

# A força do coletivo na construção do futuro

Quando os espaços de poder são ocupados por pessoas semelhantes, fica muito difícil encontrar respostas com o senso de urgência necessário para a agenda ESG avançar

Por Renata Sbardelini, Para o Prática ESG — São Paulo

14/06/2022 07h00 · Atualizado há uma hora



Durante cinco dias, antes da pandemia ameaçar surgir, 40 pessoas com diferentes backgrounds — de lideranças indígenas e ativistas negros a executivos de multinacionais — se reuniam em busca da resposta para uma pergunta um tanto quanto árdua: “quais são os valores femininos e masculinos do século 21?”. O que despontou desse encontro excedeu o esperado, indo muito além do questionamento original (sobre o modelo de sociedade patriarcal que orienta as estruturas de poder).

Na jornada desse laboratório de inovação social, surgiram temas como crise climática, saúde mental, inclusão racial e identidade de gênero. No mundo pós-pandêmico, esses assuntos se tornaram ainda mais urgentes e fundamentais para qualquer empresa — que queira sobreviver nesse mundo em plena transformação — gerenciar uma crise, lidar com seus clientes ou desenvolver um novo produto.

## LEIA MAIS:

- **Entenda o que é ESG e por que a sigla é importante para as empresas**
- **Sete passos para acelerar a jornada da diversidade e inclusão nas empresas**

O experimento, inspirado na Teoria U (criada em 2016 pelo especialista em inovação Otto Scharmer, do Presence Institute, do MIT Sloan School of Management, para

resolução de problemas), deu origem a uma metodologia própria, batizada de MAPA, que acaba de ser reconhecida pelo próprio Presence Institute com a publicação de um artigo no Journal of Awareness-Based Systems Change (JABSC) no fim de maio (\*).

Na metodologia do MAPA, há três princípios básicos para promover a tomada de consciência e os saltos de inovação na prototipagem de soluções:

- abertura para vulnerabilidades;
- co-protagonismo;
- e abertura para os múltiplos saberes.

Do laboratório de inovação social, percebeu-se o desconforto que a abertura e a ampliação dos espaços de poder para o diferente podem trazer, pela exposição da vulnerabilidade do não saber e de não ter todas as respostas, um comportamento raramente aceito nas empresas. O interessante é que essa mesma vulnerabilidade pode implementar novas formas de ver e fazer, que até então não eram percebidas.

Um caso que ilustra a mudança provocada por esse método aconteceu durante o desenvolvimento de um projeto de comunicação de uma determinada empresa. Uma das líderes da equipe conseguiu acessar o seu campo de vulnerabilidade assumindo o medo de avançar em processos de criação com lideranças negras por não saber exatamente como se comportar e por receio de errar em suas abordagens. Na conversa, um homem negro se manifestou dizendo algo como: “o seu medo e a sua abertura me permitem dizer que eu, como um homem negro, não me sinto representado na publicidade da sua empresa, porque vocês colocam a figura de um homem negro para ter representatividade racial, mas a forma como ele se veste e se comporta, não me representam”. A campanha em questão apresentava

vários estilos de homens brancos e apenas um homem negro com características comportamentais específicas e estereotipadas. Da abertura de um campo de vulnerabilidade surgiu, então, uma oportunidade de inovação na comunicação.

Outro princípio do MAPA é o co-protagonismo. Esse formato, que começa com um problema coletivo, convoca as pessoas diretamente envolvidas nas situações para se engajarem na construção de conhecimento e atuarem como agentes da mudança. Nos processos de inovação social, não há apenas uma dor, mas dores, no plural, a serem reconhecidas.

**As questões sociais, como as que mobilizaram o primeiro laboratório do MAPA, relacionadas aos valores femininos e masculinos, não impactam as pessoas da mesma forma, mas sim produzem diferentes consequências, em diferentes grupos.**

Por isso, é importante que, em um processo que pretende se aprofundar no problema e gerar soluções inovadoras, as diferentes vozes envolvidas no problema estejam representadas, com iguais condições de fala e participação. Não basta reunir várias pessoas em um grupo; é preciso ter cuidado para que de fato haja uma horizontalidade de poder e espaço para participação de todos.

Importante também reforçar possíveis contextos de dominação que possam derivar dos cargos profissionais ocupados pelos participantes, como cargos de liderança em instituições privadas e sociais reconhecidas. Por isso, é fundamental que os participantes não se definam pelos seus cargos.

O terceiro princípio é a abertura para os múltiplos saberes. Durante o laboratório, algo inesperado ocorreu no segundo dia. Após a apresentação do Alexandre Saadeh, psiquiatra que trabalha com a população transgênero, os convidados especialistas que falariam em seguida sentiram o desconforto de Ariel Nobre, um homem trans, e desistiram espontaneamente de parte de seu tempo de palestra para que os líderes transgêneros tivessem a chance de falar em primeira pessoa, como homens e mulheres trans, sobre o tema em questão: identidade de gênero. O episódio apontou pontos cegos e permitiu, de fato, o surgimento do que é chamado de abertura a múltiplos sistemas de conhecimento.

Ali, foi identificado um viés que nem os organizadores do laboratório nem os outros participantes identificaram ou perceberam como negativo. A intervenção de Nobre — e a subsequente oportunidade dada para expressar a dor que a situação havia provocado e reforçado — permitiu que outros participantes, que não haviam sido inicialmente afetados pela situação, reconhecessem a opressão dos papéis sociais cisgêneros normativos e heteronormativos, se enxergassem como protagonistas dessa opressão, retirando o véu de seus próprios privilégios.

Embora os participantes tenham dado um primeiro passo nessa direção após a palestra de abertura, que teve um caráter muito pessoal, foi somente após as poderosas declarações de Nobre e de outros, que os participantes perceberam que suas dores pessoais, representando dores coletivas, pudessem de fato ser ouvidas. Foi só nesse ponto que os mais privilegiados do grupo começaram a se forçar a enfrentar uma miopia que até então nunca havia sido trazida à tona e aceitar as violências que cometeram em virtude de seu privilégio.

Para além de uma revolução pessoal, o laboratório trouxe insights importantes para serem aplicados no mundo corporativo, dentro da agenda ESG. O primeiro deles é sobre o processo de tomada de decisões. **A experiência mostrou que elas ainda são feitas por "espelhos" dentro das organizações. Ou seja, por lideranças muito parecidas entre si: a maioria é formada por homens brancos, economicamente privilegiados, heteronormativos.** Quando os espaços de poder são ocupados por pessoas semelhantes, que partem dos mesmos ambientes, fica muito difícil encontrar respostas com o senso de urgência necessário para essa agenda avançar.

Percebeu-se também que a inovação prospera nos modelos de atuação em rede, o que exige coragem e maturidade para encarar uma pluralidade real, com estruturas horizontais de poder. A inteligência que resulta desse processo coletivo é um instrumento poderoso para resolução de conflitos, de dores individuais e coletivas e de problemas complexos, como a crise climática, por exemplo. Esse modelo, no entanto, requer dos executivos uma predisposição para abrir mão de comando e controle, do pensamento linear e das estruturas fragmentadas típicas dos ambientes organizacionais.

Um novo futuro está emergindo e a experiência do MAPA mostrou que esse futuro desejável pode ser construído a várias mãos, reverberado por diferentes vozes,

baseado na liberdade, na empatia, na compaixão, no respeito, na pluralidade e no afeto.

(\*) Criado por Sharmer e outros pesquisadores do MIT e de outras universidades, o JABSC só publica artigos de autores convidados e é um espaço para divulgação de estudos criativos que estão abrindo novos caminhos na pesquisa e de também de exemplos atuais de práticas transformadoras e promissoras.

## Sobre o autora

**Renata Sbardelini** é fundadora da Suindara Radar e Rede, empresa especializada em estratégias e projetos para empresas comprometidas em fazer negócios que aliam resultados financeiros com resultado social e ambiental. A Suindara é uma empresa B certificada e recebeu o reconhecimento “B Corp Best for the World” (Melhor Empresa B para o Mundo), por 4 anos consecutivos, concedido pelo Sistema B (USA).



Renata Sbardelini, da fundadora da Suindara Radar e Rede — Foto: Divulgação