto de Renato Santos, professor efetivo da Escola Superior Jean Piaget, Almada.

[xv] O filósofo alemão Martin Heidegger (1889-1976) considerava o cuidado como *a priori*, isto é, como algo que está na raiz no ser humano e não é possível separar humanidade de cuidado, então como fenômeno ontológico é inerente à existência.

[xvi] O economista e matemático Jonh Nash (Nobel em Economia, 1994) desenvolveu a teoria dos jogos ganha-ganha que consistem numa estratégia para resolução de conflitos e os participantes podem se beneficiar de forma cooperativa.

[xvii] O *Gaia Trust* é uma organização não governamental inglesa que propaga: a) terra produtiva e de bom coração, b) terra que é gerida para melhorar a vida selvagem e mitigar os desafios ambientais, e c) terra que fornece às comunidades um bem que pode ser usufruído tanto informalmente como terapeuticamente. http://www.gaiatrust.org.uk/about.html

[xviii] Bert Hellinger tornou-se psicanalista e completou formações em Terapia Primária, Análise Transacional, Hipnoterapia Ericksoniana e Programação Neurolinguística. Desenvolveu o seu próprio método: Constelação Familiar (Familien-Stellen)

[xix] Campo morfogenético é um processo pelo qual sistemas auto-organizados herdam uma memória de sistemas similares anteriores, com armazenamento da memória no cérebro e da herança biológica.

[xx] Terminologia para designar complexos de percepções, informações simbólicas e referência coletivas. Na psicologia analítica, Carl Gustav Jung refere-se a arquétipos como “conjuntos de imagens *psicoides* primordiais que dão sentido aos complexos mentais e às histórias passadas entre gerações, formando o conhecimento e o imaginário do inconsciente coletivo.” (Ribeira, 2017).

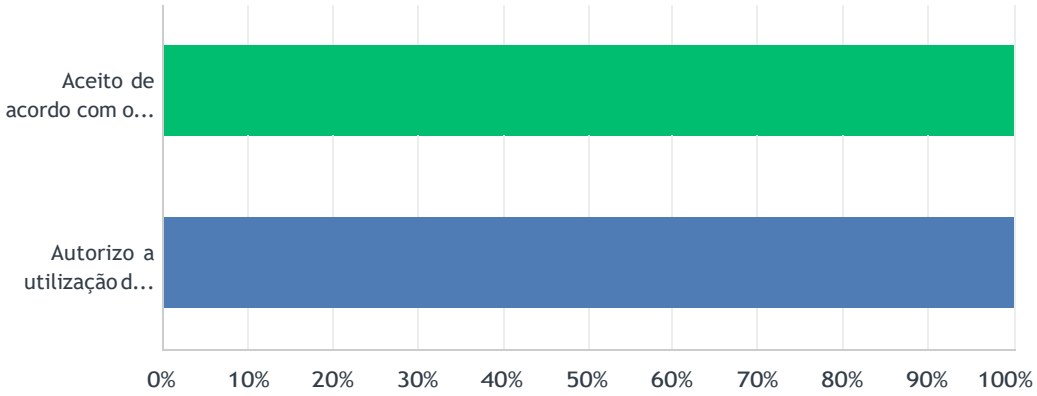
[xxi] No modelo Integração Sistêmica não é usada a nomenclatura cliente. Isso porque considera-se que há um lugar de mercantilização e distorção dos valores envolvidos na constituição de vínculo terapêutico. Contudo, a palavra paciente, termo comum para esse tipo de situação, não é autorizada a ser usada por profissionais que estão fora do ramo juridicamente considerado como saúde. Sendo assim, usa-se “pessoa que está sendo atendida” ou “pessoa em processo terapêutico”. Essa decisão é decorrente de reuniões e pesquisas jurídicas e conceituais sobre o tema para uma conclusão que respeite os limites impostos pela Lei, mas também traga os valores cunhados pelo Instituto Inspiralante.

[xxii] Carl Rogers, criador da psicologia humanística, diz que o facilitador é como um mestre que estabelece um clima positivo construído coletivamente pelos laços de confiança em relação ao grupo e a cada pessoa que o compõe. Atualmente esse termo também é usado nas formações de design em sustentabilidade ao cunhar que os formandos são facilitadores. O modelo Integração Sistêmica adota essa terminologia pois reconhece os mesmos fundamentos e valores.

[xxiii] Essa leitura tem base nos fundamentos teóricos e práticos do modelo Integração Sistêmica.

P1 Termos de aceitação

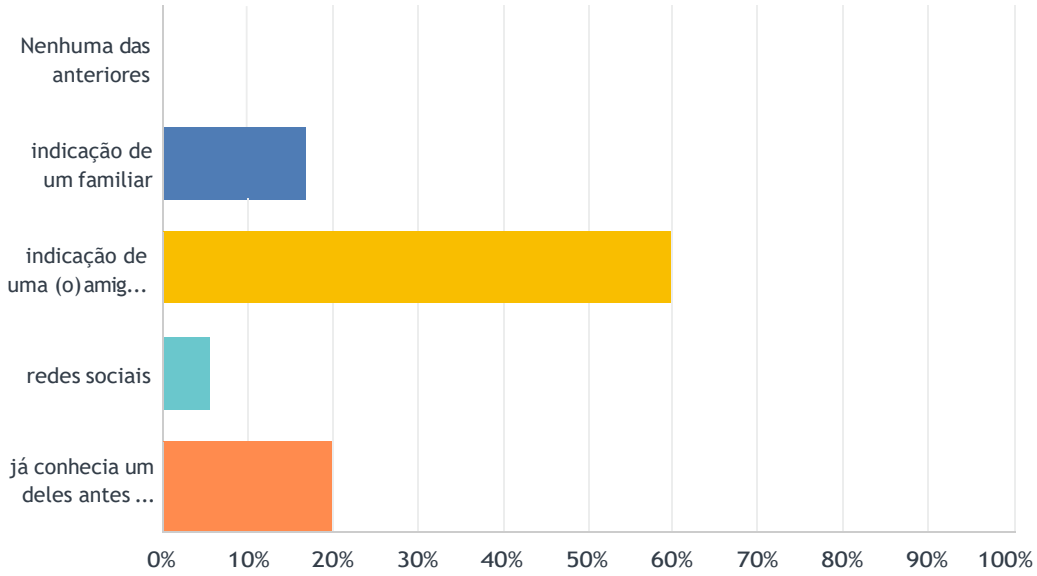
Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Aceito de acordo com os Regulamentos Gerais para a Proteção de Dados em vigor em Portugal e no Brasil, a resposta a este questionário implica a aceitação do seguinte termo de consentimento, ao qual a investigadora fica igualmente obrigada.	100.00%	55
Autorizo a utilização das respostas deste questionário, exclusivamente para os fins científicos relativos a esta dissertação. Os nomes dos respondentes, assim como qualquer elemento pessoalmente identificador, serão mantidos em sigilo, sendo a informação tratada de forma agregada.	100.00%	55
Total de respondentes: 55		

P2 Como você chegou até a Mariana e o Marco (Inspiralante)?

Responderam: 53 Ignoraram: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Nenhuma das anteriores	0.00%	0
indicação de um familiar	16.98%	9
indicação de uma (o) amiga (o)	60.38%	32
redes sociais	5.66%	3
já conhecia um deles antes de começarem esse trabalho	16.98%	9
Total de respondentes: 53		

P3 O que fez você procurar a Integração Sistêmica, trabalho da Mariana e do Marco (Inspiralante)?

Responderam: 53 Ignoraram: 2

1. Conhecimento para melhoria de processos e gestão
2. Indicação de um a terapeuta
3. Dificuldade com meus filhos (autistas), falta de propósito após aposentadoria, depressão
4. Indicação de outros profissionais
5. Minha esposa sugeriu
6. Busca espiritual
7. Situações de vida, que pareciam se repetir ou estarem ligadas à sonhos e premonições.
8. Precisava melhorar minha saúde física e emocional e tratamentos convencionais pareciam não dar conta (psicanálise por exemplo)
9. Buscava direcionamento e auto conhecimento
10. O meu local de trabalho escolheu por entender que era uma abordagem adequada à necessidade daquele momento.
11. Entender melhor meus relacionamentos, principalmente os amorosos.
12. Eu passava por um momento bem difícil e procurava ajuda
13. Necessidade de autoconhecimento.
14. Uma instabilidade emocional e dificuldade de enxergar a determinada situacao na vida
15. Uma possível separação
16. O interesse pela constelação Sistêmica
17. Poder melhorar as questões da minha vida e meus processos de forma mais amorosa
18. Auto conhecimento e busca de encontro com a espiritualidade
19. Em principio era só um mapa astral, mas depois que conheci melhor a forma de trabalho, vi possibilidades de ir além da leitura
20. Perceber os caminhos da verdade me fez procurar os estudos da integração sistêmica
21. Ajuda terapêutica
22. Auto conhecimento. Busca por equilíbrio e consciência.
23. Vontade de um trabalho mais profundo. E curiosidade, já que a pessoa que me indicou, falou muito bem do trabalho.
24. Procurar me entender e entender o porquê das coisas acontecerem na minha vida..
25. Conforme resposta anterior, primeiro levei um amigo que precisava muito resolver seu problema com o pai. Depois procurei Mariana para resolver minhas questões familiares, muitas vezes , praticamente integrei o seu grupo de constelação no Rio de Janeiro. Algumas vezes constelando, outras como participante.
26. Questões travadas com ex-marido, instabilidade financeira, questões familiares (ancestralidade)
27. Na real a porta de entrada foi o Mapa Astral
28. Curiosidade sobre formas de se constelar.
29. Questões familiares.
30. Vontade de conhecer outros caminhos pra cuidar de mim.
31. Interesse pela abordagem da astrologia
32. Desenvolvimento pessoal
33. Acho um trabalho maravilhoso
34. Indicação de uma amiga. Momento pós-parto cerca de 4meses. Dificuldade de adaptação a minha nova fase, de mãe, versus reinício profissional e questionamentos quanto a este futuro próximo, na época.
35. Desenvolvimento pessoal e aprendizado
36. Foi uma construção, iniciei meu tratamento ainda quando era no largo do machado, por problemas com meu filho e conforme fomos avançando as consultas também o tipo de tratamento foi evoluindo junto
37. Foi mapa astral e adorei as percepções da Mari

38. Acreditar nesse trabalho e sentir necessidade dele.
39. A indicação e a necessidade de resolver algumas situações
40. Profundidade dos atendimentos
41. Eu sempre fui uma buscadora e queria tentar algo que abrangesse todos inspirares do meu ser.
42. A necessidade de compreender o que ocorria em minha vida; a necessidade de me reestruturar, visto que definhava em função de um sofrimento; a necessidade de uma alternativa à visão tradicional de um terapeuta; a necessidade de conversar para obter explicações sobre algo inesperado; a necessidade de acalmar meu coração.
43. A boa experiência de outras pessoas com a prática.
44. Minha tese de mestrado
45. Autoconhecimento
46. A convicção da minha amiga de que eu deveria fazer terapia com ela. Eu nao tinha ideia de onde estava me metendo rsrs
47. Precisava de um caminho. Me sentia confusa, cansada e infeliz, sem enxergar luz no fim do túnel
48. amor ao próximo e autoconhecimento, autodesenvolvimento

49. Buscava autoconhecimento, trabalhar questões traumáticas e de desenvolvimento pessoal e profissional é uma maneira que considerava mais “humana” e integrada
50. Ajuda para lidar com minhas questões pessoais
51. As outras terapias não faziam mais sentido para mim e eu não estava vendo avanço
52. Um olhar diferente de cuidado terapêutico do que estava acostumada
53. Astrologia e Tarot

P4 Em que ano teve um primeiro contato com a Integração Sistêmica?

Responderam: 54 Ignoraram: 1

Responses

2018
2020 ou 2021, não tenho certeza
2009
2022
2014
2018
2010
Creio ter sido após 2005, mas não me recordo exatamente o ano!
Creio que mais de 10 anos... talvez 15.
2017
2019
2016
Não lembro.
2017
2022
2015
2017
2014/2015
Creio que por volta de 2015
2018
2017
2010
2015
2019
Honestamente, não lembro...talvez 2011. Fiquei mais próxima quando eles mudaram da Tijuca para o Leblon, pertinho da minha casa.
Não lembro exatamente, mas creio que foi em 2015.
2020
Não lembro exatamente, provavel que tenha sido entre 2013 e 2015.
2021
2015
2018
2016
2021
Inicio de 2021
Já faz uns 12 anos
2012
2012
Conheço Mariana desde 2009
Talvez 2017 ou 2018
2022
2016
2012
Não me recordo direito… 2007/2008
2018
2021
2020

2012
2015
2012
2016
2020
2018
2020
2018
2012 (não lembro ao certo)

P5 Na sua percepção, a Integração Sistêmica é para que?

Responderam: 54 Ignoraram: 1

1. Integração e conexão com pessoas e organizações
2. Ter uma condição de vida mais harmônica.
3. Para autoconhecimento e evolução espiritual
4. Encontrar respostas e Equilibrio
5. Para que aprendamos a adotar uma perspectiva sistêmica para todos os fatos e desafios da vida, abandonado assim uma percepção mais fragmentada e reduzida das situações que se apresentam em todas as áreas da vida.
6. Ajudar a relaxar antes de dormir nos levando a direcionar nossa consciência para intangíveis e superiores ondas vibratórias de energia
7. Entender melhor sua função individual e responsabilidade dentro do sistema
8. É como uma bússola, uma maneira de acertar ponteiros, identificar um rumo e seguir…
9. Para integrar! Acessar conteúdos no seu sistema e poder viver melhor!
10. Eu acredito que estejamos todos interligados. E quanto mais "harmonizados" melhor. Tanto de forma pessoal quanto num todo! A integração sistêmica seria uma facilitadora nesse processo.
11. Para entendermos os "laços invisíveis" da caminhada e evolução humana
12. Entender o nosso lugar no sistema e ajudar a quebrar conceitos pré estabelecidos no sistema.
13. Para cuidar das relações e dos sistemas, equilibrar fluxos, acolher partes que estejam ocultas ou excluídas de um sistema
14. Conhecimento para uma convivência melhor entre os seres.
15. É uma ferramenta que temos para clarear, ajudar a evidenciar o que não está sendo percebido
16. Um autoconhecimento maior
17. Para que possamos nos reconhecer como parte integrante do planeta, com entendimento do nosso lugar e da importância de fazer a diferença em prol de um mundo melhor e mais sustentável.
18. Para estarmos conectados com o todo e de forma equilibrada, com nosso sistema, nossa espiritualidade, nosso planeta e nosso propósito
19. Acredito que seja uma forma multidisciplinar e usando vários métodos para a percepção de cada indivíduo em suas particularidades
20. Entender-se como parte de um coletivo
21. Adentrar no fluxo da vida
22. Ajudar na compreensão do sistema que vivemos e todas as influências que sofremos dele, seja de ordem familiar ou de ordem social coletiva, no desenvolvimento de nossas vidas

23. Um conjunto de vivências (atendimentos, cursos) em busca de um resultado. No meu caso foi a necessidade de auto conhecimento, mais equilíbrio e entendimento do meu momento.

24. Um trabalho/método que tenta equilibrar o corpo (dores, doenças), a mente (sentimentos, emoções) , nossa história (traumas, família) , como numa rede/sistema vivo, onde tudo está interligado e se conecta.

25. para ajudar-nos a nos entendermos mais e entender o porquê de determinadas coisas acontecerem na nossa vida

26. Para nosso autoconhecimento. Para percebermos e sentirmos, nossa história familiar, a influência de todos a nossa ancestralidade em nossa vida, mesmo inconsciente, descobrirmos o nosso lugar na família e no mundo. Recolhermos nossos fragmentos e nos tornarmos mais inteiros. Eu amo a constelação. Conheci bem antes da Mariana.

27. Para tomar consciência, liberar e transformar "nós" que impedem da vida plena.

28. Conexão entre histórias e nós passados com pontos que se manifestam no presente entre pessoas de um círculo familiar e relacional

29. Pra mim foi muito bom para aguçar a sensibilidade e confiar mais na intuição

30. Para entender melhor as questões sistêmicas e nos tornar seres melhores

31. Uau. Abrir espaço interno, desconstruir certezas e barreiras, apoiar a conexão e expansão. Conhecimento, alinhamento, prática.

32. Relembrar que vivemos em integração

33. Integração do sistema familiar e holístico

34. Ajudar na percepção da vida como um todo, ligação com os ancestrais, conexão com passado e presente, com a natureza e com o universo

35. Para melhorar a interação entre às pessoas

36. Uma abordagem para solução de questões que trazemos nessa nossa atual existência e que podem ter relação com a nossa bagagem não só da vida atual mas tbem de passadas, assim como dos nossos familiares (nosso DNA sistêmico). Muitas vezes é preciso entender e trabalhar estas questões além das que envolvem nossas relações atuais, para que haja o entendimento e dissolução de questões não resolvidas previamente. Estas podem interferir na nossa existência atual, na energia que nos envolve, no nosso.prpcesso de tomada de decisões e inter-relações, seja de forma positiva ou não.

37. Permite o entendimento na prática da teia relacional, onde tudo e todos estão interconectados

38. Mudar a visão linear de tempo e espaço e principalmente da concepção de saúde e doença trazendo a noção de integrar as nossas partes, a noção de coletividade e ressonância com o todo, auto conhecimento e transformação de situações que geram adoecimento , ilusão e dispersão de si mesmo.

39. Ter uma percepção sobre o todo da vida

40. Ter um olhar do todo e que tudo está interligado.

41. É para acordar as pessoas pra uma compreensão sistêmica e assim se desvincularem de seus dramas pessoais e poderem ser agentes de transformação no mundo

42. Trabalhar de forma integrada mental, espiritual, emocional nossos medos, crenças e dificuldades.

43. Como quase todo ser humano, estou à procura de respostas. A Integração Sistêmica fez muito sentido, no apoio à compreensão dos acontecimentos, à medida que entendo estarmos interligados, onde somos parte de um todo.

44. Entender melhor algumas questões ancestrais e emocionais.

45. Enxergar a minha participação dentro de um sistema familiar e cultural.

46. Para entendermos o universo como um todo

47. Esse trabalho me ajuda a me conectar comigo mesma e a ter uma visao mais amplificada da vida de proposito

48. Organização interna para clarear a visão e consequentemente harmonizar nossas relações com agnt, com o outro e com o planeta

49. integração dos eus

50. É para atender às necessidades do coletivo a partir da percepção individual e do seu impacto sobre outros indivíduos, natureza, integrando com a espiritualidade. Esse trabalho é para que os indivíduos possam ser reconhecidos como parte de um todo, que suas ações e percepções se conectam a uma rede que tem impacto sobre o coletivo

51. Um trabalho para ajudar as pessoas e suas questões pessoais

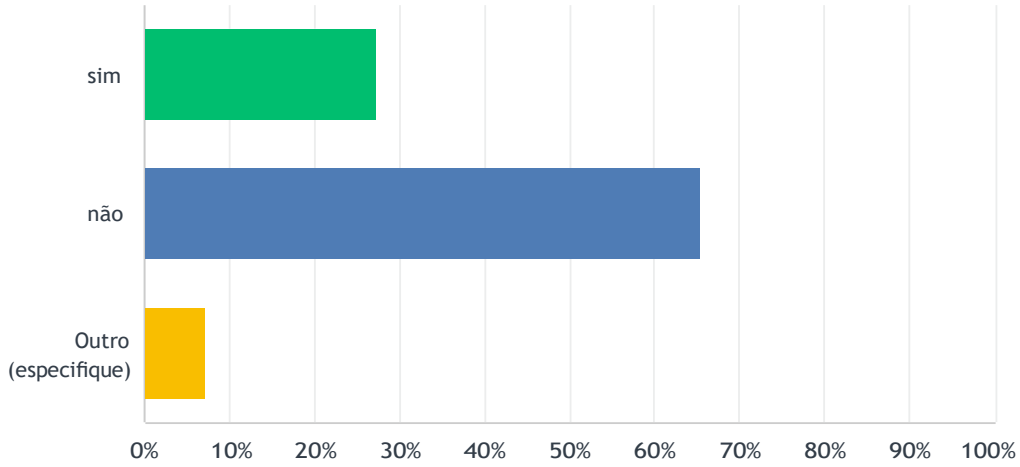
52. Cura sistêmica em todos os aspectos

53. Auto conhecimento, lidar com as emoções e desenvolvimento espiritual o sentido da minha conexão com o sagrado

54. [a partir daqui falarei do trabalho atual realizado pelo Inspiralante] Procurei o trabalho terapêutico da Mariana para buscar respostas e entender questões individuais e coletivas de uma forma que não seguisse uma "psicoterapia tradicional". Acredito que muitas questões podem ser melhor analisadas e compreendidas a partir de um olhar mais amplo sobre o contexto familiar, global, social e o uso de ferramentas acessórias como constelação familiar, por exemplo, podem auxiliar nesta percepção. Na minha percepção, este trabalho é para auxiliar os indivíduos a se entenderem e se perceberem como parte do todo, onde todas as suas ações e reações tem resultados reais e ativos no sistema global, mesmo quando realizados em pequena escala.

P6 Você já conhecia trabalhos com esse tipo de abordagem?

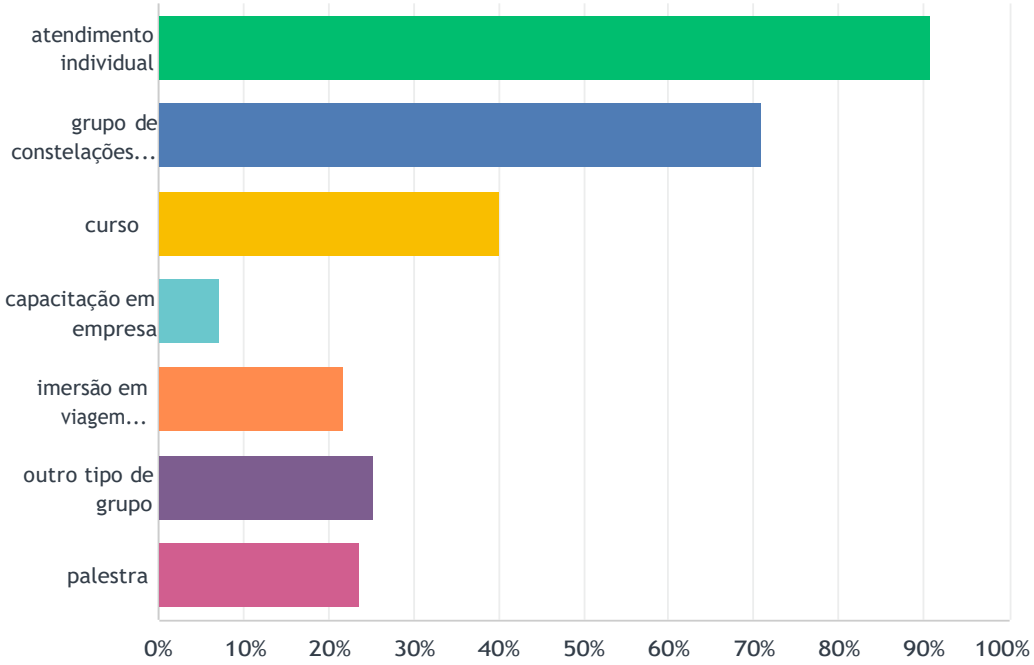
Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
sim	27.27%	15
não	65.45%	36
Outro (especifique)	7.27%	4
TOTAL		55

P7 Selecione abaixo as modalidades que já experimentou da Integração Sistêmica

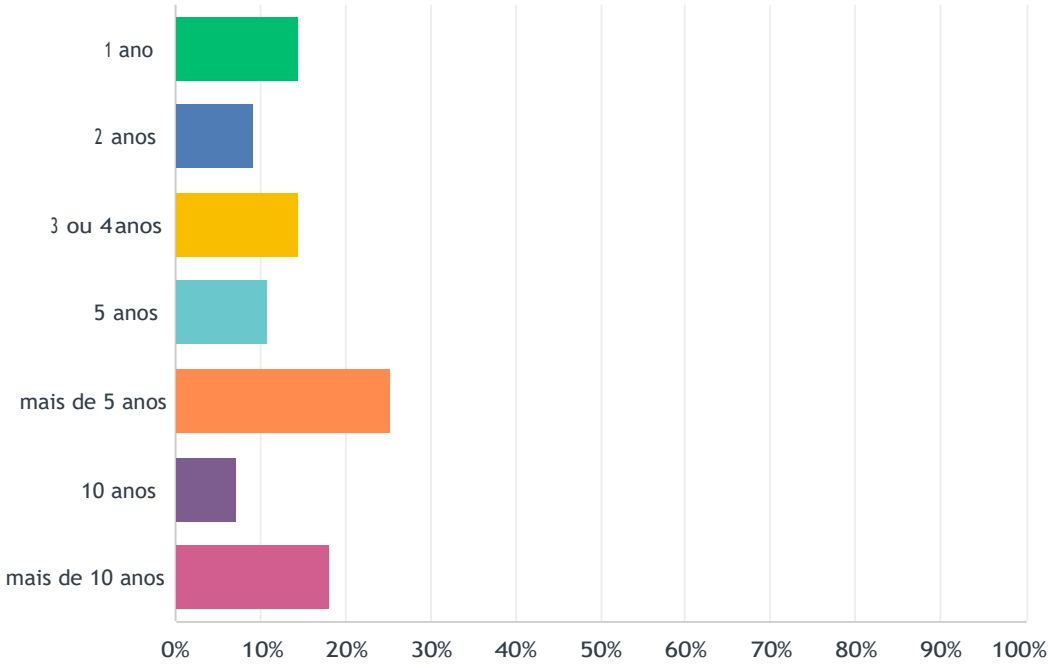
Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
atendimento individual	90.91%	50
grupo de constelações sistêmicas	70.91%	39
curso	40.00%	22
capacitação em empresa	7.27%	4
imersão em viagem (Carnaval, por exemplo)	21.82%	12
outro tipo de grupo	25.45%	14
palestra	23.64%	13
Total de respondentes: 55		

P8 Em média quanto tempo tem de contato com esse trabalho?

Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
1 ano	14.55%	8
2 anos	9.09%	5
3 ou 4 anos	14.55%	8
5 anos	10.91%	6
mais de 5 anos	25.45%	14
10 anos	7.27%	4
mais de 10 anos	18.18%	10
TOTAL		55

P9 O que fez você se manter com a Integração Sistêmica?

Responderam: 53 Ignoraram: 2

1. Conseguir enxergar e compreender o todo
2. Bem-estar
3. Acreditar no trabalho e na forma que o pensamento é criado
4. Resultados reflexivos e práticos
5. Os conteúdos dos áudios, as falas e os cânticos, me desestressam me ajudando a pegar no sono sem falta esforço algum.
6. Ter encontrado muitas das respostas que vinha buscando por muitos anos
7. Identidade com a causa e confiança nas pessoas que estudam esse assunto e buscam criar conexões com todos os elementos dos quais fazemos parte nesse planeta e outras dimensões.
8. Mariana é uma referência para mim, abriu um portal que me possibilitou uma vida sadia (o básico para todas as realizações posteriores). Já apareceu nos meus sonhos, sempre com mensagens sérias e importantes. Figura impar e amada <3
9. O resultado na minha vida e na minha relação com o planeta.
10. A confiança na abordagem
11. Sentir minha evolução a cada sessão ou o acolhimento dado a algum momento difícil.
12. A percepção da importância deste trabalho para regenerar a vida e cuidar das relações
13. Necessidade de autodesenvolvimento
14. A consistência do trabalho
15. A sensibilidade da Mariana
16. A vontade de preservar e passar a diante os saberes ancestrais, e o desejo de viver em um planeta sem tanto impacto negativo ao meio ambiente.
17. A amorosidade do campo
18. Percepção espiritual e autoconhecimento
19. A visão que vai se abrindo de uma nova forma
20. A consciência sobre como funciona o universo
21. Fez sentido pra mim
22. Os resultados e evoluções conseguidas com o atendimento da Mariana. Tanto para mim, quanto para minha família.
23. Gostei do resultado que alcancei. Gostei da forma como aprendi a acessar partes de mim, e precesssar situações/processos.
24. eu gostei da abordagem
25. A eterna busca da minha própria história...
26. Tenho muita coisa pra destravar e limpar. A "cebola" tem muitas cascas. E esse tipo de terapia tem bons resultados, muito melhores que terapias "tradicionais".
27. Ah, vai fazendo sentido… vai se apresentando porques, antecipando movimentos, desatando nos, aliviando situações e sentimentos agudos
28. As "descobertas" feitas a cada encontro, tanto a nível pessoal quanto coletivo.
29. Autoconhecimento sobre o que influenciava nas minhas decisões em geral
30. Resultados satisfatórios,
31. Amor e confiança
32. Afinidade com o trabalho
33. A possibilidade de um trabalho pessoal que se estende além do individual
34. Entender o sistema familiar sob um olhar diferente
35. Ter uma outra visão quanto as questões acima expostas e fazer bastante sentido a proposta de soluções de uma forma mais fluida e integrada e menos seccionada, em abordagem psicológica, "física orgânica", espiritual etc...
36. Utilizar em meus trabalhos como terapeuta holístico

37. Vi na prática a mudança, vi na prática os movimentos sistémicos, senti , vi e ouvi através de práticas, atendimentos e vivência o que esse trabalho faz na nossas vidas
38. o que acredito da vida
39. Acreditar nele e perceber que está fazendo diferença na minha vida
40. A profundidade dos atendimentos e o processo de cura e de autocompreensão de mim mesmo e a limpeza dos traumas familiares em escalas muito fundas
41. Foi o tratamento mais eficaz em mim até hoje.
42. A percepção de que faz sentido, além do bem-estar que advém das compreensões acerca dos acontecimentos que me afetaram.
43. Profissionais sérios, sentimento de acolhimento...
44. A visão multidimensional desse tipo de terapia
45. A busca pelo autoconhecimento
46. Eu entendo que esse trabalho me ajuda a me estrutura pessoal é profissionalmente
47. Sinto os resultados e vejo sentindo no processo e nas ferramentas utilizadas
48. re-conexão
49. A percepção de que embora tenha percorrido passos importantes no autoconhecimento, carreira, família e espiritualidade, sinto que tem outras questões que ainda vão surgir é que com o apoio da visão do inspiralante posso ser mais completa e transbordar para a sociedade o aprendizado de uma vida mais sustentável e sistêmica
50. A forma como eles me ajudam a enxergar e lidar com as questões de forma profunda. Sendo assim mais intenso e com resultados muito melhores do que as terapias "tradicionais"
51. Os resultados que veio a cada dia
52. Me sentir cada vez mais mexendo em áreas que não estavam sendo mexidas nos últimos anos
53. Perceber a potência da percepção sistêmica como ferramenta para realizar mudanças de vida positivas.

P10 O que fez você suspender os atendimentos individuais? (essa pergunta é para as pessoas que suspenderam e, em algum momento retomaram ou têm intenção de retomar)

Responderam: 39 Ignoraram: 16

1. Questões financeiras
2. Impossibilidade de agenda, finanças, etc.
3. Nada específico
4. Incompatibilidade de agendas e logística
5. Não defino como " suspender" mas sim dar espaços para que as coisas se encaixem. Muitas vezes o que nos é concedido captar no atendimento só fa sentido muito tempo depois. É preciso ter escuta! Tb acredito muito no meu potencial e seu que não preciso o tempo todo de suportes!
6. Não cheguei a suspender. Mas tive alguns atendimentos e cumpria minhas tarefas e a vida seguia em frente. Não sentia necessidade de voltar. Fui desenvolvendo meus próprios recursos, ficando menos encalacrada, sendo capaz de lidar com a vida. Se algum dia perceber que preciso, voltarei!
7. Não ter dinheiro para pagar as consultas
8. Varias questões. Mas a mais importate, a financeira.
9. Dar tempo para o campo agir
10. Faculdade
11. Tive dificuldades econômicas
12. Minha vida tomou um rumo diferente e questões financeiras me limitaram
13. Falta de tempo e novos interesses (experimentações de outros caminhos)
14. A necessidade de ampliar
15. Custo alto financeiro para o meu momento atual
16. Recurso financeiro.
17. Interrompi algumas vezes por questões financeiras. E logo voltava. A última vez que interrompi foi por sentir que já tivesse encontrado o caminho para seguir sozinha no meu processo. Tendo em mente, que posso voltar quando sentir que preciso de uma "ajudinha" a mais.
18. Eu busco até hoje atendimento individual, e em grupos, não só com a Marina
19. São fiz atendimentos individuais, somente uma preparação para a constelação.
20. Suspender só em situação extrema , quando estava passando mal ou reunião inadiável / ainda assim mantive a sessão energética
21. Senti que atingi um nível que precisava tentar me entender sozinho, seguindo meu inconsciente mas bem mais consciente do que antes
22. Participo de alguns cursos a distância, pois Mariana não está mais no Brasil.
23. Dinheiro, espaço de tempo, desencontros de agenda
24. Por questões financeiras
25. Achei que, no momento, foi suficiente e, também, questões financeiras
26. Alguns motivos, mas principal por ajustes financeiros, contenção de despesa nesse momento
27. Pandemia e todas as questões envolvidas desde econômicas a trabalhar intensamente, dificultando a manutenção.
28. Mudanças de moradias
29. Financeiro
30. Ela se afastou eu acabei conhecendo outras pessoas e fazendo algumas formações na área
31. A Mariana suspendeu meus atendimentos por meus hábitos telúricos - eu não suspenderia mas entendi
32. Dificuldade financeira, mudança de vida.
33. N/a
34. Deus me livre de ter q parar com os atendimentos!
35. Já senti vontade de dar um tempo seja por necessidade de descanso ou por descordar de alguma questão pessoal que me foi colocada

36. não se aplica
37. Parei durante pouco tempo por falta de recursos financeiros. Assim que me estabilizei, voltei
38. Nunca suspensi. Ao contrário, passei de quinzenal para semanal
39. Senti que em determinado momento, precisava "olhar mais para dentro", de maneira individual para entender minha autonomia nas minhas escolhas e na minha vida.

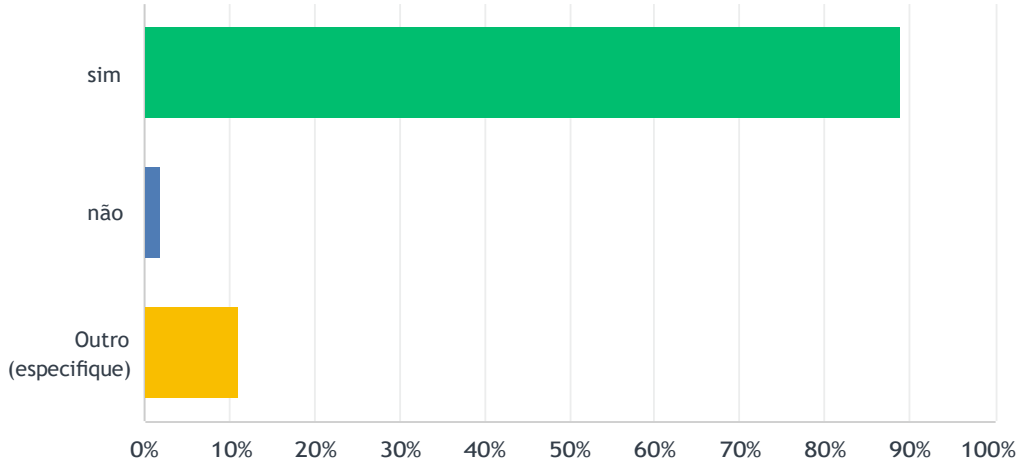
P11 Em caso de interrupção dos atendimentos, o que lhe levou a essa decisão? (essa pergunta é para as pessoas que decidiram parar sem intenção de retomar)

Responderam: 17 Ignoraram: 38

1. Impossibilidade de agenda, finanças, etc.
2. Não tenho intenção de interrupção definitiva
3. O preço das consultas corresponder a uma grande parcela do orçamento mensal que nesse momento dá vida não tenho como comprometer, sendo possível encontrar alternativas terapêuticas menos custosas.
4. Pretendo em algum momento retornar.
5. Minha formação acadêmica se tornou prioridade
6. Financeiro
7. Tenho intenção de voltar
8. Minha interrupção tem sido maior que o desejado por questões financeiras. Mas não desejo parar de forma definitiva.
9. eu achei q já tinha conseguido o q eu queria
10. Fui parando com as atividades nesta linha para observar o que realmente continuar/retomar.
11. Tenho intenção de retornar....
12. Decidi procurar trabalho semelhante em minha cidade
13. Achei, por hora , suficiente
14. Por enquanto não consigo retornar por questões financeiras
15. Intenção de retorno tenho sim aos atendimentos
16. Busco conhecer trabalho diversos mas sempre que tenho a oportunidade Tb a indico
17. Como fiquei desempregada não conseguia mais arcar com o atendimento.

P12 Suas necessidades foram atendidas?

Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
sim	88.89%	48
não	1.85%	1
Outro (especifique)	11.11%	6
Total de respondentes: 54		

P13 Em que áreas da sua vida você sentiu mudanças?

Responderam: 54 Ignoraram: 1

1. Profissional e pessoal
2. Emocional
3. Em todas as áreas
4. Em todas, pessoal e profissionalmente, e assim fui quebrando padrões e conseguindo mudanças em mim que impactam meu sistema familiar e vibratório
5. No período que antecede ao entrar no sono profundo
6. Pessoal , familiar e profissional
7. No meu casamento! E pra mim equilibrou muitas outras áreas tb.
8. Todas. Quando um nó se desfaz, tudo ganha espaço.
9. Pessoal, profissional, relação com o planeta
10. Nas tomadas de decisões do trabalho
11. Todas!
12. Relacionamentos amorosos, familiares e comigo mesma
13. Todas!
14. Relacionamento amoroso
15. Na rotina, na vida amorosa,
16. Emocional
17. Relacionamentos e saúde
18. Comportamental
19. Relações
20. Relações pessoais, psíquica.
21. Profissional e familiar
22. Profissional e familiar
23. Em todas. Na relação com minha filha, família, e amigos. Na relação comigo mesma.
24. no relacionamento com a minha filha e com o mundo à minha volta.
25. Na área pessoal e afetiva
26. Aspectos emocionais, como lidar com as situações.
27. Pessoal familiar profissional
28. Auto estima, especialmente confiar mais na minha percepção.
29. Relação familiar e amorosa (namorada)
30. Emocional,
31. Mudanças Sistemicas permeiam todas as áreas do ser e reverteram em suas relações. Se intersomos mudamos continua e coletivamente. Mudança e movimento, movimento é vida. Entendo que o trabalho de Mari e Marco nos apoia a cuidar pra que as mudanças sigam na direção desejada.
32. Trabalho, estudo e relacionamentos
33. Relação com minha filha
34. Emocional
35. Principalmente interiormente
36. Todas
37. Área profissional
38. Consciência
39. profissional e relações humanas
40. Emocional, familiar
41. Nas áreas familiar, profissional e espiritual
42. Uma mudança muito significativa foi na minha saúde. Fiquei curada da “epilepsia”, me senti muito mais segura e confiante em mim mesmo.
43. Retomada da autonomia, diante de limitações; da coragem, diante de medos; da real percepção de quem eu sou, diante da falta de valorização por parte de pessoas importantes para mim.

44. Comportamental
45. Familiar e profissional
46. Pessoal e profissional
47. Nas minhas relações pessoais e de trabalho
48. Na minha estruturação interna e visão de mundo
49. desenvolvimento pessoal
50. é uma construção, que reflete em vários campos
51. Pessoal, profissional e espiritual
52. TODAS! Família, profissional, relacionamentos,
53. Profissional na transição de carreira, profissional, interpessoal, no modo de ver o mundo
54. Familiar, rede de amigos, trabalho, conexão planetária

P14 Pode citar uma situação que evidencie essa mudança?

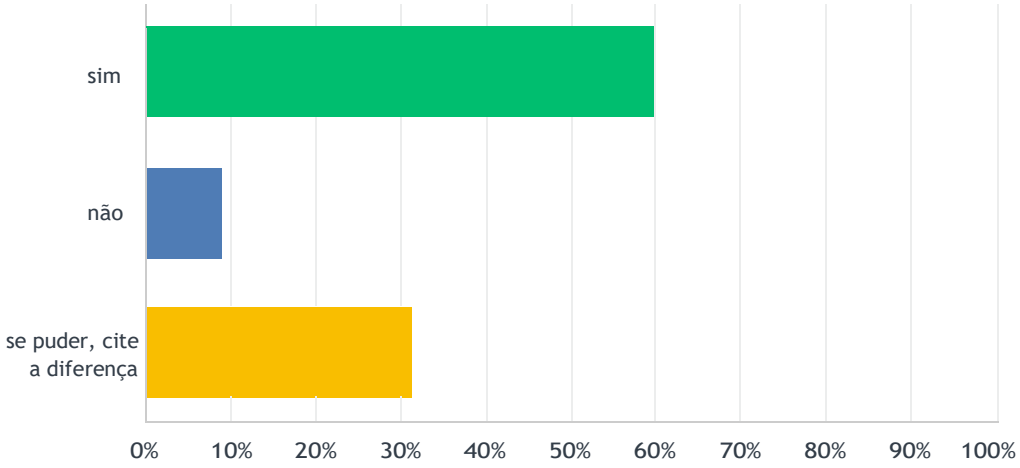
Responderam: 51 Ignoraram: 4

1. Melhor compreensão do meu papel como gestora
2. Houve uma abertura maior para possibilidades afetivas.
3. Mudança no olhar para o mundo e para as relações
4. Antes tomava remédio para dormir e agora não mais
5. Sou responsável por uma ONH há 20 anos e muitos dos padrões na área de relacionamento interpessoal comigo foram enfrentados e ainda são, de modo cada vez mais fluido, diluindo-se assim o que perturba, incomoda e enrijece
6. Durante a fase do trabalho em que ainda estou ouvindo, navegando e interagindo com o que ouço, a sensação de uma boa energia circundando e atravessando o meu corpo, é muito agradável
7. Mudança de atividade / ramo de trabalho , resolução de imbróglio familiar antigo , melhoria na saúde global
8. Estava separado e depois de mais de 7 anos voltei a casar novamente com a mesma pessoa, construindo em algumas vezes com dificuldades, uma nova e muito melhor relação.
9. Não vivo prostrada com dores físicas. Casei e tenho uma filha.
10. Mudança de carreira
11. Conseguir tomar a decisão de não trabalhar lá mais
12. Conseguir manter um relacionamento amoroso por um longo período.
13. Equilíbrio de energia ying Yang, estar mais aberta a receber
14. Relacionamentos de um modo geral
15. Sigo fazendo planos com meu companheiro
16. Encontrei uma paz no relacionamento e consegui olhar tudo a partir de novos prismas
17. Meu entendimento sobre meu convívio com meus pais
18. Consegui criar o hábito de meditar diariamente
19. Mais calma, mais paciência e maior foco no dia a dia
20. Mais tranquilidade ao expressar-me e com mais clareza por entender melhor certas coisas
21. Enriquecimento das relações de trabalho
22. A relação com meus pais melhorou muito
23. Minha vida mudou radicalmente com minha evolução pessoal (individual). Isso trouxe crescimento notório profissional (mais facilidade nas tomadas de decisões) e em minha vida amorosa/concretização do meu casamento (não projetando questões passadas).
24. Já faz 1 ano que não faço atendimentos. Em julho passado, passei por uma situação de estresse com minha filha, que foi o principal foco dos anos de atendimento. Consegui manter a calma, sem rompantes de raiva ou histeria. Consegui entender "da onde ela vinha" ao agir como estava agindo. Tentei acolher como pude.
25. sim. a minha relação com a minha filha era muito instável. a partir das sessões nós fomos nos entendendo cada vez mais. a gente vivia brigando e, com o passar desses encontros, a gente foi se aproximando.
26. Aprendo que ser uma pessoa do bem e prestativa não é ficar a mercê dos outros. Saber dizer não é uma necessidade
27. Não me lembro de fatos concretos, já tem alguns anos...
28. Ajudar a lidar com embates de casal relativo a filho
29. Antes eu não dava trela para o que percebia, mas o trabalho em grupo me mostrou que eu não era a única a ter aquelas impressões e que tudo, cada detalhe, era importante para o todo.
30. Uma compreensão maior da relação dos meus pais comigo e consequentemente uma empatia sobre como eles foram criados e os traumas de infância deles
31. Menos ansiedade e mais confiança em minhas decisões...
32. Fiz um curso de sustentabilidade a partir da indicação do Inspiralante
33. Estamos mais próximas e afetivas

34. A Mariana e o Marco me conduziram a enxergar sob outro ângulo situações que eu tinha como “verdade absoluta”.
35. Na socialização
36. Melhora de relações de trabalho, me entender melhor.
37. Atuação como terapeuta Holístico
38. Relacionamento familiar, profissional, auto estima, saúde principalmente...tive curas extraordinarias no campo físico e emocional
39. Meu relacionamento com a minha mãe
40. Uma melhor compreensão sobre pontos de vista
41. Eu descobri através dos atendimentos raizes ancestrais de dor do meu avô e pude conversar com minha mãe, entender o tamanho da dor coletiva na história, dar lugar a essa história, conversar com todos, tirar ela do ocultamento e assim tudo ficou bem mais leve e exompreendido inclusive para eu seguir meu caminho
42. Relação com minha mãe se tornando mais harmoniosa.
43. Entender o porquê de algumas atitudes de pessoas próximas
44. A forma como lido hj em dia com assintos familiares e profissionais
45. Estou regenerando meu Yin para parir um Yang saudável
46. perspectiva de como ver a família
47. Saí de um trabalho que me sentia extremamente insatisfeita, construí meu próprio negócio é estou feliz e grata pela experiência de ter liberdade e amor no que faço, isso sem mudar a área de atuação
48. Decidi a cidade que mudaria com auxílio de Constelação, conquistei estabilidade emocional
49. Firmeza, determinação e ser quem sou hoje após ter tido um tumor cerebral. Tive suporte em todos os meus desafios pessoais e no suporte com a família e casamento
50. O meu cuidado com a minha espiritualidade, minha responsabilidade com a espiritualidade
51. Transição de carreira da indústria de óleo e gás para a filantropia

P15 Percebeu alguma diferença com relação a outros métodos?

Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
sim	59.26%	32
não	9.26%	5
se puder, cite a diferença	31.48%	17
TOTAL		54

P16 Para o caso dos atendimentos individuais, porque procurar um método como esse?

Responderam: 50 Ignoraram: 5

1. Conhecimento pessoal
2. Fui por indicação de uma amiga que sentiu uma grande melhora.
3. Por me identificar com essa metodologia
4. Indicação da minha filha que tinha superado fase difícil durante a pandemia e disse que foi fundamental para ela
5. Porque confio no método e na pessoa que me oferece o método
6. Porque o impacto é maior já que as palavras são direcionadas a mim explicitamente. Dessa furna,
7. Respostas mais direcionadas e adequadas
8. Porque preciso compreender a minha própria voz antes de escutar o outro.
9. Para uma abordagem mais direta, para lidar com algo que parece ser bem complexo e difícil de forma mais assertiva.
10. Para aprofundar em questões pessoais importantes para meu progresso e crescimento.
11. Para ter mais privacidade e aprofundar mais nas questões. Não sei se em grupo eu conseguiria expor tudo o que quero como no atendimento individual
12. Porque tem questões que precisam ser trabalhadas no sutil, que advém de padrões que carregamos e que não tiverem origem em nós e portanto repetimos sem controle sobre a mudança ou então mudar exigiria um uso enorme de energia
13. Acho que é mais profundo... mas eficaz...
14. É um metodo completo e integral
15. Justamente pela possibilidade de explorar vários métodos com atenção total da terapeuta
16. Por se sentir mais a vontade e confiante
17. Porque tem um olhar mais profundo e especifico para as questões pessoais
18. Para ter privacidade
19. Porqur permite acesso a pontos que as vezes não vemos com claridade
20. Porque se torna personalizado
21. Para ter mais liberdade em expor minhas questões, dúvidas e fragilidades.
22. Porque eu precisava de ajuda. Acho que sozinha não conseguia encontrar as ferramentas para passar por algumas situações.
23. Na verdade, eu não procurei, como eu disse, foi a minha filha q me perguntou se eu não queria experimentar.

24. Porque é eficaz
25. Cuidar sistemicamente, em vários níveis simultâneos, é mais eficaz do que terapias analíticas tradicionais.
26. Mais profundidade, olhar abrangente
27. Por abranger fatores que vão além da esfera pessoal.
28. Para compreender sobre a sua natureza, o seu passado, o que te influencia que não só as relações
29. Somos seres sistêmicos ajuda desde os ancestrais e toda a família
30. Por confiar, primeiro na Silvia, depois em ti. Por querer movimentar onde não alcanço sozinha, com pessoas que amo e confio.
31. Porque trabalha em vários aspectos da vida da pessoa
32. Trabalhar algum aspecto que abordagens tradicionais podem não estar atingindo
33. Me faz muito bem e para me conhecer melhor
34. Por ser uma proposta interessante, ter havido uma indicação de uma amiga, tb uma abordagem que envolvesse uma integração de todos os aspectos que envolvem o ser humano.
35. Por permitir um olhar mais profundo, com uma percepção mais abrangente das questões pessoais
36. Vc consegue acessar sua história, a família, as suas questões particulares e as conexões que geraram os pontos de dor e com isso o que trava as melhorias.
37. foco
38. Faz mais sentido para mim e o trabalho tem mais resultado que outros
39. Porque ele vai em pronfundidades familiares e espirituais que nos nem conhecemos liberando nos ancestrais para a vida se desdobrar
40. Esse método me dá mais segurança e confiança.
41. Estava em momento de enorme angústia e sofrimento. Precisava reencontrar o verdadeiro eu que fora soterrado por perdas dolorosas
42. Eu fazia terapia convencional e ela era adepta da constelação, por isso me indicou
43. Como disse acima, essa visão multidimensional faz diferença para mim. Sinto que existe uma abertura maior para dizer o que sinto e penso nesse tipo de terapia, pois não sinto julgamentos em relação às experiências espirituais.
44. Esse metodo te ajuda a mergulhar em outras canadas internas q a meu ver nao conseguimos acessar via terapias convencionais
45. Identificação com as medicinas utilizadas nos tratamentos
46. Porque já havia passado pelo método tradicional da psicoterapia e psicanálise e sentia que faltava alguma coisa paráveis eu pudesse abrir para o terapeuta, às vezes sentia quebrantava inventando uma história por não sentir que determinado tema deveria ser tratado com o terapeuta. Faltava a percepção da vida em rede e do impacto da cura e ação individual sobre o coletivo
47. Esse é um método que olha 360 para sua vida, e não apenas para o problema que você está contando

naquele momento

48. Por ser um método diferente de tudo que eu conhecia
49. Para ampliar o olhar sobre o processo terapêutico
50. Pela capacidade de transformação positiva de vida

P17 Como você contaria para outra pessoa sobre a Integração Sistêmica?

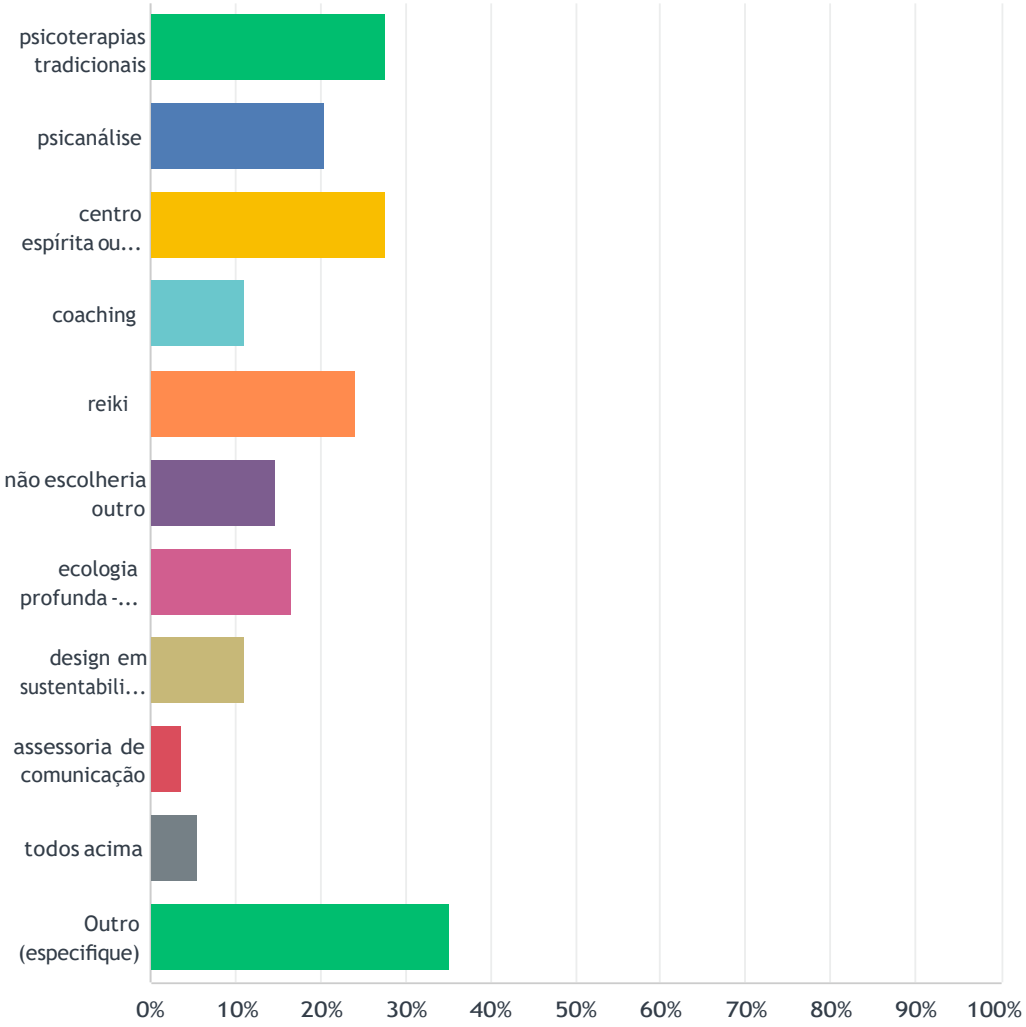
Responderam: 53 Ignoraram: 2

1. Maior conhecimento, correção de erros, tomada de decisões e aumento da produtividade
2. Uma atividade que faz bem para diversos campos.
3. Um trabalho de autoconhecimento voltado para uma visão de mundo ampliada e como conceito do sustentável
4. Processo que lida como m várias técnicas, algumas lógicas e outras não , mas que ajuda
5. Que é um trabalho inexplicável no campo do entendimento, e totalmente explicável no campo dos seus resultados. E que vale sempre conhecer
6. Trata-se de bom recurso para se relaxar e se desestressar que nos auxilia a nos olharmos como um ser a integrado a algo muito maior que não nos é possível conceber, mas apenas intuir.
7. Seu lugar no sistema e no mundo
8. Que é um dos caminhos para se compreender o nosso DNA geracional e espiritual, a nossa missão/ conexão quântica.
9. Quer mesmo resolver a vida? Tenho uma bruxaria potente pra indicar. Difícil de explicar sem vivenciar, mas funciona! E alguns breves relatos do que vivi, percebi e se transformou.
10. Como excelente investimento em si mesmo!
11. É uma abordagem científica que fala sobre como os sistemas se integram e funcionam em harmonia
12. É muito mais profunda do que uma terapia convencional. Os métodos utilizados ajudam a entendermos não só nós, mas todo o sistema. E assim podemos identificar padrões, traumas e gostos que nem são nossos. Manter o que for bom, eliminar o que não for construtivo e ter muito mais empatia pela vida.
13. Sempre um desafio hahaha tento falar da teoria dos sistemas e a partir disso explicar as influências, os padrões, a organização e as necessidades de equilíbrio. Infelizmente, ainda cai no campo da crença, do acreditar ou não, do místico.
14. Que eu conheça, não existe trabalho de cura melhor.
15. Uma abordagem ampla e diversificada
16. A terra não nos pertence. Nós é que pertencemos à ela. Essa consciência proporciona bastante compreensão sobre quem somos, porque estamos aqui e qual é o nosso propósito em diferentes níveis de existência.
17. É um atendimento único, amoroso que abrange todas as partes do nosso ser
18. Como uma tecnica de acessar o inconsciente coletivo e poder ver melhor essas relações
19. Falando sobre o universo cósmico.
20. Te traz uma análise de um ponto de vista mais abrangente e amplo sobre aspectos da nossa vida que não seria possível “enxergar” numa análise tradicional
21. Algo que todos PRECISAM viver.
22. Para não perderem tempo com outros métodos, que esse de longe é oais profundo e eficiente.
23. eu contaria q é uma abordagem completamente diferente, q leva em conta diversos eventos dos nossos antepassados e como eles reverberam na gent6e.
24. Falo que a melhor maneira de descobrir este método é vivenciando , muitos chegaram na Mariana dizendo a Alma me disse pra vir mas não sei bem o que estou fazendo aqui....
25. Vai além de só compreender racionalmente, que muitas vezes não é o suficiente pra alcançar os resultados desejados. Acrescenta ao trabalho o aspecto corporal e sutil.
26. Se quer mergulhar fundo para algo…
27. Diria que é um trabalho de muita afinação da sensibilidade onde é possível encontrar pessoas abertas a descobrir sensações e percepções individuais e coletivas e onde é possível se conectar com informações além do que podemos imaginar.
28. Autoconhecimento da sua natureza, o que está influenciando nas suas ações, atitudes, crenças
29. A necessidade de entendermos que não somos seres sozinhos e individuais pertencemos a um sistema...
30. Se jogue! Juro que vc se surpreenderá. Confio muito nelos e no trabalho delos. Realmente acredito que

vc também se encantará.
31. Indicaria o site e redes sociais do Inspiralante
32. Como uma abordagem que percebe e entende o campo emocional e espiritual da família
33. Um forma de se conhecer e conviver melhor
34. Método revelador de tratamento, que entende o ser humano como um todo dentro dos seus vários aspectos.
35. Que, através dela, a pessoa obtém resultados em seus processos com maior consistência e rapidez.
36. Um método de cura onde te olha por inteiro, sua história e de tudo que está ligado a vc, consciente ou não, olhando de forma geral e assim identificar quais os lugares, histórias , situações, relações que precisam ser transformadas para gerar cura
37. Esse nome eu não sei falar muito, mas mapa astral, constelação me são muito familiares
38. que é uma terapia muito positiva
39. Um tipo de trabalho que envolve várias áreas e trabalha a pessoa como um todo, considerando que tudo pode estar interligado
40. Vai lá e faz que é transformador
41. Eu diria que para tratarmos um problema é necessário examinar diversos aspectos e a integração sistêmica faz esse papel.
42. Método em que a percepção é ativada, orientada para certos elementos/situações do todo que convergem para a sua situação específica, permitindo conclusões claras e perceptíveis.
43. Um trabalho para conscientizar e ajudar sobre as questões com nosso antepassados, desatando nós.
44. Uma terapia multidimensional, que abre os caminhos para uma maior conexão com minha essência.
45. Autoconhecimento
46. Eh sempre uma dificuldade explicar sobre a latitude dessa metodologia terapeutica. Eu explico q meus terapeutas sao tudoistas!
47. Um trabalho de vanguarda (ou de resgate de sabedorias ancestrais), que se utiliza tanto da percepção expandida dos terapeutas quanto da escuta do que o cliente traz.
48. que é um trabalho de muita responsabilidade e amor
49. É um trabalho sistêmico, que visa o ser humano enquanto ser físico, metal e espiritual. Nesse sentido, é um trabalho que trabalha tanto o indivíduo quanto o coletivo, já que insere as pessoas na percepção de que vivemos em rede, num sistema que não visa a perfeição, mas sim a harmonia e equilíbrio dentro do que é possível para ter uma vida sustentável, plena e realizada, sem esquecer que o indivíduo é parte do todo e sua forma de viver em sociedade impacta a todo o universo.
50. Uma terapia que olha para sua vida em formato 360 graus, muito mais intensa que as tradicionais, com resultados muito mais rápidos
51. Eu contaria que precisa vivenciar porque é difícil colocar em palavras, mas trata-se de um processo terapêutico sistêmico divisor de águas na vida
52. Não consigo explicar para outra pessoa como é o trabalho indico para fazer é vivenciar, pois acredito que a experiência é muito individual
53. Processo terapêutico com resultados profundos. Inovador.

P18 Se tivesse que procurar outro tipo de método ou abordagem, qual escolheria?

Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
psicoterapias tradicionais	27.78%	15
psicanálise	20.37%	11
centro espírita ou espiritualista	27.78%	15
coaching	11.11%	6
reiki	24.07%	13
não escolheria outro	14.81%	8
ecologia profunda - ecopsicologia	16.67%	9
design em sustentabilidade	11.11%	6
assessoria de comunicação	3.70%	2
todos acima	5.56%	3
Outro (especifique)	35.19%	19
Total de respondentes: 54		

P19 Para você, o que é visão sistêmica?

Responderam: 55 Ignoraram: 0

1. É essencial para saber onde ser quer chegar e qual é o nosso papel no sistema.
2. É a visão integrada de tudo e todes.
3. É uma forma ampla de pensar e ver o mundo e o processo de autoconhecimento
4. Integração de todos os aspectos da vida, material, espiritual, psicológico, físico e ancestral
5. É uma percepção não fragmentada da vida humana com todas as suas nuances que nos leva a múltiplas dimensões do sentir e do pensar de modo cuidadoso e útil
6. Um recurso que nos auxilia a olhar para a possibilidade de interagirmos com energias intangíveis que nos cercam e nos revitalizam
7. Compreender o contexto multinivel interligado
8. É integral. É corpo-mente-espírito-materialidade-vida animal-vegetal- dimensional.
9. A compreensão de que todas as coisas são como o universo, compostas de muitas partes, em redes, em que tudo está interligado e muitas coisas ou a maior parte, desconhecemos..
10. É enxergar além do que está exposto, levando em consideração ancestralidades, a história(...) entrelaçando com o presente, para um futuro em sua melhor possibilidade de cenário.
11. É conseguir olhar o todo e as partes que o compoem
12. Entender todo o sistema a minha volta, família, amigos, colegas de trabalho, ambiente…e como tudo me afeta.
13. É a compreensão que todos os organismos vivos estão interligados e portanto possuem corresponsabilidade e impacto sobre o que acontece na própria vida mas tb no outro e no coletivo
14. É uma visao wue accolhe o campo e todos os seres envolvidos
15. Uma visão completa sobre o humano, seus comportamentos, pensamentos, sentimentos e sensações
16. Uma visão que não tem um único foco, uma visão ampla e dinâmica.
17. É o olhar pelo paradigma da terapia sistêmica e da fenomenologia
18. Acredito que seja uma forma multidisciplinar e usando vários métodos para a percepção de cada indivíduo em suas particularidades
19. Visao do coletivo e suas interrelações
20. Visão do todo e de seus mecanismos naturais interligados.
21. Uma análise ampliada de situações, comportamentos, e questões de vida levando em consideração aspectos mais profundos e de ordem ampliada geradas por um sistema do qual fazemos parte, seja ele familiar ou social
22. Capacidade de enxergar o todo.
23. É ver o mundo de uma forma integrada. Onde tudo e todos estão conectados como numa rede.
24. é como o nome diz, tudo o q faz parte do sistema da sua vida, conta, tem uma influência específica.
25. Sentirmos o quanto somos parte de um todo
26. É incluir as inter-relações familiares, sociais, ambientais e subconscientes na análise e trabalho sobre as diferentes situações e questões.
27. Visão de relações integradas ontem e hoje
28. É uma visão ampla e abrangente que busca pelo todo e não pela parte.
29. Considerar o todo, tudo que tem ligação com a gente, o que está a nossa volta
30. Visão sobre o todo, interno, externo, natureza e inconsciente
31. Ui. Vc tem tempo? Ahahaha
32. A visão de que vivemos em sistemas, logo interferimos uns nos outros
33. Que engloba um campo de relacional além do individual, passando pelo familiar ao ecológico
34. É uma forma de conduzir a gente a pensar e enxergar o sistema como único. Olhar para os antepassados e compreender que temos traços marcantes dos nossos ancestrais, mesmo que não tenhamos tido contato direto com eles
35. Quando você não olha só um indivíduo e sim um todo

36. Entender e tratar o ser humano como um ser social, espiritual, biológico, psicológico e mental.
37. Saber e reconhecer que há outras abordagens que interagem nas questões e qual ou quais utilizar
38. Perceber que nem tudo que vemos e ouvimos é o que realmente é, há mais do que percebemos na vida da matéria do aqui e agora... Coexistimos e estamos interligados. Tempo e espaço de uma forma pulsante e constante
39. olhar para o todo
40. A visão do todo, percebendo que tudo está interligado
41. Uma compreensão sem julgamento das situações
42. Acredito que é quando se olha o paciente como um todo.
43. A percepção de que o indivíduo é produto de relações sociais e que não somente traz consigo essas marcas, mas também faz influenciar.
44. Interpretar e reorganizar alguns setores da vida, também gosto da forma espiritualista que envolve o trabalho
45. Uma visão mais global que integra diversos aspectos que influenciam o sujeito
46. Visão do todo. De que todos somos 1
47. Vou colar: Pensamento em torno de relacoes padroes e contextos. Visao sistemica unificada inclui e integra as dimensões biologica cognitiva sicial e ecologica da vida. Colei do Fritjof rsrs
48. É a que sabe que tudo está relacionado a tudo e que tenta se perceber dentro deste contexto
49. visão integral, geral, do todo, a nível que envolve todo o sistema familiar... empresarial
50. integração do ser com o todo
51. É uma visão que entende que todos somos parte de um todo, que somos parte de um sistema interligado em que cada indivíduo impacta no todo (natureza, espiritualidade, questões pessoais e familiares) e por outros indivíduos e seres são impactados, num sistema que não tem por objetivo ser linear ou “perfeito”, mas que respeita às particularidades individuais porque sabe que cada ação é necessária para a harmonia do todo
52. É uma visão 360 graus
53. É uma visão integrativa. Somos parte de um microsistema familiar e estamos conectados aos macrosistemas e todos os atos impactam no todo.
54. Um olhar sobre o todo, sobre as interações entre as partes assuntos sistemas internos e familiares
55. Visão integrada do todo, entender que fazemos parte do planeta Terra e da consequência de nossas ações - familiares, profissionais, de amizade, etc

P20 Você considera que a visão sistêmica influencia sua vida? Se sim, descreva de que forma, por favor.

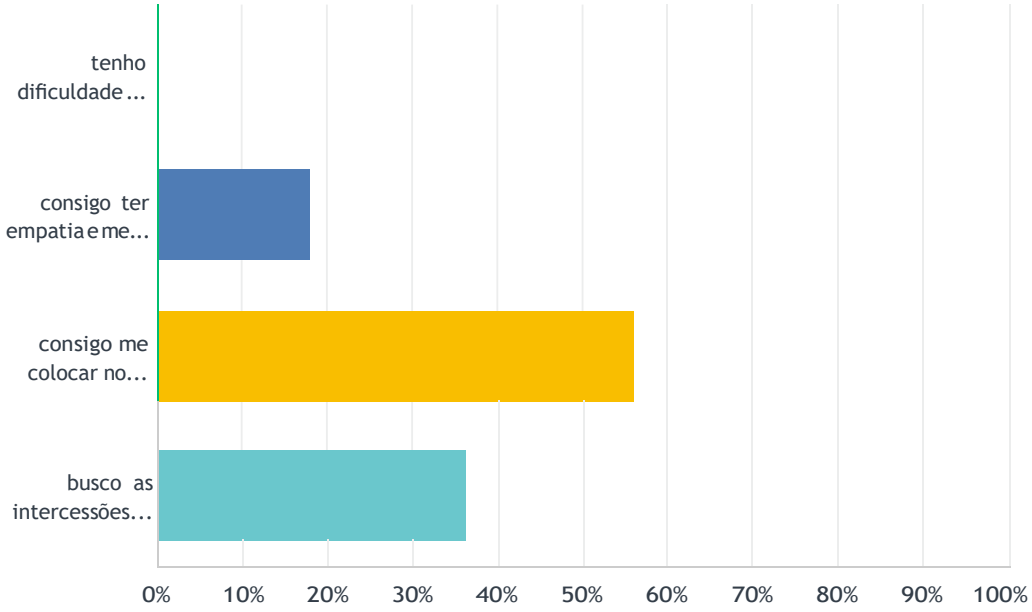
Responderam: 51 Ignoraram: 4

1. Sim. Ampliando a minha visão do todo.
2. Sim, eu compreendo que faço parte de um todo que se relaciona mutuamente.
3. Sim, pensando que tudo está interligado e conectado
4. Ainda não
5. Sim. Em todos os sentidos
6. Sim . Quando vejo minhas relações interpessoais e percebo a correlação entre elas . Entendo de forma mais clara minha função em cada um dos sistemas que estou inserida
7. Sim, da forma como posso buscar respostas para cumprir a minha missão! Entender que tudo se conecta e que uma parte em desequilíbrio derruba o todo. É um efeito dominó! Por isso a importância da missão para enfrentar " campos minados" ou até mesmo é muito mais que isso, aniquilá-lós!
8. Sim. Amplia a visão e percepção, me tira de julgamentos imediatos, traz sabedoria para viver melhor
9. Permeia meus dias e minha vida, na minha relação comigo mesma, pessoas à minha volta e relação com o planeta como um todo. Num constante exercício de ser alguém melhor.
10. Sim, me fez entender melhor as afetações entre os sistemas que faço parte
11. Sim, integrando melhor meus desejos, acolhendo medos, tendo mais empatia com as pessoas, sendo mais sensível ao ambiente e muito mais.
12. Com certeza. Encarar a vida sob a perspectiva sistêmica possibilita ampliar a percepção das situações e aumenta as alternativas para lidar com os desafios
13. Influencia de todas as formas. É só estar atento.
14. Sim. Dando espaco ao que nao vemos
15. Sim, me faz meditar e mergulhar mais fundo no meu interior. Nas minhas emoções.
16. Sim, pois como terapeuta, a visão sistêmica se faz necessária nos atendimentos.
17. Sim, pois é como uma filosofia, um modo de lidar com as pessoas, consigo mesmo, o trabalho, sabendo que tudo esta conectado
18. Eu hoje não vejo mais uma certa coisa apenas por um ângulo. Procuro enxergar a coisa sobre vários aspectos. Fiquei mais ponderada.
19. Provavelmente sim… entender que todos somos um e que atos não são verdadeiramente "individuais" muda tudo
20. Sim, em tudo. Considero todos os agentes de uma determinada situação.
21. Sim, entendendo que tudo que somos vem de um resultado de um sistema do qual nascemos, crescemos, e vivemos e que muitas vezes nos perdemos de nossa essência nessa caminhada
22. Tenho dificuldade de responder essa pergunta.
23. Acho que sim. Percebo que minhas decisões/ações não são isoladas, e influenciam e são influenciadas por outras pessoas, lugares, e tempos (antepassados).
24. claro q sim! da forma como eu respondi na questão acima: tudo influencia desde os seus antepassados até os dias de hj. É um trabalho belíssimo !!
25. Sei que uma área da vida influencia todas as outras, sendo impossível isolá-las.
26. Sim. Se estamos conectados, eu sou influenciada e tambem influencio. Então entender isso impacta a forma de agir e ver a vida
27. Influencia todas as áreas e me ajuda a me responsabilizar mais pelo que me afeta em vez de achar que sou uma vitima do acaso.
28. Em entender e melhorar as atitudes de uma forma geral na vida
29. Com certeza, hoje me sinto fazendo parte de um todo...
30. Uso muito este tipo de reducionismo pra me apoiar a cuidar de situações de trabalho e mesmo na vida. Sempre que consigo, tento fazer o exercício de uma visão mais uma, integral, holísticas. Entre minhas principais referências estão cosmovisões indígenas.

31. Sim, pois uma vez que minhas ações interferem no Todo, existe uma busca por ter responsabilidade
32. Sim. Amplia a sensação de pertencimento e responsabilidade com o mundo
33. Sim. Me entendo como um ser com todos os aspectos , biológico , mental, emocional, espiritual, com uma bagagem também ancestral familiar e pessoal, que devem se integrar para atingirmos uma vida mais plena de forma pessoal e familiar.
34. Sim. Por me permitir ver além do que está posto e melhor avaliar as possibilidades.
35. Sim.. ao analisar uma situação, por mais corriqueira, onde e meu pedaço.. onde está o coletivo, onde me coloco.. e o que posso fazer pra me manter melhor possível e ao mesmo tempo auxiliar da melhor forma cabível na melhoria da existência como um todo, para não prejudicar mais a vida no planeta
36. Não está claro essa visão sistêmica que vc pergunta
37. influencia em tudo, fisica mental e espiritual
38. Sim. Com ela consigo ter mais clareza de algumas coisas da minha vida.
39. De todas as formas, quando olho para as coisas sistemicamente, posso perceber melhor o que cuida de cada um e do coletivo
40. Quando você olha a vida em diversos aspectos você consegue enxergar muito além.
41. Compreensão realista, adjuvante da racionalização acerca das situações, permitindo afastar percepções equivocadas ou mesmo destrutivas.
42. Sim, compreensão de pensamentos, comportamento, desconstituição de crenças limitadoras...
43. Sim, eu não consigo mais ver de outra forma. Entendo como enxergar as minhas questões como oportunidades de aprendizados, enxergando possibilidades que a linearidade não oferece.
44. Sim. Entender que as minhas decisões ou não decisões são influenciadas pelo todo e que as minhas ações por sua vez também influenciam o todo
45. Com certeza! Eu nao consigo mais pensar a vida sem imaginar o impacto que nossas ações desencadeiam no meio em q vivemos. Estamos em rede e impactamos e somos impactados mutuamente
46. sim, com certeza! Trazemos informações em nossos genes, dos nossos ancestrais, inclusive de outras vidas
47. Sim, no dia-a-dia. Mas sinto ainda que é possível ampliar; expandir a capacidade de amar.
48. Sim, a partir dos atendimentos individuais busco ser mais acessível à mudanças e entender que tenho vó-responsabilidade em relação à mim e a tudo o que está a minha volta. Busco me conscientizar de que minhas ações e decisões impactam na sociedade e com todos os seres
49. Sim. No momento em que tomamos consciência impactamos nos sistemas atuais e futuros. Pelos atos, pensamentos, sentimentos e comportamento
50. Passei a prestar atenção onde é o ponto de interação para possibilitar a transformação
51. Sim. Resulta em transformações das relações de trabalho, profissionais, etc

P21 Como você avalia sua empatia?

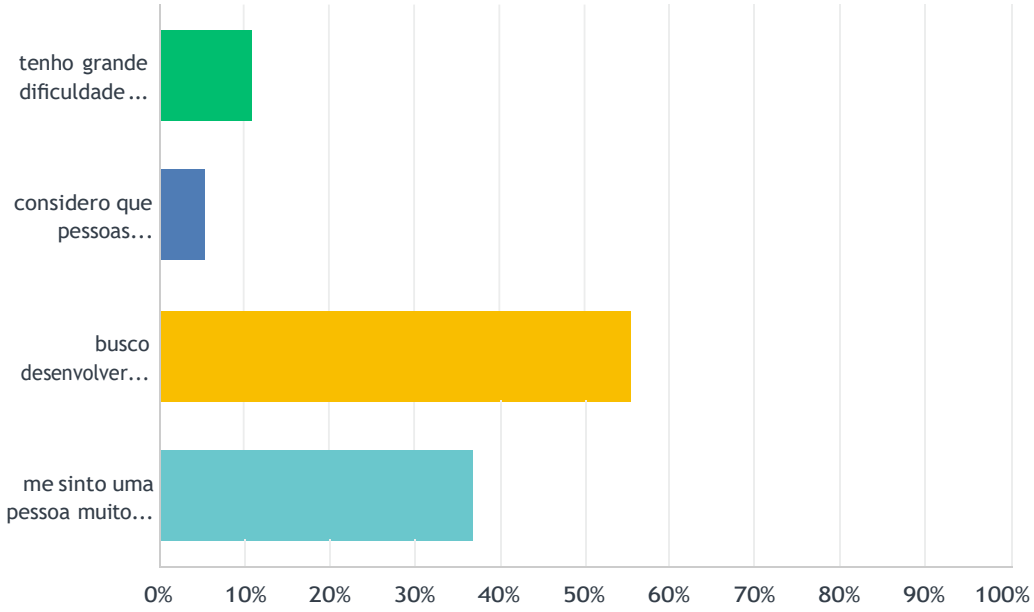
Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
tenho dificuldade de ser uma pessoa empática	1.82%	1
consigo ter empatia e mesmo assim sinto dificuldade em aplicar	18.18%	10
consigo me colocar no lugar da outra pessoa	56.36%	31
busco as intercessões com a pessoa e me baseio nisso para conviver	36.36%	20
Total de respondentes: 55		

P22 Sobre sua criatividade, como você a percebe?

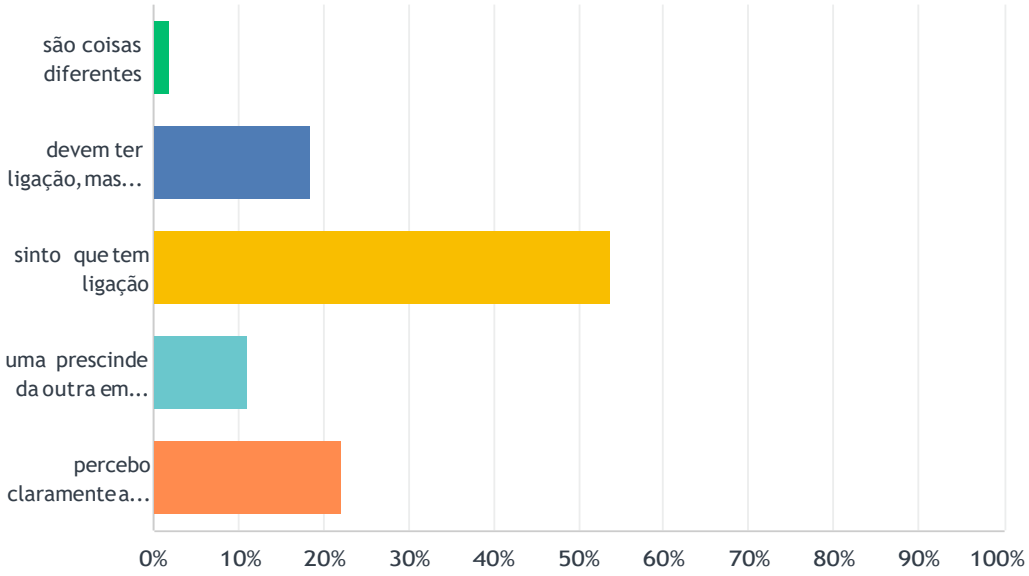
Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
tenho grande dificuldade em ser uma pessoa criativa	11.11%	6
considero que pessoas especiais e com dons são criativas	5.56%	3
busco desenvolver minha criatividade	55.56%	30
me sinto uma pessoa muito criativa	37.04%	20
Total de respondentes: 54		

P23 Visão sistêmica e criatividade estão ligadas?

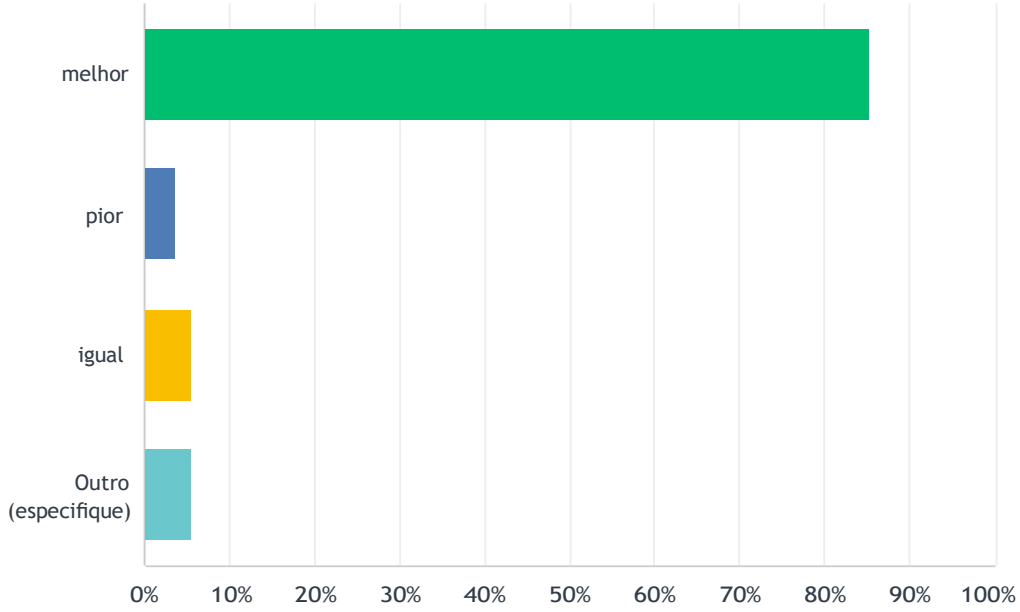
Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
são coisas diferentes	1.85%	1
devem ter ligação, mas não sei qual	18.52%	10
sinto que tem ligação	53.70%	29
uma prescinde da outra em todos os sentidos	11.11%	6
percebo claramente a conexão e direciono minha vida dessa forma	22.22%	12
Total de respondentes: 54		

P24 Busque se lembrar como era a sua relação com sua família. Com a Integração Sistêmica, você considera que está:

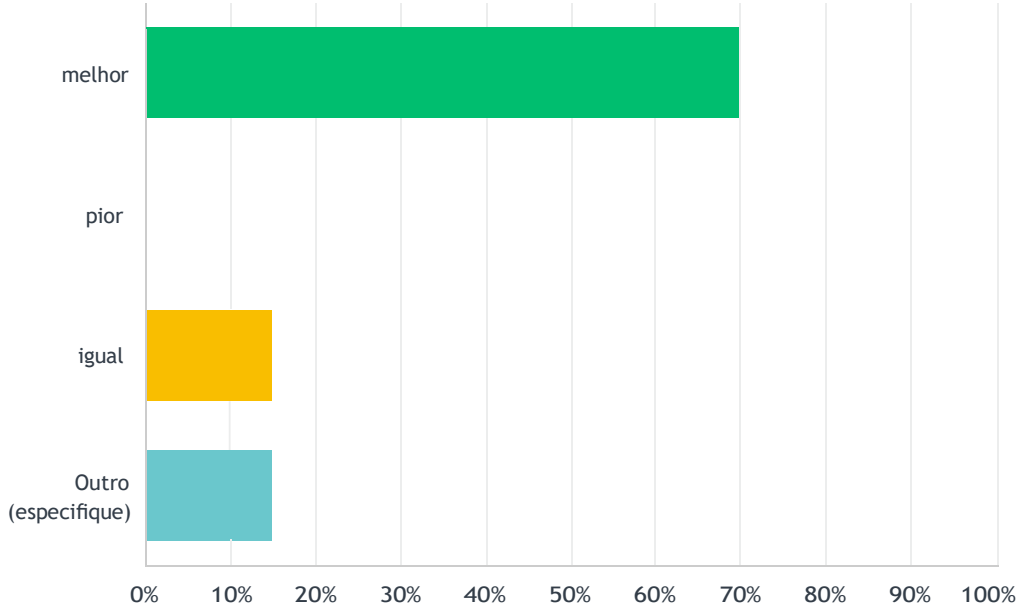
Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
melhor	85.19%	46
pior	3.70%	2
igual	5.56%	3
Outro (especifique)	5.56%	3
TOTAL		54

P25 A relação com a carreira tem muitos aspectos. Tente se lembrar como era antes de participar da Integração Sistêmica e perceba como está atualmente:

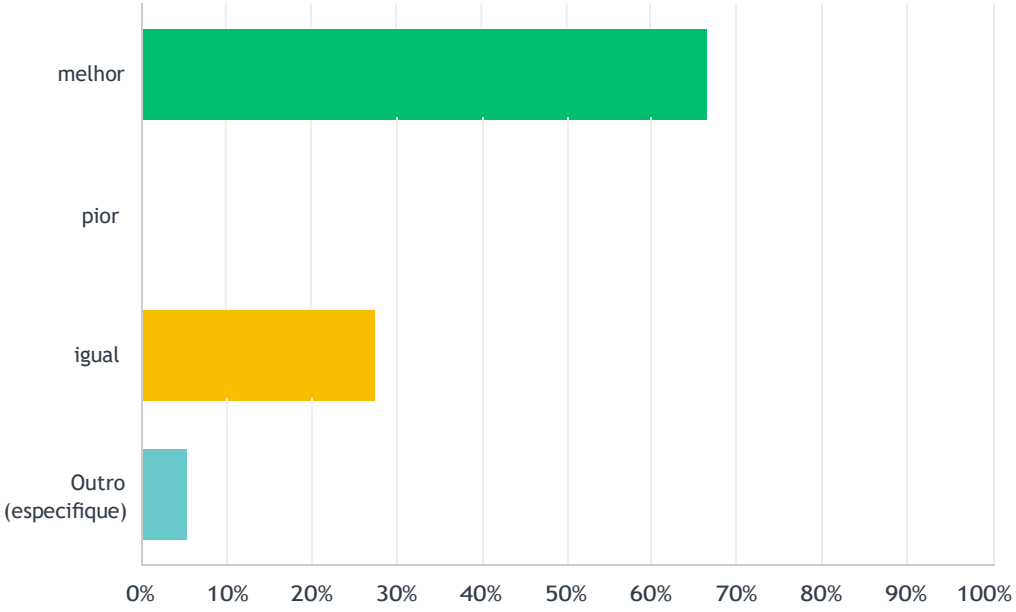
Responderam: 53 Ignoraram: 2



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
melhor	69.81%	37
pior	0.00%	0
igual	15.09%	8
Outro (especifique)	15.09%	8
TOTAL		53

P26 E sobre sua relação a sustentabilidade ambiental, como você percebe atualmente?

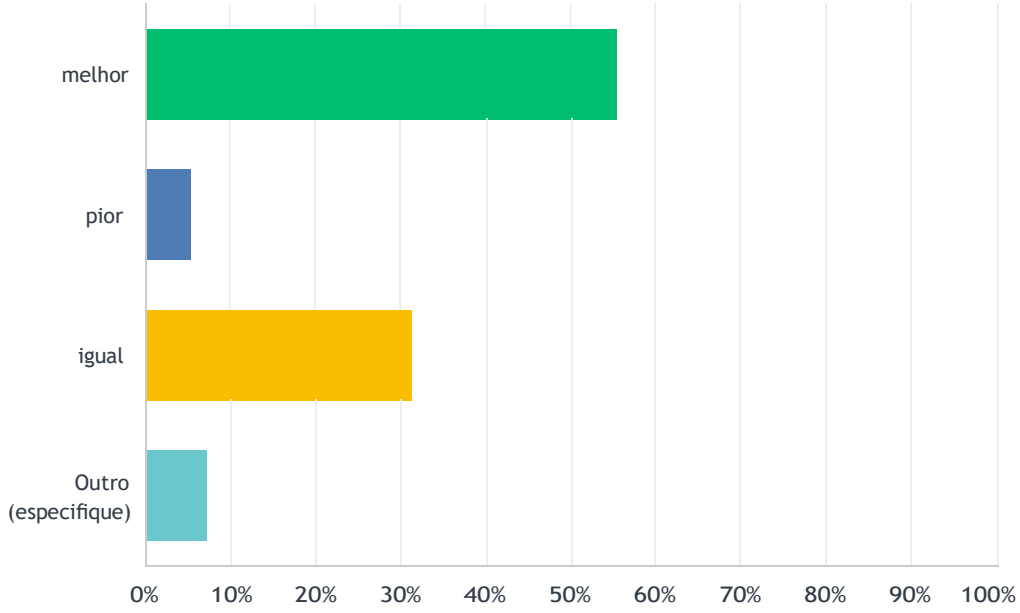
Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
melhor	66.67%	36
pior	0.00%	0
igual	27.78%	15
Outro (especifique)	5.56%	3
TOTAL		54

P27 Os recursos econômicos e financeiros são parte estruturante da nossa vida. Tente se lembrar como era a relação com esses temas antes da Integração Sistêmica e sinta como está atualmente:

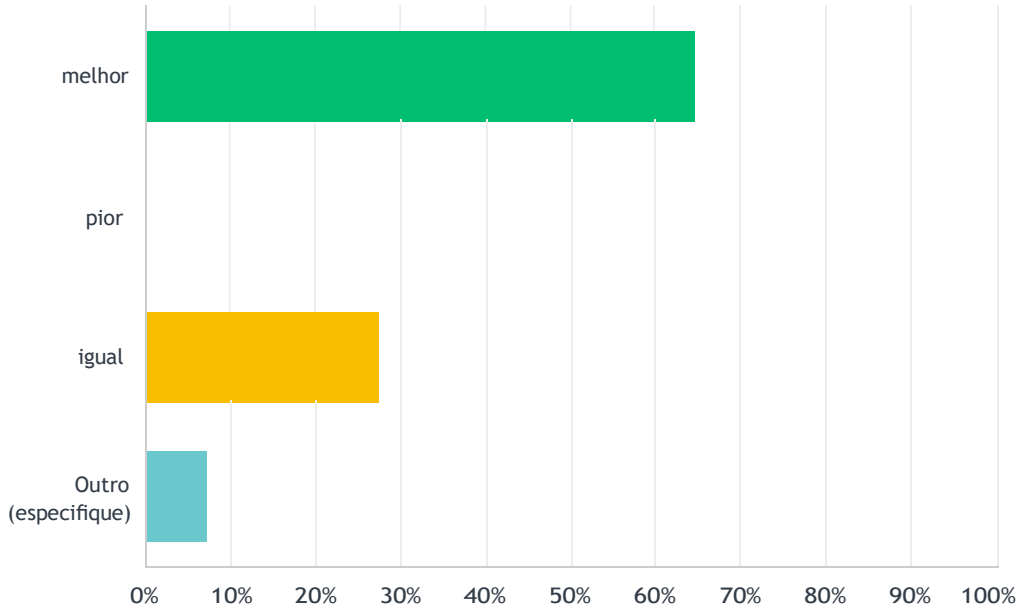
Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
melhor	55.56%	30
pior	5.56%	3
igual	31.48%	17
Outro (especifique)	7.41%	4
TOTAL		54

P28 Houve alguma mudança na sua conscientização das questões sociais? Esse tema para você está:

Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
melhor	64.81%	35
pior	0.00%	0
igual	27.78%	15
Outro (especifique)	7.41%	4
TOTAL		54

P29 Quais as atividades que ocupam sua vida? (por ex.: mãe, terapeuta e palestrante)

Responderam: 55 Ignoraram: 0

1. Atualmente nenhuma
2. Família, trabalho e estudo, predominantemente.
3. Terapeuta
4. Mãe, gerenciar a tropa de terapeutas e funcionários, gestão financeira
5. avó, mãe, empreendedora social, jornalista e ativista política
6. Tenho muito prazer vem desenvolver pessoas e compartilhar conhecimentos Que nos levem a uma vida mais autossustentável e autodeterminado
7. Ser eu mesma , médica , filha, esposa e professora ,
8. Ceramista/ artista
9. Mãe, esposa, empreendedora, assistente, pesquisadora
10. Mãe, esposa, artista
11. Terapeuta, palestrante, filha, esposa
12. Empresária, voluntária e estudiosa.
13. Empreendedora, artesã, palestrante, filha, neta e esposa
14. Hoje, aposentada. Só estudo. Não sei se entendi bem a pergunta.
15. Terapeuta
16. Pai, marido, administrador de empresas, curador e editor de livros
17. Neta, estudante, terapeuta e pagã
18. Esposa, Médica e mãe de pet
19. Mãe, dona de casa
20. Mãe, artista multimídia, yogi (e professora de yoga)
21. Pai, empresário, advogado
22. Mãe, professora de yoga, facilitadora de retiros, terapeuta Sound Healing
23. Mãe e Publicitária
24. Mãe, consultora ambiental embarcada, namorada, filha
25. atualmente, eu não faço nada. O meu dia a dia é todo voltado pra as práticas q eu tenho q desenvolver por conta do Parkinson, o qual eu sou portadora. Mas, em relação a papéis, eu diria q eu sou mãe e avó e ADORO esses 2 papéis.
26. Mãe, consultora, professora
27. Trocentos. Mãe, esposa, profissional, empresária, tocadora de obra, gestora da casa, madrasta, filha, psicóloga, desenvolvedora de pessoas,…
28. Estudante
29. Trabalho, amigos, namorada, esportes
30. Mãe, terapeuta...
31. Mulher, mãe, filha, irmã, jardineira, brincante, dona de casa (adoro), facilitadora, consultora, curadora, articuladora, terapeuta, hora né estou assim.
32. Estudante de cursos não formais (sem diploma)
33. Mãe, terapeuta, trabalho social
34. Mãe e administração da casa
35. Mãe , esposa, empreendedora
36. Ser mãe, filha, profissional da saúde e facilitador em ensino na área da saúde, pesquisa esposa.
37. Terapeuta
38. Funcionária pública, mãe, filha, médium praticante e terapeuta
39. Mae , terapeuta , corretora
40. mãe, palestrante, jardineira,
41. Mãe, dona de casa, engenheira, filha, esposa
42. Professor, terapeuta e pesquisador

43. Mãe, designer e estudante
44. mãe, trabalho fora, suporte financeiro pros pais....
45. Pesquisadora, gerente de projetos
46. Mãe, consultora
47. Autonoma e maede cachorro
48. Atriz e estudante
49. esposa, mãe, vó, professora, terapeuta, dona de casa,
50. mãe (isso não melhorou, sinto limitações); filha; esposa; servidora pública; estudante de aromaterapia
51. Mãe, esposa, advogada
52. Estudo, adaptação a nova cultura, namorado, amigos, terapia
53. Mãe, advogada, terapeuta
54. Psicóloga, mãe, filha, amiga, irmã
55. Mãe / profissional / pesquisadora

P30 Se não exerceu sempre a mesma atividade profissional ou estudantil, o que fazia antes?

Responderam: 43 Ignoraram: 12

1. Trabalhava com gestão.
2. Era servidora pública
3. Executiva da área financeira
4. Era jornalista e antes funcionária pública
5. empresário na área de TI e Editor
6. Era jornalista
7. Tantas coisas...
8. Professora
9. Há muitos anos na mesma carreira
10. Me aventurei a buscar qualificação no ramo alimentício, mas percebi que esse ramo não estava diretamente ligado ao meu propósito.
11. Era medica de familia, agora sou psiquiatra
12. Advogada
13. Engenheira
14. Era bancário antes de ser advogado
15. Economista, consultora de sustentabilidade para empresas
16. Já fui instrutora de yoga
17. eu me aposentei como tradutora (financeira), mas eu tb dei aulas de inglês.
18. Nossa. Fiz tantas coisa diferentes ao longo da vida
19. Arquiteta
20. Hoje empresária. -antes executiva de multinacional
21. Mesma
22. Professora
23. Circo, cozinha, design de produtos, sustentabilidade, desenho de culturas regenerativas
24. Era estudante do ensino formal (com diploma)
25. Produção de teatro
26. Já fiz várias atividades, profissionais
27. Gastronomia
28. Só trabalhando na prefeitura e no centro espírita
29. Seguros
30. Imprensa
31. Engenheiro
32. Já fui vendedora de loja e analista de marketing.
33. Antes, setor privado e experiência no setor público; agora, representando o país internacionalmente
34. N/a
35. Era advogada
36. Executiva na área de publicidade, cultura e advogada societária. Empreendedora também
37. trabalhava em empresa multinacional, por 25 anos
38. prejudicado
39. Minha primeira formação é em história
40. Modelo, corretora de imóveis, marketing de empresa
41. Estou em fase de transição de carreira para atuar apenas como terapeuta
42. Era de empresa antes de ser some te clinica
43. Trabalhava na indústria de óleo e gás

P31 Você costuma estudar? Que cursos ou formações?

Responderam: 53 Ignoraram: 2

1. Sim, cursos jurídicos em geral.
2. Sim, cursos na área da saúde mental
3. No passado , mestre em administração , vários cursos tributários , agora cursos ligados ao autismo
4. Sim, por meio das redes que frequento
5. Estudo muito o tempo todo, tudo o que desenvolvo é precedido de pesquisas e estudos através da internet. Faço cursos on-line
6. Sim
7. Design de interiores/ idiomas/ ceramica
8. Dragon Dreaming, sociocracia, mestrado em psicossociologia de comunidades e ecologia social
9. Sempre ligados a arte
10. Sim, cursos sobre inclusão
11. Sim, leio muito artigos na internet e faço cursos esporádicos sobre temas de meu interesse.
12. Sistêmicas hehe astrologia, inovação social e mais recentemente em busca de uma pós em psicologia analitica
13. Sim. Os mais variados assuntos. Principalmente na área da saúde.
14. Especialização em psicologia
15. Sim, lendo livros e textos
16. Fisioterapia e assuntos ligados ao paganismo e à magia
17. Psiquiatria e cursos de autoconhecimento e terapias alternativas
18. Cursos holísticos
19. Muito estudo individual. Principalmente artes e filosofia,
20. Leituras.
21. Sim, atualmente, yoga e Sound Healing
22. Sim, yoga, Ayurveda, vedanta, terapias (critais, xamanicas, etc)
23. uma outra atividade é o estudo. eu sempre gostei de estudar. Muiito. Atualmente mais voltada ao conhecimento de mim mesma. sou formada em Letras e tenho 2 pós-graduações: uma em Língua Inglesa e outra em Tradução. .
24. Sim. Sempre em busca do auto conhecimento
25. Dentro da minha área de atuação - terapias de ambientes - e também cursos de técnicas terapêuticas

complementares que eventualmente me interessam.

26. Administração, marketing, desenvolvimento em conselhos
27. Cursos variados, sempre na área de humanas.
28. Financas e economia
29. Cursos de terapias
30. Um monte! Todo o tempo. Minhas últimas paixões são Krenak, Cristine Takuá, bell hooks, Bayo Akomolafe
31. Sim. Cursos na área de terapias.
32. Assuntos relacionados a área de atuação ou que possam contribuir para; desenvolvimento pessoal
33. Estava parada mas estou voltando aos poucos. Cursos em andamento: finanças e roteiro
34. Tenho 3 grau , e vários cursos
35. Sim. Estudos na minha área profissional, assuntos espirituais.
36. Sim. Área holística
37. Estudava para concursos públicos
38. Sim, temas Holisticos ? Psi e jurídicos
39. Cursos de desenvolvimento pessoal
40. Constelacoes, decolonialidade
41. Muito! Estudar é algo que me dá muito prazer. Estou sempre fazendo um curso novo tentando melhorar cada vez mais.
42. Graduações em Economia e Direito. MBA em Finanças. Mestrado em Administração. Doutorado em Direito.
43. Sim, sempre estou me atualizando, lendo e faço cursos na minha área quando possível.
44. Meditação, gestão de negócios
45. Nao costumo fazer cursos
46. Sim. Terapias, interpretação e canto
47. sim, diariamente, muito, vários cursos da área holistica
48. sim, hj estou estudante de aromaterapia e entrando em contato com a antroposofia
49. Sim, sou pós graduada em história e pós graduada em direito
50. Gostaria de ter mais ânimo para estudar. Estudo alemão atualmente
51. Sim. Estou sempre me atualizando
52. Sim, fiz psicologia, especialização em psicodrama, arte terapia, gestantes terapia sexual, alinhamento

energético, tarot

53. Sim. Oceanografia, economia, mestrado em geografia, design me sustentabilidade, percepção sistêmica e considero fazer um doutorado em políticas públicas

P32 Em que país e Estado você reside?

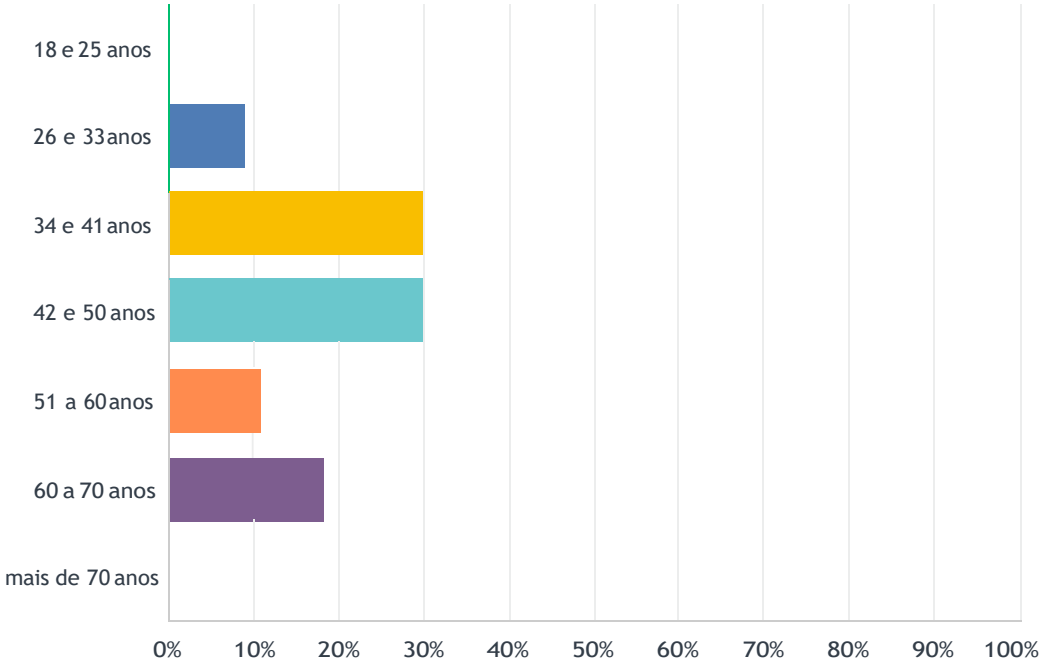
Responderam: 55 Ignoraram: 0

Brasil, Rio de Janeiro
Brasil, DF.
Rio de Janeiro - Brasil
Brasil Rio de Janeiro
Brasil. Rio de Janeiro/RJ
Rio de Janeiro, Brasil
SP Brasil
Brasil, Minas Gerais
Rio de Janeiro - RJ
Rio Grande do Sul, Brasil
Brasil.
Rio de janeiro Brasil
São Paulo, Brasil
Rio Grande do Sul, Brasil
Sao paulo, Brasil
Rio de janeiro
Peru/Lima
Brasil, Rio de Janeiro
Rio de Janeiro , Brasil
Brasil - Rio de Janeiro
ES, Brasil
Brasil - Rio de Janeiro.
Atualmente fico mais tempo na França por diferentes motivosa
Brasil, Rio de Janeiro
Brasil são paulo
Brasil, Rio de Janeiro
Brasil, Rio de Janeiro
Rio de Janeiro, Brasil
Brasil
Rio de Janeiro
Brasil, MG
Brasil/RJ
Rio de Janeiro, Brasil
Brasil, Rio de Janeiro
Brasil / RJ
Brasil, Minas Gerais
Rio de janeiro, Brasil
Brasil Rio de Janeiro
Brasil, Rio de Janeiro
Braasil

Rio de janeiro - Brasil
Rio de Janeiro, Brasil
Estados Unidos
Rio de Janeiro
Brasil/ Rio de Janeiro
Espanha
Rio de Janeiro. Braseeeel
Rio de Janeiro. Brasil
Campo Grande MS Brasil
RS - Brasil
Brasil, Rio de Janeiro
Alemanha - Baden Württemberg
Brasil. Rio de Janeiro
Brasil Rio de Janeiro
Brasil / RJ

P33 Sua faixa etária está entre?

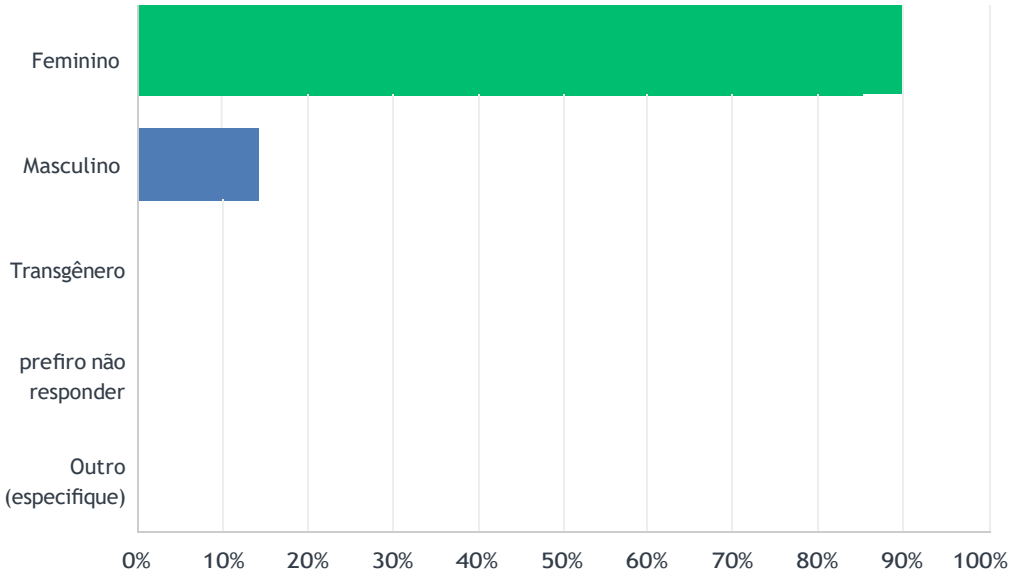
Responderam: 54 Ignoraram: 1



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
18 e 25 anos	1.85%	1
26 e 33 anos	9.26%	5
34 e 41 anos	29.63%	16
42 e 50 anos	29.63%	16
51 a 60 anos	11.11%	6
60 a 70 anos	18.52%	10
mais de 70 anos	0.00%	0
Total de respondentes: 54		

P34 Com que gênero se identifica?

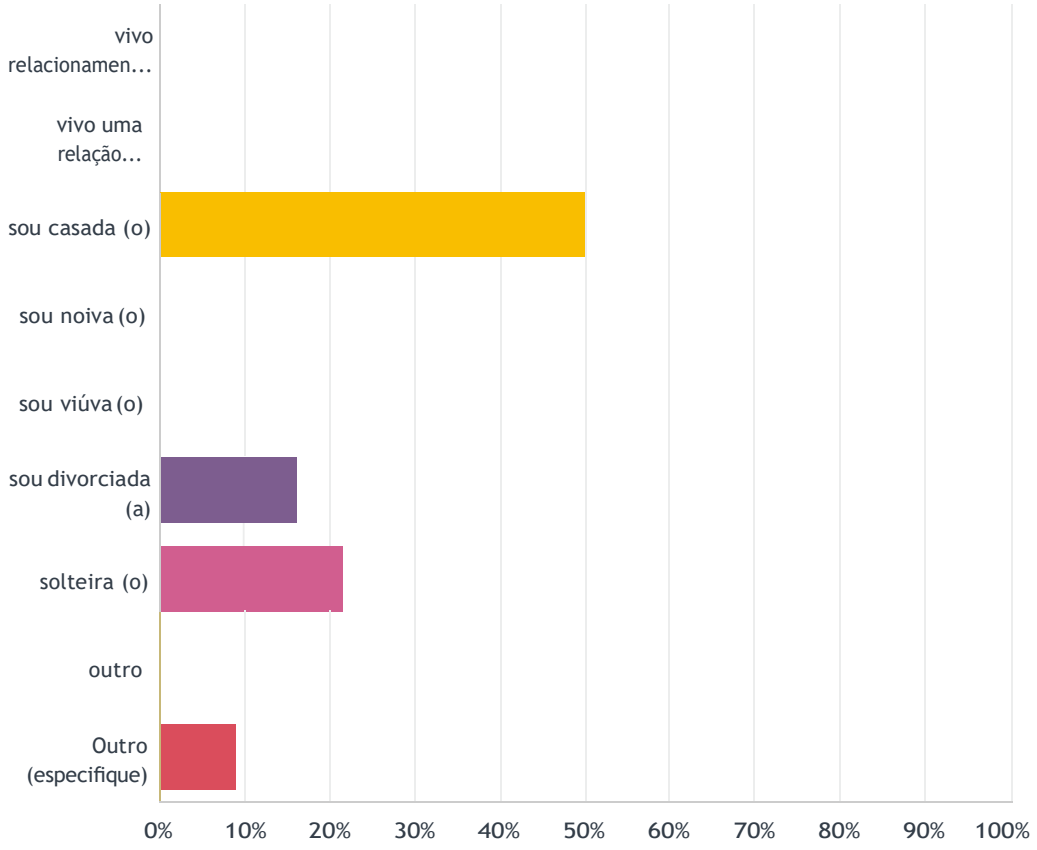
Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Feminino	85.45%	47
Masculino	14.55%	8
Transgênero	0.00%	0
prefiro não responder	0.00%	0
Outro (especifique)	0.00%	0
TOTAL		55

P35 Marque, por favor, com que se identifica

Responderam: 55 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
vivo relacionamento aberto	0.00%	0
vivo uma relação monogâmica estável	0.00%	0
sou casada (o)	50.91%	28
sou noiva (o)	0.00%	0
sou viúva (o)	0.00%	0
sou divorciada (a)	16.36%	9
solteira (o)	21.82%	12
outro	1.82%	1
Outro (especifique)	9.09%	5
TOTAL		55

P36 Sente que tem algo a contribuir para a expansão da visão sistêmica? Deixe sua mensagem, sua percepção será muito bem-vinda!

Responderam: 34 Ignoraram: 21

1. Não me considero conhecedora profunda, mas é uma atividade que faz bem.
2. Maior divulgação
3. Que mais pessoas possam se beneficiar do apoio que recebo desse método
4. Por enquanto ainda não tenho nada a colaborar no âmbito da pergunta.
5. A minha espiritualidade hoje está muito conectada com o desenvolvimento das minhas potencialidades artísticas e acho que elas foram despertadas com a visão sistêmica. Estou resgatando histórias da minha família…Pra mim é o melhor que posso fazer no momento. Pra mim isso se repercute no planeta!
6. Acredito muito no "trabalho de formiguinha". Cada ato conta, cada mudança de postura conta, ainda que seja de forma pessoal, porque hoje pode parecer pequeno, mas se me transformou pra melhor de alguma forma, vai reverberar em todos os aspectos! Somos uma rede! Tudo está interligado! Então sejamos a mudança que queremos ver no mundo.
7. Para mim, o nosso maior desafio é simplificar a linguagem pra tornar a visão sistêmica sistêmica mais acessível e palatável
8. Buscar se conhecer para perceber, um pouco, a dança da vida.
9. Muito lindo ter re ebido esse convite. Me sinto parte do sistema de vcs e isso me orgulha :) lisonjeia
10. Ainda estou no início para pontuar
11. De nada adianta querer ver mudanças sem servir de exemplo pra que as outras pessoas o sigam!
12. Escrever, falar, dar aulas e palestras.
13. Admiro o trabalho de vocês e sinto falta de nossas sessões individuais :) então se de alguma forma esse trabalho puder ser feito on-line de forma acessível eu adoraria participar
14. A Expansão seria através de um preço mais acessível.
15. Penso que a visão sistêmica é casa vez mais necessária, gostaria de ter está formação.
16. Hum…
17. Para um mundo melhor e estar dentro das propostas de novo milênio, contribuir para o planeta, para com a natureza e sermos seres melhores no planeta....
18. Estarei sempre por perto, sedenta por mergulhos em busca de novas perguntas. Feliz com a companhia de vocês.
19. Como em um colar de pérolas, estamos conectados
20. Trazer essa visão para a vida pessoal e para o trabalho

21. Acredito que a visão Sistêmica deveria fazer parte do currículo escolar
22. Seria o ideal que esse conhecimento e prática fosse levado a todos desde a infância, utilizado nas escolas, por todos os terapeutas e nas empresas. As relações seriam muito melhores, a relação com o planeta, de consumo...tudo seria muito melhor
23. Estou a disposição pra servir
24. TODO PONTO DE VISTA É A VISTA DE UM PONTO
25. Que vcs possam sistematizar o que fazem em dissertação e livro
26. Não sei se tenho algo para contribuir, mas com certeza a expansão da visão sistêmica tem muito para contribuir para meu desenvolvimento.
27. Nunca parem com esse trabalho! Constelar é divino.
28. Trabalhos com Ayahuasca
29. Eu quero ter um boom de carreira pra ajudar marimarcoa espandirem essa visão sistêmica por ai
30. estou pronta para auxiliar, sempre. Conforme a necessidade estou sempre pronta.
31. me sinto aprendiz na visão sistêmica
32. Não sei. Mas tenho muitos contatos, criatividade e boa vontade :)
33. Sim. Aplicando os conhecimentos que já obtive na prática.
34. Não penso em nada nesse momento