


O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA
COMPANHIA DAS OBRAS | BR
SÁBADO - 28|10|2023



*Como é possível viver
intensamente o trabalho sem se
deixar determinar por um
dualismo entre vida pessoal e
profissional?*

INSTAGRAM
[@cdo_brasil](https://www.instagram.com/cdo_brasil)

SITE
www.cdo.org.br

YOUTUBE
www.youtube.com/@cdobrasil

FACEBOOK
[cdo_brasil](https://www.facebook.com/cdo_brasil)

LINKEDIN
[cdo_brasil](https://www.linkedin.com/company/cdo_brasil)

O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL - 28|10|2023

Mesa 1 – Abertura: O contexto atual do trabalho

O sentido da vida e do trabalho – em qual contexto o trabalho se insere?
das 9h00 às 10h30

- *O que nos pede o contexto do trabalho? Desafios atuais do trabalho. Dualismo entre vida profissional e pessoal. A vertigem que se vive no mundo do trabalho;*
- *Porque trabalhar – quais as razões de se trabalhar? Dinheiro? Acesso a bens e serviços? Propósito? Participação na criação?;*
- *Circunstâncias como funil – a circunstância que gera rebelião é aquela que pode me fazer ser mais eu;*
- *O valor do sacrifício e o sentimento de se perder algo.*

Convidados:

- **Martionei Gomes (Superintendente da CDM - Cooperação para o Desenvolvimento e Morada Humana).**
 - Profissional com mais de 25 anos de experiência no terceiro setor, doutorando em Geografia, mestre em Administração e graduado em Geografia pela PUC-Minas. Gestor de Organizações do Terceiro Setor pela FAPP – UEMG. Desempenhou funções ligadas a Sistemas de Informações Geográficas - SIG, Gerência e Direção de Projetos. Em sua trajetória profissional participou de equipes multidisciplinares, colaborando ou coordenando programas e projetos voltados para o desenvolvimento humano em áreas urbanas e rurais desfavorecidas, dentro e fora do país. Sua área de atuação é relativa a sustentabilidade, investimento social privado, voluntariado corporativo, desenvolvimento e relacionamento comunitário.
- **Francesco Seghezzi (Presidente da Fundação ADAPT)**
 - Presidente da Fondazione ADAPT e pesquisador da Universidade de Modena e Reggio Emilia. Doutor em Educação Pessoal e Mercado de Trabalho. Pesquisador sênior da ADAPT e pesquisador visitante na Universidade Católica da América, pesquisador visitante na Escola de Relações Industriais e Trabalhistas da Universidade Cornell e pesquisador visitante na Universidade de Chicago. Os seus temas de investigação incluem a sociologia do trabalho e das relações laborais, com particular atenção à juventude e à área local, e à relação entre trabalho e inovação tecnológica. Colunista de vários jornais.

Moderação: Ana Cláudia do Nascimento Ferreira

O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL

MESA 01: O contexto atual do trabalho. O sentido da vida e do trabalho – em qual contexto o trabalho se insere?

ROTEIRO:

1. CENÁRIO
2. DESAFIOS
3. ABORDAGEM

MARTIONEI GOMES

Superintendente da CDM



1. CENÁRIO

OS NOVOS DESENVOLVIMENTOS TECNOLÓGICOS CONTRIBUEM PARA AQUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL O QUE TRAZ COMO CONSEQUÊNCIA MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS NAS PRÁTICAS DE TRABALHO ESTABELECIDAS.

LINHA DO TEMPO:

- 1ª - CARVÃO E VAPOR PARA MECANIZAR A PRODUÇÃO (SEC. XVIII);
- 2ª - ELETRICIDADE PARA DAR SUPORE À PRODUÇÃO EM MASSA (SEC. XIX);
- 3ª - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA AUTOMATIZAR A PRODUÇÃO (SEC. XX);
- 4ª - DIVERSAS TECNOLOGIAS SÃO - E SERÃO - EMPREGADAS (SEC. XXI).

4ª REV. INDUSTRIAL



OS AVANÇOS CULMINARAM NA IMPLEMENTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, REDES NEURAIS, DA INTERNET DAS COISAS E DO TRABALHO REMOTO, COM O FORTALECIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.



PILARES FUNDAMENTAIS DO FUTURO DO TRABALHO

Natureza do trabalho

- Automação de tarefas rotineiras;
- Trabalhos analíticos e conhecimento orientados;
- *Gig Economy* e força contingencial;
- Ressignificação do valor do trabalho.

Força de trabalho

- Envelhecimento da população e mercados competitivos;
- Inclusão e diversidade como estratégia;
- Demandas por novas competências;
- Coexistência entre humanos e máquinas.

Execução do trabalho

- Flexibilização das modalidades de trabalho;
- *Life balance* e bem estar;
- Práticas de gestão de pessoas.

Educação

- *Lifelong learning* e bem estar;
- Multiplicidade de agentes.

Ferreira, Paul (2022) - FGV

DA NATUREZA DO TRABALHO: OFERTA, DEMANDA E SUBSTITUIÇÃO

Em estudo realizado pela Universidade de Brasília (UnB) estima-se que 54% das vagas de trabalho estão em risco no país e poderiam ser fechadas até 2026 se houvesse uma substituição completa de trabalhadores humanos por tecnologia já existente, e com produtividade superior à humana.

As funções que correm o risco de serem substituídas por máquinas são aquelas que demandam um esforço rotineiro e repetitivo por parte dos trabalhadores.

Pode-se elencar três coisas que o ser humano faz melhor que uma máquina: lidar com outro ser humano, resolver problemas e criar. Aposta-se que a maior parte dos empregos do futuro estão ligados a essas áreas.

Ferreira, Paul (2022) - FGV



JUVENTUDE BRASILEIRA

• TENDÊNCIAS

QUE IMPACTAM AS JUVENTUDES BRASILEIRAS

- Mudanças no padrão de globalização;
- Mudanças demográficas;
- Digitalização da economia;
- Flexibilização das relações de trabalho;
- Mudanças climáticas;
- Mudanças no padrão de consumo.

• RETRATO

Atualmente, os jovens representam cerca de 24% da população brasileira

- Prevalência de pretos e pardos (que somam cerca de 60% da juventude);
- Concentração em áreas urbanas (85% dos jovens vivem nas cidades);
- cerca de 60% das pessoas vivem com até dois salários-mínimos.

A crise econômica de 2014 e a pandemia de Covid-19 foram dois períodos recessivos com impactos relevantes no trabalho para as juventudes:

- **taxa de desocupação de jovens está bem acima** das demais faixas etárias (mais altas entre mulheres, negros e menos alfabetizados);
- dois terços de jovens que **alcançam o primeiro emprego ocupam vagas de até um salário-mínimo**;
- o setor que **mais emprega jovens é o de comércio** e o que **menos emprega está ligado a serviços domésticos**, setor agrícola e administração pública.

Os jovens estão inseridos em grupos de variados níveis e, por isso, sujeitos a diferentes oportunidades, restrições e influências, identifica-se cinco categorias:

- jovem apenas estudando (15%);
- jovem estudando e trabalhando (14%);
- jovem apenas trabalhando (39%);
- jovem estudando e desempregado (5%);
- jovem “sem-sem” (27%).

O futuro do mundo do trabalho para as juventudes brasileiras (2023)

REALIZAÇÃO:





DESAFIOS

DIANTE DO INEVITÁVEL CENÁRIO DE PROFUNDAS MUDANÇAS O QUE É POSSÍVEL FAZER?

• O que esperar do trabalho no futuro?

A realidade do futuro do trabalho e da nossa sociedade vem sendo representada há muito tempo por filmes, séries, e até mesmo desenhos animados.

Não são os empregos que vão deixar de existir: as atividades é que serão adaptadas e, dessa forma, dividiremos o espaço com a tecnologia.

Será preciso enxergar os robôs como assistentes dos seres humanos nos processos de tomada de decisões.

Para isso, será necessário desenvolver novas habilidades. A educação corporativa vem ganhando cada vez mais força dentro das empresas, que estão bastante interessadas em manter suas equipes alinhadas às novas tendências do futuro.

• Preparação

Serão necessárias pessoas que estejam preparadas e capacitadas para utilizar as tecnologias.

No World Economic Forum (WEF) do ano de 2020, foram divulgadas as principais habilidades do futuro que todo profissional deve buscar desenvolver:

resiliência;
tolerância ao estresse e flexibilidade;
inteligência emocional;
resolução de problemas;
criatividade, persuasão e negociação;
pensamento analítico e inovação;
liderança;
flexibilidade cognitiva.

• Principais mudanças

A inteligência emocional do ser humano não pode ser descartada, já que é preciso interpretar e lidar com as informações coletadas.

A inteligência artificial apesar de toda a sua evolução, ainda não consegue interagir com clientes, pacientes e demais tipos de consumidores da mesma forma que uma pessoa.

Criatividade, empatia, simpatia e outros comportamentos humanos são insubstituíveis.

Com o aumento da expectativa de vida, a tendência é que aumente a demanda de profissionais como médicos, enfermeiros, farmacêuticos, técnicos de saúde e demais profissões relacionadas.

Robert Half - Futuro do trabalho: quais as tendências e como preparar a empresa?



TENDÊNCIAS

GLOBALIZAÇÃO, ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO E ATÉ AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS ESTÃO FAZENDO COM QUE ALGUMAS PROFISSÕES QUE NÃO EXISTIAM COMECEM A APARECER, ENQUANTO OUTRAS VÃO SUMIR.

Ambientes remotos e home office produtivo

- O trabalho remoto já é realidade;
- Horários e ambientes flexíveis.

Conhecimento por meio do EAD

- Educação online;
- Investir em vários cursos ao mesmo tempo.

Capacidade de autogestão

- Estrutura menos hierarquizada e mais colaborativa;
- O feedback como um processo dinâmico.

Estabilidade via rede de contatos

- Trabalhador disputado por várias organizações;
- Trabalho sob demanda e contratos de curto prazo.

Trabalhar por um propósito

- O salário tão somente já está perdendo a força no processo de retenção de talentos;
- O empregador deve comunicar um propósito (causa) para que o profissional faça parte da sua empresa e transmita isso a todo o quadro de colaboradores.

Economias emergentes Carreiras do futuro

O futuro do mundo do trabalho para as juventudes brasileiras (2023)

Economia verde, que é inclusiva, contribui para o bem-estar das sociedades e constrói equidade social, reduzindo os riscos e a escassez ambiental.

Implica ainda a revisão da matriz energética; políticas de acesso a juventude rural

Economia criativa, também denominada economia laranja, que engloba atividades artísticas e culturais.

A realização de qualificações especializadas em habilidades criativas, tecnológicas e de administração

Economia do cuidado, que compreende dois tipos de atividades sobrepostas: as atividades de cuidado direto (pessoais e relacionais) e as de cuidado indireto.

Conjuntura onde as tarefas de cuidado externalizem o contexto familiar e sejam inseridas no mercado de trabalho.

Economia prateada, relacionada às atividades econômicas que têm como público consumidor as pessoas com 50 anos ou mais.

Economia digital, que integra recursos digitais incorporados a diferentes cadeias de produção.

Investimentos em letramento digital e acesso a infraestruturas tecnológicas, considerando diferenças regionais no acesso à internet e a computadores. Buscar integração escola-trabalho.



O que aprendemos com este cenário?

Estamos ficando cada vez melhores em compreender o cérebro e a inteligência contudo evoluindo cada vez menos a consciência.

Inteligência = resolver problemas

Consciência = sentir

Vamos ter que passar a aprender para além do **o que**, **o como** pensar!

Temos um chamado para o desenvolvimento da consciência humana.

Giorgio Vitadini a 15 anos atrás...



(...) O mundo do trabalho não pede robôs, pede homens com a capacidade de pensar, capazes de tomar consciência de todos os fatores, capazes de arriscar. Tem-se necessidade de homens que olhem a realidade e, com seu empenho, sua capacidade de arriscar, o seu senso de solidariedade, gerem obras empreendedoras e, mais em geral desenvolvam o seu trabalho com entusiasmo e inteligência.

VITTADINI, G.; LOVAGLIO, P. Fatores materiais e imateriais do capital humano - 2009



cdo brasil

A CdO é uma associação com o objetivo de ajudar empresários,...

[youtube.com](https://www.youtube.com)

Assista a todas as palestras gravadas no Youtube da CdO Brasil:
www.youtube.com/@cdobrasil

O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL

MESA 01: O contexto atual do trabalho. O sentido da vida e do trabalho – em qual contexto o trabalho se insere?



**FRANCESCO
SEGHEZZI**

Presidente da
Fundação ADAPT



ANALISI

Che il lavoro stia cambiando profondamente è cosa ormai nota, non c'è giorno senza che, sui giornali di tutto il mondo, vengano raccontate trasformazioni, piccole o grandi, o senza che non si pongano criticità date dal venir meno di modelli ai quali eravamo abituati. Spesso ci si concentra molto sul tema della tecnologia, lasciando sullo sfondo altri macro-trend che paiono invece più dirompenti. Un esempio è il fatto che, ormai da qualche anno, nelle economie sviluppate ci sono due fenomeni, apparentemente in contraddizione, sembrano dominare il panorama del mondo del lavoro. Il primo è il calo demografico e l'invecchiamento crescente della popolazione che caratterizza i paesi occidentali, ormai osservato da almeno trent'anni ma che nell'ultimo decennio appare molto più marcato.

ANÁLISE

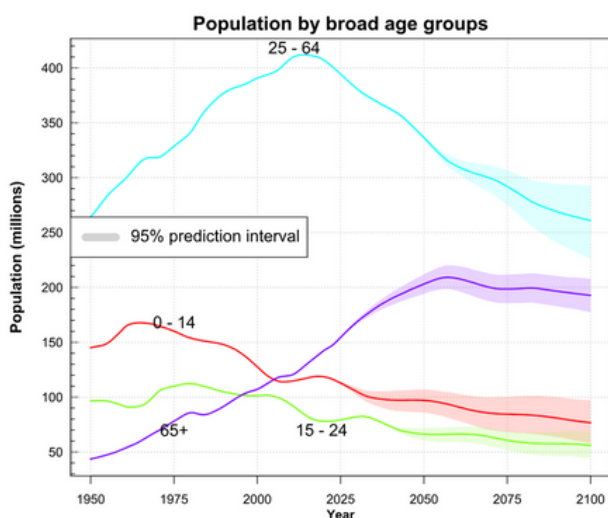
É sabido que o trabalho está mudando profundamente, não há um dia sem as notícias de transformações, pequenas ou grandes, nos jornais de todo o mundo, ou sem questões críticas decorrentes da perda de modelos aos quais estávamos acostumados. Muitas vezes há muito foco no tema da tecnologia, deixando outras macrotendências em segundo plano que ao contrário me parecem mais disruptivas. Um exemplo é o fato de que, há alguns anos, nas economias desenvolvidas há dois fenômenos aparentemente contraditórios que parecem dominar o mundo do trabalho. O primeiro é o declínio demográfico e o crescente envelhecimento populacional que caracteriza os países ocidentais, observado há pelo menos trinta anos, mas que na última década parece muito mais acentuado.

Se prendiamo, ad esempio, il caso italiano (ma discorsi simili si potrebbero fare per paesi come la Germania, il Giappone e, per quanto riguarda l'invecchiamento, anche il Brasile) il trend pare ormai irreversibile essendo, già dal 2020, insufficiente anche l'apporto della popolazione straniera nel mantenere positivo il saldo netto tra nascite e morti. Un trend del quale solo negli ultimi anni si stanno manifestando le prime conseguenze, che però quasi mai vengono connesse a questa causa.

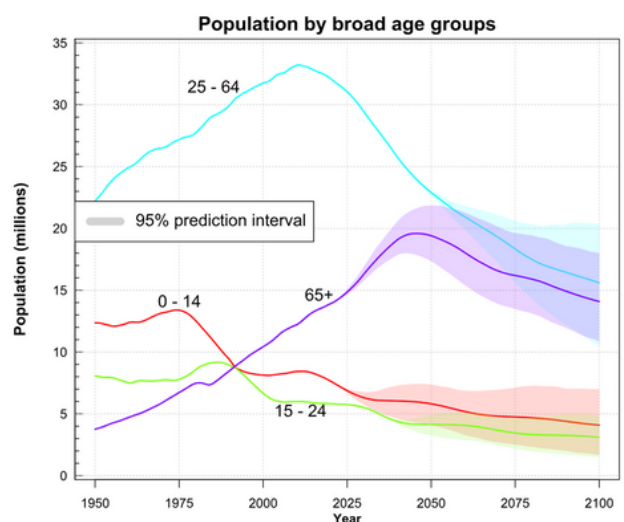
Pensiamo solo alla continua denuncia (in molti paesi) da parte del sistema imprenditoriale dell'assenza di forza lavoro (il cosiddetto mismatch), soprattutto in alcuni settori e di come questo non venga quasi mai messo in relazione a una assenza ormai strutturale di persone causato dallo svuotamento delle coorti anagrafiche più giovani negli ultimi decenni.

Se tomarmos, por exemplo, o caso italiano (mas argumentos semelhantes poderiam ser feitos para países como Alemanha, Japão e, no que diz respeito ao envelhecimento, também Brasil), a tendência agora parece irreversível, já que, já em 2020, a contribuição da população estrangeira também é insuficiente para manter o saldo líquido entre nascimentos e mortes. Uma tendência da qual só nos últimos anos se manifestam as primeiras consequências, que, no entanto, quase nunca são consideradas como ligadas a esta causa. Basta pensar na denúncia contínua (em muitos países) pelo sistema empresarial da ausência de força de trabalho (o chamado descompasso), especialmente em alguns setores e como isso quase nunca é considerado como relacionado a uma ausência agora estrutural de pessoas causada pelo esvaziamento de faixas etárias mais jovens nas últimas décadas.

EUROPA



ITALIA





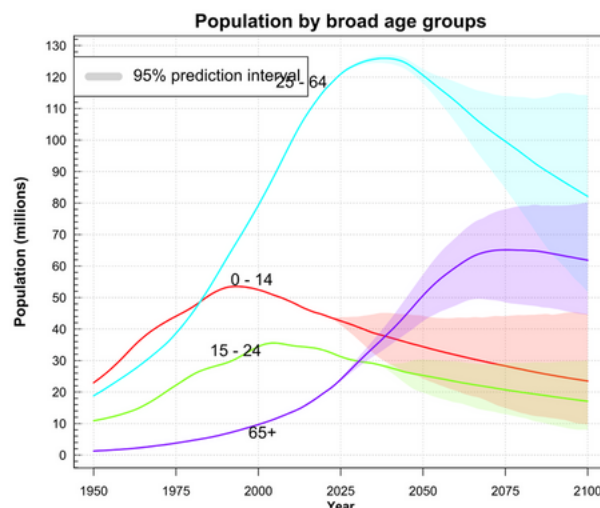
TENDÊNCIAS DAS DEMISSÕES NO TRABALHO NOS ESTADOS UNIDOS



Il secondo è un fenomeno che è molto più difficile da quantificare, al contrario di quello demografico, e intorno al quale il livello di demagogia, o meglio di narrazione edificante o demolente che sia, rende difficile tracciare confini chiari.

Qualcuno lo riduce alla crescita osservata di dimissioni in particolare in Europa e negli Usa), o piuttosto di turnover dei lavoratori da impresa a impresa. Altri osservano un diverso atteggiamento nei confronti delle attività lavorative, parlando di quiet quitting per identificare il fenomeno che porterebbe i lavoratori, per un insieme variegato di cause, a ridurre al minimo il proprio lavoro così da essere adempienti unicamente a quanto previsto dalle mansioni contrattuali, senza alcun coinvolgimento ulteriore. Altri ancora si concentrano su una rinata attenzione, spinta anche dal grande sconvolgimento di priorità e di abitudini portato dal Covid-19 e in particolare dai lockdown, alla vita privata, vista in contrapposizione rispetto al lavoro.

BRASIL



O segundo é um fenômeno muito mais difícil de quantificar, respeito ao demográfico, e em torno do qual o nível de demagogia, ou melhor, de narrativa edificante ou demolidora, torna difícil traçar limites claros. Alguns o reduzem ao crescimento observado nas demissões, particularmente na Europa e nos EUA), ou melhor, na rotatividade de trabalhadores de empresa para empresa. Outros observam uma atitude diferente em relação às atividades laborais, falando em quiet quitting (demissão silenciosa) para identificar o fenômeno que levaria o trabalhador, por um conjunto variado de causas, a reduzir seu trabalho ao mínimo de modo a ser cumprido apenas com o que está previsto nas tarefas contratuais, sem qualquer envolvimento adicional. Outros ainda focam em uma atenção reavivada, também impulsionada pela grande mudança de prioridades e hábitos trazida pela Covid-19 e, em particular, pelos lockdowns, para a vida privada, vista em contraste com o trabalho.



In generale, senza voler ridurre ad aspetti specifici che altro non sono se non manifestazioni sintomatiche di una diagnosi più complessa, si può parlare di una crisi del senso del lavoro contemporaneo.

L'insieme di questi due fenomeni è dirompente. Da un lato avremo (e abbiamo) sempre meno lavoratori a causa delle trasformazioni demografiche e, dall'altro, è sempre più complesso coinvolgere e motivare i pochi che ci sono.

Em geral, sem querer reduzir a aspectos específicos que nada mais são do que manifestações sintomáticas de um diagnóstico mais complexo, podemos falar de uma crise no sentido do trabalho contemporâneo.

A combinação desses dois fenômenos é disruptiva. Por um lado, teremos (e temos) cada vez menos trabalhadores devido às alterações demográficas e, por outro lado, é cada vez mais complexo envolver e motivar os poucos que lá estão.



SFIDE DESAFIOS

All'interno di questo doppio movimento si gioca il futuro delle imprese e dei modelli organizzativi e di gestione delle risorse umane. Qui rientrano, con un occhio nuovo e una prospettiva diversa dal passato, tutte le tematiche connesse alla conciliazione tra vita e lavoro intesa non solo come piccoli accorgimenti organizzativi ma come prospettiva olistica di sostenibilità del lavoro. In quest'ottica la riflessione, ad esempio, sullo smart working non può limitarsi ad essere ridotta al mero eseguire la prestazione lavorativa da un luogo all'altro, ma occasione per ripensare soprattutto ai tempi di lavoro, all'attualità o meno oggi dell'ora-lavoro come unico parametro organizzativo e di costruzione della retribuzione. Le persone chiedono autonomia e modelli organizzativi più flessibili, e sono disposte ad essere valutate, soprattutto i giovani, sui risultati che portano chiedendo che tali risultati non siano parametrati unicamente al numero di ore che vengono lavorate, ma agli obiettivi raggiunti. Per questo le imprese hanno oggi la priorità dell'ascolto dei loro collaboratori, occorre fermarsi e capire in che direzione sta andando il mondo, perché l'accelerazione è stata forte e il rischio di essere spaesati è alto.

Dentro desse duplo movimento, está em jogo o futuro das empresas e dos modelos de gestão organizacional e de recursos humanos. Aqui se reúnem, com um novo olhar e uma perspectiva diferente do passado, todas as questões relacionadas à conciliação da vida e do trabalho entendidas não apenas como pequenas medidas organizacionais, mas como uma perspectiva holística de sustentabilidade do trabalho. Desse ponto de vista, a reflexão, por exemplo, sobre o trabalho inteligente não pode se limitar à mera execução da atividade de trabalho de um lugar para outro, mas uma oportunidade de repensar, acima de tudo, os tempos de trabalho, a relevância ou não do trabalho-hora como único parâmetro organizacional e de construção salarial. As pessoas pedem autonomia e modelos organizacionais mais flexíveis e estão dispostas a serem avaliadas, principalmente os jovens, sobre os resultados que trazem, pedindo que esses resultados não sejam parametrizados apenas para o número de horas trabalhadas, mas para os objetivos alcançados. Por esse motivo, as empresas hoje têm a prioridade de ouvir seus colaboradores, é preciso parar e entender em que direção o mundo está indo, pois a aceleração tem sido forte e o risco de ficar desorientado é alto.



cdo brasil

A CdO é uma associação com o objetivo de ajudar empresários,...

youtube.com

Assista a todas as palestras gravadas no Youtube da CdO Brasil:
www.youtube.com/@cdobrasil



La sfida è quella dell'ascolto e del lasciarsi stupire da esigenze e bisogni nuovi che non conoscevamo, per fare dei passi avanti verso innovazioni che non avremmo saputo prevedere. Il rischio maggiore è quello di ridurre tutto il disagio che osserviamo a qualcosa risolvibile con nuove pratiche organizzative e nuove soluzioni manageriali. Ma tutto questo, anche gli strumenti migliori che potremo mettere in atto (e che dovremo mettere in atto!) non potrà mai essere una risposta alla domanda di senso che le persone hanno scoperto (recentemente di più) di avere nello svolgere il loro lavoro. Creare ambienti di lavoro e creare gruppi di imprese dove sia possibile condividere questa domanda, e dividerla impastandola con la realtà, è forse il compito più grande di oggi. Solo così potremo diventare, in ultimo, creativi e innovativi

O desafio é ouvir e surpreender-nos com novas necessidades e exigências que não conhecíamos, dar passos em frente rumo a inovações que não teríamos sido capazes de prever. O maior risco é reduzir todo o desconforto que observamos a algo que pode ser resolvido com novas práticas organizacionais e novas soluções gerenciais. Mas tudo isto, mesmo as melhores ferramentas que podemos pôr em prática (e que teremos de pôr em prática!) nunca poderão ser uma resposta à questão do significado que as pessoas descobriram (recentemente mais) que têm ao fazer o seu trabalho. Criar ambientes de trabalho e criar grupos de empresas onde seja possível compartilhar essa exigência, e compartilhá-la misturando-a com a realidade, talvez seja a maior tarefa da atualidade. Só assim poderemos nos tornar, no final, criativos e inovadores

COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES NA AMÉRICA LATINA

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	El Salvador	+5	37	11	Uruguay	+1	26
2	Panama	+1	34	12	Paraguay	-1	22
3	Honduras	+5	34	13	Ecuador	-2	22
4	Costa Rica	+2	32	14	Venezuela	-4	22
5	Nicaragua	-3	31	15	Argentina	+2	21
6	Jamaica	+4	30	16	Colombia	-1	19
7	Dominican Republic	0	29	17	Peru	-1	19
8	Brazil	-1	28	18	Bolivia	+1	18
9	Mexico	+2	27	19	Guatemala	**	**
10	Chile	+1	27	20	Puerto Rico	**	**

**This data point is not provided due to small sample size.

O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL - 28|10|2023

Mesa 2 - O mundo precisa de sujeitos: o emergir de um rosto no ambiente de trabalho – 11h15 às 12h45

- O eu que constrói as realidades de trabalho - A solidez vem do sujeito e não das estruturas;
 - Uma humanidade transformada que muda o ambiente;
 - O sujeito como parte do tecido comunitário. Dimensões da pessoa diante do trabalho;
- Um lugar onde podemos ser educados. A dimensão colaborativa do trabalho - constrói-se a partir de relacionamentos, não de causas. O trabalho envolve a dimensão comunitária, que é mais do que simplesmente trabalhar em equipe.

Convidados:

- **Enrico Misasi (Secretário de Relações Institucionais da Prefeitura de São Paulo).**
 - Político brasileiro, filiado ao Movimento Democrático Brasileiro (MDB). Já deputado federal por São Paulo e considerado um dos "cabeças do Congresso Nacional".
 - Advogado formado em Direito pela Universidade Federal de São Paulo (USP) e mestre em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e em Direito Constitucional pela Universidade de São Paulo.
 - Atualmente Secretário de Relações Institucionais pela Prefeitura de São Paulo.
- **Francesco Liuzzi (Co-founder & Partner Co-founder & Partner at Tebat)**
 - Consultor de Desenvolvimento Organizacional e Coach Executivo. É licenciado em Filosofia e doutor em Ciências do Trabalho. Concluiu sua formação com Ariele, Tavistock Institute, National Training Laboratory, iGOLD (International Gestalt Organization & Leadership Development) e ROG (Relational Organizational Gestalt). Ele é professor de Gestão de Mudanças na Universidade de Milão. Depois de ter trabalhado no Departamento de Recursos Humanos de empresas italianas e multinacionais, foi sócio da Alef Consulting, e hoje é cofundador e sócio da Tebat. Desenha e implementa intervenções de Gestão de Mudança, Desenvolvimento de Liderança e Coaching Executivo, na Itália e no exterior.

Moderação: Silvia Caironi

O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL

MESA 02: O mundo precisa de sujeitos: o emergir de um rosto no ambiente de trabalho

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO;

1. COLOCAÇÃO DO PROBLEMA:

GEN, 1-3;

2. A ESTATURA DO HUMANO;

3. “THAT’S HOW THE LIGHT GETS IN”;

4. POR UMA PERSONALIZAÇÃO RADICAL: A EMERSÃO DO ROSTO DE CRISTO.

ENRICO MISASI

Secretário de Relações
Institucionais da Prefeitura
de São Paulo



Introdução

Bom dia a todos! Cumprimento o professor Francesco Liuzzi, colega de Mesa, e a Silvia Caironi, mediadora, em nome de quem agradeço à Companhia das Obras pelo convite para participar deste Fórum Nacional.

Foi-nos proposto, a mim e ao Dr. Liuzzi, o seguinte tema: “O mundo precisa de sujeitos: o emergir de um rosto no ambiente de trabalho”, tópico específico que se insere no horizonte mais amplo de reflexão do Fórum – o sentido do trabalho.

Dividirei minha contribuição da seguinte forma. Inicialmente, buscarei estabelecer o problema do trabalho a partir de uma exegese do Livro do Gênesis, texto canônico para nossa tradição. Num segundo momento, refletirei sobre a natureza pessoal do ser humano e o que significa afirmá-la. Em terceiro, proporei aquele que me parece o método para uma verdadeira humanização e, por fim, falarei sobre a personalização do trabalho.

Preciso dizer que, se cito alguns trechos de autores que li, e com eles construo meu raciocínio, não é por pedantismo, acreditem, mas por pura necessidade. É que eu, de meu mesmo, não tenho nada, “apenas o sentimento dos mistérios que em mim se equilibram”². Essa perplexidade eu a sinto verdadeiramente e é a única coisa que tenho a oferecer.

¹ Advogado, bacharel em Direito pela Faculdade de Direito do Largo de São Francisco (2016), mestre em Direito Constitucional pela mesma instituição (2020) e pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2019), foi deputado federal (2019-2023) e, atualmente, é Secretário Executivo da Secretaria de Relações Institucionais da Prefeitura Municipal de São Paulo (2023 –). Co-fundador do Instituto Liberdade e Comunidade – LibCom (2016). Casado com Maria Clara e pai de dois filhos, Guido e Beatriz.

² ‘Medida da significação, Parte II’, poema de CECÍLIA MEIRELES (1901 – 1964).



O tema desta Mesa contém um pressuposto. Se o mundo precisa de sujeitos, é porque provavelmente esses estão em falta; se um rosto deve emergir no ambiente de trabalho, é porque eles costumam estar submersos. “Sujeito” é um termo polissêmico e “o emergir de um rosto”, uma metáfora, mas entendo-os no nosso contexto como expressões equivalentes; de fato, ambas remetem, até onde enxergo, ao conceito de “pessoa”³. O ser humano é pessoa e como tal deve se relacionar com o mundo, em particular com o trabalho. Como fazer do trabalho uma atividade à altura do ser humano e de sua vocação como pessoa, essa é a indagação que dá o norte à minha reflexão.

1. Colocação do problema:

Gen, 1-34

Encontro na narrativa da criação no Livro do Gênesis uma porta de entrada, talvez inusitada, para o tema do homem e sua relação com o trabalho. Proponho que entremos por ela.

No início, Deus criou o céu e a terra. Estamos todos familiarizados com o texto bíblico. Depois da luz e das trevas, do firmamento, dos mares e de todos os seres vivos, Deus disse: “Façamos o homem à nossa imagem, conforme a nossa semelhança” (Gen. 1, 26). E continua: “domine ele sobre os peixes do mar, sobre as aves do céu, sobre os animais domésticos e sobre toda a terra”. Um pouco mais adiante, ainda neste primeiro relato da criação do homem, o texto basicamente se repete, tendo Deus agora como interlocutores o homem e a mulher: “Frutificai e multiplicai-vos, enchei a terra e sujeitai-a; dominai sobre os peixes do mar, sobre as aves do céu e sobre todos os animais que se arrastam sobre a terra” (Gen, 1, 28).

Já no segundo relato da criação do homem, contido no capítulo subsequente, lê-se o seguinte: “Tomou, pois, o Senhor Deus o homem, e o pôs no jardim do Éden para o lavrar e guardar” (Gen, 2, 15).

³ “As pessoas têm um rosto, através do qual se manifestam uma a outra como pessoas”. SPAEMANN, Robert. *Persone – sulla differenza tra “qualcosa” e “qualcuno”*. Bologna: Laterza, 10^a ed., p. 129. E ainda: “É como pessoa, pois, que o homem é sujeito do trabalho”. SÃO JOÃO PAULO II, Encíclica ‘*Laborem exercens*’, 6.

⁴ Reconheço a (tragi)comicidade do título, tratando de forma acadêmica e protocolar, “colocação do problema”, a origem de todos os problemas.



Na Carta Encíclica *Laborem exercens*, de setembro de 1981, SÃO JOÃO PAULO II (1920 – 2005) identificou nessas primeiras páginas do Antigo Testamento, mais precisamente no chamado ao domínio e à sujeição da criação, a vocação natural do ser humano ao trabalho⁵. Dominar, sujeitar, lavrar e guardar: o homem não foi criado para o ócio contemplativo, veio ao mundo para ‘moer no asp’ro’, como dizia GUIMARÃES ROSA (1908 – 1967)⁶. O trabalho constitui, assim, uma dimensão fundamental da existência humana.

Adveio a queda e essa dimensão fundamental, embora não abolida, foi brutalmente afetada, e o autor do Gênesis é explícito a esse respeito: “[...] maldita é a terra por tua causa; em fadiga comerás dela todos os dias. Ela te produzirá espinhos e abrolhos; e comerás das ervas do campo. Do suor do teu rosto comerás o teu pão” (Gen, 3, 17-19). “Em fadiga”, “do suor”: o que querem dizer essas palavras?

“Tais palavras referem-se àquela fadiga, por vezes pesada, que a partir de então passou a acompanhar o trabalho humano; no entanto, elas não mudam o fato de o mesmo trabalho ser a via pela qual o homem chegará a realizar o “domínio” que lhe é próprio do mundo visível, “submetendo” a terra. Esta fadiga é um fato universalmente conhecido, porque universalmente experimentado”⁷.

5 “A Igreja vai encontrar logo nas primeiras páginas do Livro do Gênesis a fonte dessa sua convicção, de que o trabalho constitui uma dimensão fundamental da existência humana sobre a terra. A análise desses textos torna-nos cômicos deste facto: de neles — por vezes mediante um modo arcaico de manifestar o pensamento — terem sido expressas as verdades fundamentais pelo que diz respeito ao homem, já no contexto do mistério da Criação. Estas verdades são as que decidem do homem, desde o princípio, e que, ao mesmo tempo, traçam as grandes linhas da sua existência sobre a terra, quer no estado de justiça original, quer mesmo depois da ruptura, determinada pelo pecado, da aliança original do Criador com a criação no homem. Quando este, criado « à imagem de Deus... varão e mulher », [9] ouve as palavras « Prolificai e multiplicai-vos enchei a terra e submetei-a », [11] mesmo que estas palavras não se refiram direta e explicitamente ao trabalho, indiretamente já lho indicam, e isso fora de quaisquer dúvidas, como uma atividade a desempenhar no mundo. Mais ainda, elas patenteiam a mesma essência mais profunda do trabalho. O homem é imagem de Deus, além do mais, pelo mandato recebido do seu Criador de submeter, de dominar a terra. No desempenho de tal mandato, o homem, todo e qualquer ser humano, reflete a própria ação do Criador do universo”. Encíclica ‘*Laborem exercens*’, 4.

6 “Quem mói no asp’ro não fantasêia”.

7 Encíclica ‘*Laborem exercens*’, 9.



O pecado original, então, afetou a relação do homem com o trabalho inserindo em seu âmago uma fadiga, um “suor”. É o que se extrai do Gênesis e da experiência de todos nós. Mas por quê? O que há no trabalho do homem após a queda que gera nele esse cansaço?

Vem-me à mente aquela passagem conhecida da vida de DOM LUIGI GIUSSANI (1922 – 2005). Saía da paróquia, à noitinha, quando viu um casal de namorados jovens recostados na mureta, abraçando-se carinhosamente. Ao passar por eles, os dois se afastaram prontamente num misto de susto, vergonha e pudor diante do sacerdote embatinado. Ao testemunhar tal reação, DOM GIUSSANI perguntou, para constrangimento do casalzinho, se havia algo de errado no que estavam fazendo e, se não, por que é que haviam se afastado. Quando já pegara impulso para seguir adiante – pelo que me lembro, ele estava de bicicleta e eu figuro a sua batina esvoaçante –, DOM GIUSSANI foi fulminado por uma intuição radical. Parou e voltou-se novamente aos dois, coitados, que só queriam namorar em paz. O céu estrelado inspirou a pergunta: “isso que vocês estão fazendo [abraçando-se], cosa c’entra con le stelle?”. Ou seja, o que tem a ver com as estrelas desta noite? Genial. Essa pergunta era fruto da intuição de que a

moralidade não é um conjunto de regras ou de proibições, mas um nexos real entre a ação do homem, aqui e agora, e a totalidade das coisas, do cosmos e, o que dá no mesmo, entre a ação do homem e o seu próprio destino.

Proponho, assim, que a fadiga – mais do que meramente física, existencial – que caracteriza o trabalho do homem depois do pecado original resulta justamente da desconexão presente como possibilidade na pergunta de GIUSSANI. “Isso que você está fazendo no escritório, na sala de aula, na fábrica, na oficina, em casa, ‘cosa c’entra con le stelle?’”, o que tem a ver?. “Nada”, muitos respondemos, “trabalhamos porque devemos, porque precisamos de dinheiro, porque a vida é assim mesmo, mas com o destino, o cosmos, as estrelas, nada”. A resposta negativa a essa provocação resulta inevitavelmente, pela própria constituição da natureza humana, em cansaço, perda de sentido, exaustão. Ou então, noutra face do mesmo fenômeno, em ativismo frenético, idolatria do dinheiro, autorreferencialidade sufocante do trabalho. É nessa experiência que se funda, por exemplo, a atmosfera repleta de tédio no início d’A flor e a náusea, de CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE (1902 – 1987):

“Preso à minha classe e algumas roupas,
vou de branco pela rua cinzenta.
Melancolias, mercadorias espreitam-me.
Devo seguir até o enjoo?
Posso, sem armas, revoltar-me?”⁸

Na desestabilização do pecado, o trabalho tende ao enjoo e à angústia. Esse mal estar nada mais é do que o sintoma subjetivo da redução vital que sofre o homem ao desconectar-se desse algo a que GIUSSANI faz referência pelo símbolo das estrelas. Encaramos aqui as consequências ontológicas da queda de Adão: o esmaecimento do sujeito, a submersão do rosto, o estreitamento da pessoa. Importa compreender mais precisamente, portanto, qual é a conexão que precisa ser refeita a fim de que o homem restaure sua estatura de pessoa e viva a relação com o trabalho à altura do seu chamado.

2. A estatura do humano

A metáfora das estrelas vai além de seu efeito poético. É no vocábulo latino “sidera”, estrela, que tem raiz outra palavra latina, desiderium, de-sidera, que deu origem ao português “desejo”. O que desejo tem a ver com as estrelas? FRANCO NEMBRINI (1955 –), na introdução de seu monumental comentário à Divina Comédia, recentemente publicado, explica:

“La parola “desiderio” viene dal latino de-sidera, vocabolo meraviglioso, perché de-sidera vuol dire “ciò che ha a che fare con le stelle”. Sidera infatti in latino significa “stelle”; e questo vuol dire che ogni nostro Desiderio, ogni attrattiva – anche la più piccola, la più semplice, il bisogno più banale e più povero, tutto il movimento della vita in realtà – è segno dell’unico desiderio, che è quello delle stelle. Perciò la scelta di Dante di chiudere le tre cantiche con la parola “stelle” – come tutti sanno, “uscimo a riveder le stelle” è l’ultimo verso dell’Inferno, “puro e disposto a salire a le stelle” l’ultimo del Purgatorio, “l’amor che move il sole e l’altre stelle” la chiusa del Paradiso – è una firma, una dichiarazione poetica potentissima”.⁹

⁸ ‘A flor e a náusea’ in ANDRADE, Carlos Drummond de. A rosa do povo. São Paulo: Companhia das Letras, 2012, pp. 13-14.

⁹ ALIGHIERI, Dante. Inferno – comentato da Franco Nembrini. Milano: Mondadori, p. 50. “A palavra “desiderio” vem do latim de-sidera, vocábulo maravilhoso, porque de-sidera quer dizer “aquilo que tem a ver com as estrelas”. Sidera, de fato, significa “estrelas”; e isso quer dizer que todo nosso Desejo, toda atração – até a menos, a mais simples, a necessidade mais banal e mais pobre, todo o movimento da vida na realidade – é sinal de um único desejo, que é aquele pelas estrelas. Por isso a escolha de Dante de encerrar os três cantos com a palavra “stelle” – como todos sabem, “uscimo a riveder le stelle” é o último verso do Inferno, “puro e disposto a salire a le stelle” o último do Purgatorio, “l’amor che move il sole e l’altre stelle” o encerramento del Paradiso – é uma assinatura, uma declaração poética potentíssima”. Tradução livre.



Há aqui uma intuição antropológica que está na raiz do problema do trabalho, assim como do amor, da política e de tudo o que é humano. Busquemos formulá-la da seguinte maneira.

O homem vem ao mundo e, diferentemente de todos os outros seres vivos, experimenta a própria vida, o próprio estar-no-mundo, como um enigma ou, como disse MILAN KUNDERA (1929 – 2023), uma “armadilha”: “nascemos sem ter pedido, presos a um corpo que não escolhemos e destinados a morrer”¹⁰. JORGE LUIS BORGES (1899 – 1986) falaria em labirinto¹¹. Tanto faz, o significado é o mesmo, testemunhando a universalidade da experiência. O que interessa é a pergunta que devemos fazer, qual seja, por quê? Por que essa sensação de desorientação?

Porque nada nesse mundo nos satisfaz. O nosso desejo é de-sidera, é de outro mundo. Constitutivamente. Visceralmente. Assim como não há

nenhum animal em crise com a própria vida, não há nenhum ser humano, por mais bem-sucedido e realizado, que esteja totalmente em paz, repousado. O desejo humano é inexaurível, é um conjunto de exigências originárias de bem, de justiça, de beleza, de amor, que não se aquietam com a posse de nenhum bem criado¹². Reconhecer essa “desproporção estrutural”¹³, como diz GIUSSANI n’O senso religioso, entre o nosso desejo e os vários objetos disponíveis é o passo inicial para estabelecer uma correta perspectiva para com a vida.

Esse desejo toma forma mais ou menos consciente em certas perguntas enraizadas profundamente no ser de todos os homens, de todos os tempos: “qual é o sentido último da vida? No fundo, no fundo, de que é feita a realidade? Por que vale verdadeiramente a pena que eu exista, que a realidade exista?”¹⁴. Premido por essas perguntas, o homem encara a realidade.

10 KUNDERA, Milan. A arte do romance. São Paulo: Companhia das Letras, p. 35.

11 O famoso poema “Laberinto”, de JORGE LUIS BORGES: “No habrá nunca una puerta. Estás adentro/Y el alcázar abarca el universo/Y no tiene ni anverso ni reverso/Ni externo muro ni secreto centro./No esperes que el rigor de tu camino/Que tercamente se bifurca en otro,/Que tercamente se bifurca en otro,.Tendrá fin. Es de hierro tu destino/Como tu juez. No aguardes la embestida/Del toro que es un hombre y cuya extraña/Forma plural da horror a la maraña/De interminable piedra entretejida./No existe. Nada/esperes. Ni siquiera/En el negro crepúsculo la fiera”. 12 É a inquietude do coração em SANTO AGOSTINHO. “Fizestes-nos para Vós e o nosso coração está inquieto enquanto não descansar em Vós”. SANTO AGOSTINHO. Confissões, I, 1, 1.

13 GIUSSANI, Luigi. O senso religioso. São Paulo: Companhia Ilimitada, 2023, p. 79.

14 GIUSSANI, Luigi. O senso religioso. São Paulo: Companhia Ilimitada, 2023, p. 75.

Estamos aqui não em mais uma encruzilhada, mas na encruzilhada, no ponto dramático por excelência. “Two roads diverged in a yellow wood”¹⁵: se considerarmos que para esse desejo não há objeto possível, que para essas perguntas não há respostas possíveis, o caminho é o do absurdo e do niilismo¹⁶. Achata-se o homem, maquam-se as exigências de seu coração, e em troca se lhe oferecem ideologias, prazeres, distrações, filosofias, ocupações, técnicas para tornar a vida menos insuportável. Se, por outro lado, o homem tem a coragem de descer ao fundo desse desejo e dessas perguntas, sem nada excluir ou censurar, o que lhe aguarda é o Verbo que se fez carne. Essa é a pretensão do cristianismo.

“Os desejos que partem realmente do coração, aqueles verdadeiramente constitutivos, são desejos sem limites, têm um horizonte semelhante a um ângulo aberto para o infinito, porque visam, partindo de um ponto qualquer, à realização da pessoa inteira”¹⁷. Um homem será plenamente sujeito, revelará o seu rosto, trabalhará como pessoa quando conectado, consciente, envolvido na dinâmica de seu próprio desejo, sem aceitar substitutivos. Isso significa encontrar em cada gesto, em cada instante, esse “ângulo aberto para o infinito”, pelo qual somos restaurados em nossa humanidade.

3. “That’s how the light gets in”¹⁸

Num mundo do trabalho marcado pelo utilitarismo e pela despersonalização, como introduzir essa perspectiva? Encontraremos a resposta, me parece, num olhar mais atento para o episódio de Marta e Maria, narrado por LUCAS em seu Evangelho:

15 Verso inicial do poema *The road not taken*, de ROBERT FROST (1874 – 1963). “Duas estradas se bifurcavam numa floresta outonal”. Tradução livre.

16 A sequência de poemas intitulada *Do desejo*, de HILDA HILST (1930 – 2004), é um registro extraordinário de uma mulher que, muito consciente da infinitude do próprio desejo, cai no vazio – no Nada – por não encontrar o que lhe corresponda e, como tantos, busca no sexo um substituto. “Porque há desejo em mim, é tudo cintilância./Antes, o cotidiano era um pensar alturas/Buscando Aquele Outro decantado/Surdo à minha humana ladradura./Visgo e suor, pois nunca se faziam./Hoje, de carne e osso, laborioso, lascivo/Tomas-me o corpo. E que descanso me dás/Depois das lidas. Sonhei penhascos/Quando havia o jardim aqui ao lado./Pensei subidas onde não havia rastros./Extasiada, f*do contigo/ Ao invés de ganir diante do Nada”. Vale a pena lê-los na íntegra.

17 GIUSSANI, Luigi . *O eu, o poder e as obras*. Vargem Grande Paulista: Editora Cidade Nova, 2001, p. 59.

18 “É assim que a luz entra”, tradução livre.

“Estando Jesus em viagem, entrou numa aldeia, onde uma mulher, chamada Marta, o recebeu em sua casa. Tinha ela uma irmã por nome Maria, que se assentou aos pés do Senhor para ouvi-lo falar. Marta, toda preocupada na lida da casa, veio a Jesus e disse: “Senhor, não te importas que minha irmã me deixe só a servir? Dize-lhe que me ajude”.

Respondeu-lhe o Senhor: “Marta, Marta, andas muito inquietas e te preocupas com muitas coisas; no entanto, uma só coisa é necessária; Maria escolheu a boa parte, que não lhe será tirada”. (Lucas 10, 38-42).

Essa passagem costuma ser interpretada como uma declaração cabal, proferida por Jesus em pessoa – inapelável, portanto –, da superioridade da contemplação em face da ação, da oração em face do trabalho, da escuta da Palavra de Deus em face das tarefas mundanas. Já escutei dezenas de vezes essa interpretação, mas ela não me parece de modo algum a mais coerente. O Senhor, aqui, permitam-me a ousadia, não quer fazer nenhuma declaração doutrinal. Ele – bom professor que é – quer provocar uma pergunta, uma ferida, na consciência de Marta.

Imagino Marta como uma dona de casa exemplar, empenhada em servir os convidados, toda esmerada em sua atividade. Indo e vindo da cozinha, limpando, arrumando, querendo fazer tudo da melhor forma possível. Nada a reprovar, pelo contrário, há diante de nós uma mulher virtuosa. Mas a fadiga descrita em Gênesis, se notarmos bem, já se insinua na pergunta-meio-bronca que faz Marta a

Jesus: “você não se incomoda que só eu trabalhe e ela fique aí?”. Essa cutucada passivo-agressiva é o vértice aparente da fadiga (não concordam?); uma mulher plenamente em paz com seu trabalho jamais a daria. Sob a aparência do espírito de serviço e o ornamento das virtudes, a escuridão do cansaço ronda o coração de Marta, assim como ronda o de todos nós.

E, então, o que faz Jesus? “Ring the bells that still can ring/Forget your perfect offering/There is a crack in everything/that’s how the light gets in”¹⁹, cantou LEONARD COHEN (1934 – 2016) muito cristãmente. Eis o método. É por uma rachadura que a luz entra; é por uma ferida que a graça irrompe. Jesus a atinge certo: “você se preocupa com muitas coisas, mas não presta atenção à única que é necessária e que, by the way, é a única que não lhe será tirada”, e volta a conversar com Maria, fingindo desaviso. Mas Ele sabe bem o que fez. Olha de soslaio

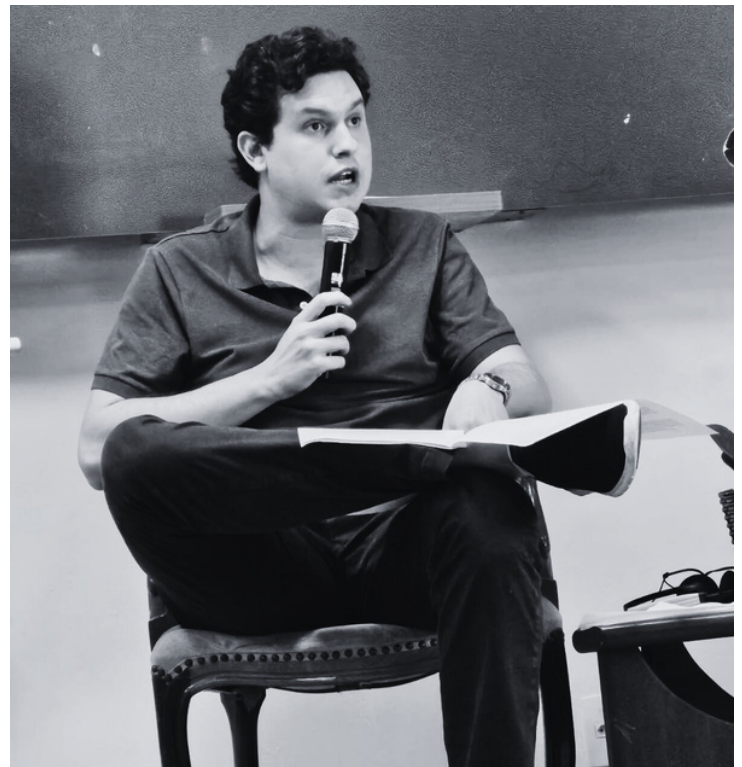
¹⁹ “Soem os sinos que ainda podem soar/Esqueça sua oferta perfeita/Há uma rachadura em todas as coisas/É assim que a luz entra”. Tradução livre.



e, pela porta entreaberta da cozinha, cheio de ternura, vê Marta apoiar-se na pia, soltar o pano que trazia à mão e cair no silêncio. No coração de sua relação com as coisas foi aberta uma ferida que não se fechará mais. Nunca mais Marta poderá deixar de se perguntar o que, pelo amor de Deus, o que há de permanecer em meio a tudo o que desvanece.²⁰

No ano passado, durante a campanha eleitoral, vivi uma experiência parecida. Eu era deputado federal e candidato à reeleição. Era preciso trabalhar dobrado porque, além da minha reeleição, queríamos eleger, em outra região do estado de São Paulo, mais um deputado federal do nosso grupo. Fui chamado aos 19 anos à política, movido pelo sonho de mudar o Brasil, e, desde então, minhas escolhas e renúncias foram por ela determinadas. No ano passado, porém, a política cobrava seu preço: muitos meses fora de casa, sob o stress da campanha, logo após meu filhinho ter passado por um calvário de sete cirurgias para tratar um câncer cerebral.

Num dia de cansaço extremo, sentados lado a lado no banco traseiro de um carro, minha esposa me fez a pergunta fatal: “Enrico, e se depois de todo esse esforço, de todo o sacrifício que estamos fazendo, o Brasil não mudar?”. Crack. A vertigem dessa pergunta me impõe a interrogação última, assim como fez com Marta a admoestação de Cristo. Fez-se a trinca: “there is a crack in everything”. Somos todos Marta.



²⁰ A literatura, novamente, é um campo formidável para a verificação da universalidade desse sentimento de Marta. Veja a imprecisão de Dom Fabrizio n’O Leopardo, de LAMPEDUSA: “Por uma viela oblíqua ele entreviu a parte oriental do céu, acima do mar. Vênus estava lá, envolta em seu turbante de vapores outonais. Ela era fiel, sempre esperava Dom Fabrizio em suas saídas matinais, em Donnafugata, antes da caça; agora, depois do baile.

Dom Fabrizio suspirou. Quando se decidiria a conceder-lhe um encontro menos efêmero, longe das carcaças e do sangue, em sua região de certeza perene?”. LAMPEDUSA, Giuseppe Tomasi de (1896 – 1957). O Leopardo – tradução de Maurício Santana Dias. São Paulo: Companhia das Letras, 1a ed., 2017, p. 237.

A pedagogia de Jesus é esta: provocar a ferida. Essa ferida é a consciência presente da dimensão do nosso desejo e da inexauribilidade das nossas perguntas. É por meio dessa rachadura que podemos reconhecer a real condição do ser humano como ser que tende ao absoluto, ao Infinito. É uma flor que rompe o asfalto, para seguir nas imagens do poema de DRUMMOND:

“Uma flor nasceu na rua!

Passem de longe, bondes, ônibus, rio de aço do tráfego.

Uma flor ainda desbotada

ilude a polícia, **rompe o asfalto.**

Façam completo silêncio, paralitem os negócios, garanto que uma flor nasceu.

Sua cor não se percebe.

Suas pétalas não se abrem.

Seu nome não está nos livros.

É feia. Mas é realmente uma flor.

Sento-me no chão da capital do país às cinco horas da tarde e **lentamente passo a mão nessa forma insegura.**

Do lado das montanhas, nuvens maciças avolumam-se.

Pequenos pontos brancos movem-se no mar, galinhas em pânico.

É feia. Mas é uma flor. Furou o asfalto, o tédio, o nojo e o ódio”.²¹

O fundamento firme sobre o qual edificar sujeitos é essa experiência de descoberta. Não há estruturas, não há técnicas de gestão, não há formações acadêmicas que substituam a verificação íntima das exigências do próprio coração. Quando a pessoa vive o trabalho na presença dramática dessa inquietação, percebe-o como uma necessidade²²; todas as tarefas e todos os relacionamentos passam a ser vividos com uma intensidade de consciência sem igual. Compreende-se

²¹ DRUMMOND, Carlos Drummond de. A rosa do povo, pp. 13-14. .

²² “No entanto, o trabalho é uma necessidade do homem. É preciso entender por que aqueles enfoques – direito, dever, modo de produção, prestações inevitáveis para poder comer – são parciais, ao passo que a palavra necessidade abre a questão corretamente. A palavra necessidade indica aquele fenômeno constitutivo da pessoa viva, da humanidade viva, que é dado por um impulso profundo que está dentro de nós e que a Bíblia chama coração”. GIUSSANI, Luigi. O eu, o poder e as obras, p. 58

que em cada ato a pessoa humana como um todo está em jogo. Precisamos, então, de uma companhia que nos ajude no caminho, que cuide de manter essa ferida bem aberta, exposta à luz, sem ceder à tentação de cicatrizá-la. É um caminho que se faz com outros ou não se faz. Como escreveu ROBERT SPAEMANN (1927 – 2018), “as pessoas são pessoas umas para as outras. Só existem pessoas no plural”²³.

4. Por uma personalização radical: a emersão do rosto de Cristo

Há algum tempo encontrei minha alma gêmea. Minha esposa sabe disso e pelo menos até hoje esteve de acordo. O nome dela é NATALIA GINZBURG (1916 – 1991), escritora italiana, já falecida. Uma alma gêmea não é um outro que nos completa, é alguém que “sente” a vida de forma semelhante, com as mesmas ênfases, os mesmos enfoques. Um temperamento e um olhar similares. Nunca me reconheci tanto em alguém como em NATALIA. Proponho um trecho dela pelo qual tenho imenso carinho e que nos indica o caminho da personalização. É um pouco longo, mas vale cada palavra: “Somos adultos por aquele breve momento que um dia nos coube viver, **quando olhamos como se fosse pela última vez todas as coisas da terra e enunciamos possuí-las e as restituímos à vontade de Deus;**

e de repente **as coisas da terra nos pareceram em seu lugar preciso sob o céu**, e assim também os seres humanos, e nós mesmos suspensos **a olhar do único ponto exato que nos foi dado**: seres humanos, coisas e memórias, tudo nos pareceu em seu exato lugar sob o céu. Naquele breve momento **encontramos um equilíbrio para nossa vida oscilante**; e nos parece que sempre poderemos **reencontrar aquele momento secreto, buscar ali as palavras para o nosso ofício, nossas palavras para o próximo; olhar o próximo com olhos sempre justos e livres**, não com o olhar temeroso ou arrogante de quem sempre se pergunta, em presença do próximo, se ele será seu senhor ou seu servo. **Durante toda a vida só soubemos ser senhores ou servos: mas naquele momento secreto, naquele momento de pleno equilíbrio, soubemos que não há verdadeiro senhorio nem verdadeira servidão sobre a terra.** Assim, agora, tornando àquele nosso momento secreto, **tentaremos enxergar nos outros se eles já viveram um momento idêntico**, ou se ainda estão longe disso: é o que importa saber. **Na vida de um ser humano, este é o momento mais alto: e é necessário que estejamos com os outros, mantendo os olhos no momento mais alto de seus destinos”**²⁴.

²³ SPAEMANN, Robert. *Persone...*, p. 129.

²⁴ GINZBURG, Natalia. *As pequenas virtudes* – tradução de Maurício Santana Dias. São Paulo: Companhia das Letras, 1ª ed., 2020, pp. 107-108.



“Somos adultos”, isto é, somos pessoas, homens e mulheres à altura de nossa vocação, por força da experiência que fazemos desse olhar às coisas “do único ponto exato que nos foi dado”: as estrelas, que estão sempre lá, fiéis, estáveis, exatas, e sua correspondência com nosso desejo. A partir desse ponto transcendente, olhamos às coisas “como se fosse pela última vez”, ou seja, com aquela distância que paradoxalmente nos permite possuí-las plenamente²⁵. Não importa que NATALIA tenha escrito “renunciamos possuí-las e as restituímos à vontade de Deus”, quem pôde viver essa experiência sabe que a única forma verdadeira de possuir alguma coisa é restituí-la à vontade de Deus. Dessa perspectiva, tudo nos parece “em seu exato lugar sob o céu” e “encontramos um equilíbrio para nossa vida oscilante”.

Esse momento passa a ser a fonte da qual brotam o nosso trabalho e os nossos relacionamentos: “as palavras para o nosso ofício, nossas palavras para o próximo”. É o momento também que nos permite romper com o ciclo diabólico de orgulho, violência, ambição, inveja, ciúmes, que revira e consome os homens desde sempre: “la bufera infernal, che mai non resta”²⁶. Somos libertos da rivalidade e passamos então a “olhar o próximo com olhos justos e livres”, livres porque não mais aguilhoados pela ânsia de dominar ou de ser dominado, não mais com o “olhar temeroso ou arrogante de quem sempre se pergunta, em presença do próximo, se ele será seu senhor ou seu servo”. “Não há verdadeiro senhorio ou verdadeira servidão sobre a terra”, afirmamos em paz. Está ou não está aqui a chave para redimir o ambiente do trabalho e fazer dele um local de educação do sujeito?

Essa experiência também é personalizante na medida em que nos lança ao encontro dos outros e gera comunidades. Uma vez que a tenhamos vivido, “tentaremos enxergar nos outros se eles já viveram um momento idêntico” e, na solidariedade que então se cria, forma-se uma companhia, uma amizade. “E é necessário que estejamos com os outros, mantendo os olhos no momento mais alto de seus destinos”. É aquilo que GIUSSANI quer dizer quando afirma que o senso religioso, esse conjunto de exigências originárias da pessoa que a reporta ao infinito, realiza a unidade entre os homens que trabalham:

²⁵ “Aimer purement, c'est consentir à la distance, c'est adorer la distance entre soi et ce qu'on aime”. SIMONE WEIL (1909 – 1943) . “Amar puramente é consentir à distância, é adorar a distância entre si e aquilo que se ama”, tradução livre.

²⁶ “La bufera infernal, che mai no resta/ mena li spirti con la sua rapina/voltando e percotendo li moslesta”. ALIGHIERI, Dante. Inferno, Canto V, 31-33.



“Somente o senso religioso pode de fato unir os homens, não apenas por lembrar que todos temos a mesma origem e o mesmo destino, mas também porque nele nos descobrimos unidos por aquele conjunto de exigências e de evidências originárias que constituem o coração do homem. Somente no senso religioso os homens podem se reconhecer juntos. Empresários e desempregados podem ter um campo de diálogo e de colaboração não-fictício, não-abstrato”.²⁷

Aqueles que perseveram na busca pela satisfação de seu desejo tem em si aflorada a pergunta para a qual o cristianismo é uma resposta. Essa unidade entre os homens que mantêm seu olhar para o momento mais alto de seu destino pode, pela graça da fé, virar a comunidade dos que creem no Cristo. Estaremos, então, diante da personalização mais radical que há, uma personalização que se identifica com emersão do próprio rosto de Cristo, “porque a presença de Cristo na história, exatamente como fisionomia, perdura visivelmente como forma encontrável na unidade dos que creem”²⁸.



²⁷ GIUSSANI, Luigi. O eu, o poder e as obras, p. 60.

²⁸ GIUSSANI, Luigi. Por que a Igreja. São Paulo: Companhia Ilimitada, 2015, p. 42.



cdo brasil

A CdO é uma associação com o objetivo de ajudar empresários,...

[youtube.com](https://www.youtube.com)

Assista a todas as palestras gravadas no Youtube da CdO Brasil:
www.youtube.com/@cdobrasil

O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL

MESA 02: O mundo precisa de sujeitos: o emergir de um rosto no ambiente de trabalho



**FRANCESCO
LIUZZI**

Co-founder &
Partner at Tebat



RIFLESSIONE SUL SENSO DEL LAVORO, OGGI

1. Pane e amore

Per introdurci al senso del lavoro, desidero offrire una riflessione che spesso mi capita di fare in questa fase della mia vita. La vita, appunto, potrei distinguerla così: mi capita di sentirmi attratto e invitato ad una relazione che mi affascina, e questa relazione si declina poi in compiti (cosa da fare, diciamo) che, se frequentati con cura, sviluppano la relazione, e se evitati, la svuotano. L'innamoramento, il matrimonio e la famiglia costituiscono per me l'esempio più chiaro di questa dinamica; ma analogamente potrei dire di tutti gli "innamoramenti" da cui la mia vita è per fortuna abitata e animata. D'altra parte, mi pare di poter dire che ci sono casi in cui sono convocato da un compito, da una cosa da fare perché i bisogni fondamentali siano soddisfatti.

REFLEXÃO SOBRE O SIGNIFICADO DO TRABALHO HOJE

1. Pão e amor

Para nos introduzirmos ao significado do trabalho, gostaria de oferecer uma reflexão que costumo fazer com frequência nesta fase da minha vida. A vida, aliás, eu poderia distingui-la assim: me acontece de me sentir atraído e convidado para uma relação que me fascina, e essa relação toma então a forma de tarefas (algo a fazer, digamos) que, se atendidas com cuidado, desenvolvem a relação e, se evitadas, a esvaziam. Apaixonar-se, casamento e família são para mim o exemplo mais claro dessa dinâmica; mas o mesmo poderia ser dito de todo o "apaixonar-se" pelo qual minha vida felizmente é habitada e animada. Por outro lado, acho que posso dizer que há casos em que sou convocado por uma tarefa, por algo a ser feito para que as necessidades básicas sejam satisfeitas.

Il "lavoro" nel senso più stretto, la professione, i compiti in cui il lavoro si declina. Ma, in questo caso, succede che questi compiti – per non essere una condanna o un'esperienza di "detenzione" che aspetta solo i momenti in cui possiamo sospenderla per un po' – mi chiamino ad una relazione, prendano senso in una relazione. Da chi arriva questo compito? Cosa ha bisogno? Con chi posso o devo farlo? Come farebbe questa cosa quella persona più competente di me, o che ha un punto di vista diverso dal mio? Insomma, la mia vita sembra descritta da questo andamento in qualche modo circolare tra situazioni in cui una relazione interessante mi porta dei compiti, e altre in cui alcuni compiti che devo (o voglio) svolgere, mi portano – per così dire – tra le braccia di una relazione. Lavoro e relazione, dunque. Pane e amore, direbbe il buon vecchio Freud.

2. Il senso del lavoro, oggi.

Faccio il consulente di formazione e sviluppo organizzativo, e quindi passo le mie giornate nelle organizzazioni, in mezzo alle persone che lavorano insieme, impegnato in progetti di formazione, change management, coaching. Sono "innamorato" delle aziende, delle organizzazioni e trovo che non siano i luoghi banali o "pratici" che ci vengono spesso raccontati, ma luoghi densi, drammatici, umanamente vibranti di storie, passioni, domande.

"Trabalho" em sentido estrito, a profissão, as tarefas em que o trabalho é declinado. Mas, neste caso, acontece que essas tarefas – para não ser uma sentença ou uma experiência de "detenção" que só espera os momentos em que podemos suspendê-la por um tempo – me chamam para um relacionamento, ganham sentido em um relacionamento. De quem vem essa tarefa? O que você precisa? Com quem posso ou devo fazer isso? Como aquela pessoa que é mais competente do que eu, ou que tem um ponto de vista diferente de mim, faria isso? Em suma, minha vida parece ser descrita por essa tendência um tanto circular entre situações em que um relacionamento interessante me traz tarefas, e outras em que algumas tarefas que tenho que (ou quero) fazer, me levam – por assim dizer – aos braços de um relacionamento. Trabalho e relacionamentos, então. Pão e amor, diria o bom e velho Freud.

2. O significado do trabalho hoje.

Sou consultor de treinamento e desenvolvimento organizacional e, por isso, passo meus dias em organizações, entre as pessoas que trabalham juntas, engajadas em treinamentos, gestão de mudanças, projetos de coaching. Sou "apaixonado" por empresas, organizações e acho que elas não são os lugares banais ou "práticos" que muitas vezes nos dizem, mas lugares densos, dramáticos, humanamente vibrantes com histórias, paixões, perguntas.



“Nella nostra contemporaneità il soggetto umano può trovare nell’esperienza organizzativa un’occasione salvifica, nel senso che ‘il viaggio organizzativo’ può costituire per le donne e gli uomini dell’organizzazione una opportunità non solo per ben lavorare ma anche per avviare l’elaborazione del proprio problema interno ed effettuare quel ‘transito rivoluzionario’ sempre rinviato” (Pino Varchetta).

“Sono stato costretto a diventare ... sensibile”
Il responsabile di una grande centrale elettrica. Un uomo concreto, competente, autorevole e burbero.
Arriva la pandemia e improvvisamente non basta più “sapere”, “spiegare”, ... per occuparsi delle persone della centrale non basta più conoscere la centrale. Si trova coinvolto in conversazioni nuove, strane: come stanno a casa? Hai paura a venire? E piano piano il modo di stare insieme a queste persone cambia, si trasforma: tutte quelle “cose” che prima non contavano, o accadevano negli interstizi e non erano essenziali, essenziali lo diventano. Per gestire l’impianto occorre occuparsi delle persone, conoscerle, parlarci, dare un consiglio e soprattutto ascoltare.
Non si tratta di acquisire una competenza nelle “relazioni umane” (ne esistono altre?), ma di implicarsi, scoprire le persone che si conoscono da tempo, e attraverso di loro, scoprire se.

"Em nossa contemporaneidade, o sujeito humano pode encontrar na experiência organizacional uma oportunidade de salvação, no sentido de que 'a viagem organizacional' pode ser uma oportunidade para as mulheres e homens da empresa não apenas trabalharem bem, mas também iniciarem a elaboração de seu próprio problema interno e realizarem esse 'trânsito revolucionário' que é sempre adiado" (Pino Varchetta).

"Fui forçado a me tornar... sensível"
O gerente de uma grande usina.
Um homem pé no chão, competente, autoritário e rude.
A pandemia chega e de repente já não basta "saber", "explicar", ... Para cuidar das pessoas na usina, não basta mais conhecer a planta. Ele se vê envolvido em novas e estranhas conversas: como eles estão em casa? Tem medo de vir? E, aos poucos, a forma de estar junto com essas pessoas vai mudando, ela se transforma: todas aquelas "coisas" que antes não importavam, ou aconteciam nos interstícios e não eram essenciais, tornam-se essenciais. Para gerir o sistema, é preciso cuidar das pessoas, conhecê-las, conversar com elas, dar conselhos e, acima de tudo, ouvir.
Não se trata de adquirir uma competência nas "relações humanas" (existem outras?), mas de se envolver, descobrir pessoas que conhece há muito tempo e, através delas, descobrir-se a si mesmo.

“A volte mi sento emarginata perché
giovane”

Un leader di una grande azienda, da lui dipendono tante persone, tanti contratti importanti e tanta parte dell'EBIT (margine) dell'azienda. Quasi per caso, rimane “impigliato” in una conversazione con una nuova collaboratrice della business unit che guida- “Sa Ingegnere – dice lei – in questa BU così “maschile” non mi sento esclusa perché donna, ma perché giovane. Le domande, le esigenze, il modo di affrontare il lavoro della mia generazione, è davvero diverso da quello della Sua generazione”. Cominciano così degli incontri tra junior e senior, così da smetterla con le riunioni di 50/60enni che parlano “dei giovani”, per cominciare con i momenti in cui si parla “con” i giovani. E il clima inizia a cambiare.

“Io posso guidare solo se sto con
loro”

Cooperativa molto grande, con una tradizione di valori e di presenza politica molto densa. Dopo quasi 40 di presidenza da parte del fondatore, viene scelta un novo presidente, una donna. Una scelta che cambia lo stile di leadership, più aperto, caratterizzato dall'integrazione, capace di ascolto. Ma non basta. Soprattutto, non le basta. Il nuovo presidente avvia un progetto di sviluppo, all'inizio del quale facciamo una riunione, molto semplice, all'apparenza scontata.

“Às vezes me sinto marginalizada por
ser jovem”

Um líder de uma grande empresa, muitas pessoas, muitos contratos importantes e grande parte do EBIT (margem) da empresa dependem dele. Quase por acaso, ela se “enrosca” em uma conversa com uma nova funcionária da unidade de negócios que lidera – “Sabe engenheiro – diz – nessa BU (business Unit)tão “masculina” não me sinto excluída por ser mulher, mas por ser jovem. As perguntas, as necessidades, a forma de abordar o trabalho da minha geração, é muito diferente daquela sua geração.” Assim começaram os encontros entre juniores e seniores, de modo a parar com os encontros de jovens de 50/60 anos que falam “de jovens”, para começar pelos momentos em que falam “com” os jovens. E o clima começa a mudar.

“Só posso dirigir se estiver com
eles”

Uma cooperativa muito grande, com uma tradição muito forte de valores e presença política. Após quase 40 anos de presidência do fundador, uma nova presidente, uma mulher, foi escolhida. Uma escolha que muda o estilo de liderança, mais aberta, caracterizada pela integração, capaz de ouvir. Mas isso não basta. Acima de tudo, não é suficiente para ela. O novo presidente inicia um projeto de desenvolvimento, no início do qual temos uma reunião muito simples, aparentemente óbvia.



Partecipano i responsabili delle diverse aree della cooperativa, amministrative, gestionali, di servizio. Dopo i primi scambi, si capisce subito che sta accadendo qualcosa. Cosa? Che – come dicono i protagonisti – così presi dalle cose da fare, non ci trovavamo insieme da tanto tempo. La nuova leadership ha creato uno spazio in cui è più facile incontrarsi ... ma noi non lo abbiamo mai fatto. Invece, l'incontro è quello di cui abbiamo bisogno, per riconoscerci, sentirci ascoltati e visti, condividere esperienze, offrire punti di vista (alcuni anche difficili e "spigolosi").

Insomma, dice il presidente, io posso guidare la cooperativa non se sono "diversa", ma se sono insieme.

Nella realtà di questi tempi assurdi e affascinanti che stiamo vivendo, attraverso le fratture che siamo invitati a guardare senza eludere il dolore e la paura, in questa cultura in cui sembra che ci stiamo chiedendo se forse non è possibile NON lavorare ... il lavoro ci invita ad una esperienza di cui abbiamo bisogno per vivere. L'esperienza per cui l'impegno con la realtà, spesso arido e necessario, sfocia e prende senso da una relazione in cui scopro il mio "io" mentre accolgo un "tu".

Participam os gestores das diversas áreas da cooperativa, administrativa, gerencial, de atendimento. Após as primeiras trocas, fica imediatamente claro que algo está acontecendo. O que? Que – como dizem os protagonistas – tão ocupados com coisas para fazer, não estávamos juntos há muito tempo. A nova liderança criou um espaço onde é mais fácil se encontrar... mas nunca o fizemos. Em vez disso, o encontro é o que precisamos, para nos reconhecermos, sentirmos ouvidos e vistos, para partilhar experiências, oferecer pontos de vista (alguns dos quais também são difíceis e "nervosos").

Em suma, diz o presidente, posso liderar a cooperativa não se for "diferente", mas se eu estiver junto.

Na realidade destes tempos absurdos e fascinantes que vivemos, através das fraturas que somos convidados a olhar sem fugir à dor e ao medo, nesta cultura em que parece que nos perguntamos se talvez não seja possível NÃO trabalhar... O trabalho nos convida a uma experiência que precisamos viver. A experiência pela qual o engajamento com a realidade, muitas vezes árido e necessário, flui e ganha sentido a partir de uma relação em que descubro meu "eu" ao acolher um "você".



3. Dialogo e desiderio

Allora ci interessa quella forma particolare di conversazione che chiamiamo dialogo, quando la conversazione diventa l'avvenimento di un incontro reale che cambia la prospettiva. Il dialogo non è una generica predisposizione ad ascoltarsi, ma è il metodo che ci serve perchè il lavoro possa essere davvero intersoggettivo e relazionale; è l'accettazione della diversità dell'altro come un dono. Non per "essere d'accordo" ma per scoprire, attraverso l'altro, tante cose che pensavo di sapere già. Saper stare nel dialogo, ponendo il nostro bisogno e ascoltando quello dell'altro, ci permetterà davvero di scoprire e di vivere il lavoro come un'occasione imperdibile. Proviamo ad entrare di più in questa realtà, per capire in cosa consiste e quale valore possa generare per la persona e per l'organizzazione:

3.1-Il filosofo Martin Buber – a cui dobbiamo la tematizzazione più affascinante sul dialogo – ci può aiutare a inoltrarci in questa parola e – soprattutto – in questa esperienza. Per Buber esistono due modi di stare di fronte ad un'altra persona. Quello che egli chiama "I/It" in cui l'altro è affrontato sulla base di quanto io so già, cerco di prevedere le sue parole e le sue azioni per poterlo in qualche modo "gestire", per non farmi troppo "sconvolgere" dall'altro.

3. Diálogo e desejo

Então nos interessa aquela forma particular de conversa que chamamos de diálogo, quando a conversa se torna o evento de um encontro real que muda a perspectiva. O diálogo não é uma predisposição genérica para ouvir o outro, mas é o método de que precisamos para que o trabalho possa ser verdadeiramente intersubjetivo e relacional; é a aceitação da diversidade do outro como dom. Não para "concordar", mas para descobrir, através do outro, muitas coisas que eu achava que já sabia. Saber dialogar, perguntar as nossas necessidades e ouvir a do outro, nos permitirá realmente descobrir e vivenciar o trabalho como uma oportunidade imperdível. Vamos tentar entrar mais nessa realidade, entender em que consiste e que valor ela pode gerar para a pessoa e para a organização:

3.1-O filósofo Martin Buber – a quem devemos o mais fascinante trabalho sobre o diálogo – pode ajudar-nos a entrar nesta palavra e, sobretudo, nesta experiência. Para Buber, existem duas formas de lidar com outra pessoa. O que ele chama de "eu/isso", em que o outro é confrontado com base no que eu já sei, procuro prever suas palavras e ações para poder de alguma forma "administrá-lo", para não ficar muito "chocado" com o outro.



Oppure lasciamo che la relazione con l'altro diventi "I/thou" (io/tu), in cui accogliamo l'altro davvero, ci mettiamo davvero in ascolto. Nel secondo caso il dialogo avviene. L'altro è l'occasione per noi di uscire dalla "bolla", dalla "echo-chamber" in cui sentiamo solo la nostra voce. Ma non dobbiamo nasconderci che questa esperienza richiede la disponibilità ad affrontare un certo "dolore", una certa "mortificazione" in cui rinunciamo a definire l'altro secondo il nostro punto di vista.

3.2- Se però lasciamo che questo accada, possiamo davvero "incontrare" qualcuno (la vita è reale quando è incontro, diceva Buber). E possiamo scoprire di più chi siamo e – insieme all'altro – creare qualcosa di davvero nuovo e innovativo. Possiamo ricevere e donare ciò di cui tutti, anche nella vita organizzativa, abbiamo bisogno: riconoscimento. Non innanzitutto nel senso di "rewarding" ma di "aknowledgement".

L'ascolto dell'altro mi permette di sentire meglio la mia voce, di capire meglio il mio punto di vista, di scoprire il mio desiderio.

3.3- La vita nelle organizzazioni, il lavoro, è davvero un'occasione di scoprire chi sono. Ma questa occasione non dipende tanto dalla "potenza" del soggetto, quanto dalla possibilità di incontrare una relazione, dove guardare ed essere guardati.

Ou deixamos que a relação com o outro se torne "eu/tu" (eu/tu), em que realmente acolhemos o outro, escutamos mesmo. No segundo caso, o diálogo acontece. A outra é uma oportunidade para sairmos da "bolha", da "câmara de eco" em que só ouvimos a nossa voz. Mas não devemos esconder de nós mesmos que essa experiência requer uma disposição para enfrentar uma certa "dor", uma certa "mortificação" em que renunciamos a definir o outro de acordo com nosso ponto de vista.

3.2- Mas se deixarmos isso acontecer, podemos realmente "conhecer" alguém (a vida é real quando é um encontro, disse Buber). E podemos descobrir mais sobre quem somos e – juntos uns com os outros – criar algo verdadeiramente novo e inovador. Podemos receber e dar o que todos nós, mesmo na vida organizacional, precisamos: reconhecimento. Não principalmente no sentido de "gratificante", mas de "reconhecimento". Ouvir o outro me permite ouvir melhor a minha própria voz, entender melhor o meu ponto de vista, descobrir o meu desejo.

3.3- A vida nas organizações, o trabalho, é realmente uma oportunidade de descobrir quem eu sou. Mas essa oportunidade não depende tanto do "poder" do sujeito, mas da possibilidade de conhecer uma relação, para onde olhar e ser olhado.

Dove ricevere una domanda e poterla fare. Dove scoprire, grazie all'incontro con la diversità dell'altro, il mio desiderio. Il soggetto diventa protagonista se passa dalla logica del "bisogno" a quella del "desiderio". Dalla logica bisognosa, in cui – appunto – sono nell'organizzazione perché ho bisogno di un lavoro, di uno stipendio e quindi accetto di seguire delle indicazioni; alla logica desiderante, in cui apro nuove possibilità, imparo, innovo, progetto e quindi genero qualcosa di nuovo. Per scoprire il mio desiderio, perché io non sia solo interprete del "desiderio di un altro" (Lacan), occorre l'incontro con un tu che mi riconosce, si interessa a me, mi ascolta, mi domanda, mi vuole (bene). L'incontro evoca il soggetto che (allora) diventa protagonista. Le organizzazioni che praticano il dialogo (e non le sue versioni cosmetiche) certo si espongono ad una sofferenza – il dialogo non è semplice e prevedibile – ma aprono spazi di coinvolgimento e innovazione.

Personalmente, desidero che le organizzazioni diventino luoghi dove questo incontro è possibile. E quindi ho bisogno di luoghi in cui sono voluto bene davvero e quindi aiutato a "dis-chiudermi", a guardare fuori da me, a ricevere quell'abbraccio che mi dà il coraggio della mia mancanza, il coraggio di vivere quello che mi manca come un'opportunità per incontrare l'altro.

Onde receber uma pergunta e poder-la fazer. Onde descobrir, graças ao encontro com a diversidade do outro, o meu desejo. O sujeito torna-se protagonista se passar da lógica da "necessidade" para a do "desejo". Da lógica carente, em que – justamente – estou na organização porque preciso de um emprego, de um salário e, por isso, aceito seguir orientações; à lógica desejante, em que abro novas possibilidades, aprendo, inovo, desenho e depois gero algo novo. Para descobrir meu desejo, para que eu não seja apenas um intérprete do "desejo do outro" (Lacan), é necessário encontrar um tu que me reconheça, se interesse por mim, me escute, me pergunte, me queira (bem). O encontro evoca o sujeito que (então) se torna protagonista. As organizações que praticam o diálogo (e não suas versões cosméticas) certamente se expõem a um sofrimento – o diálogo não é simples e previsível –, mas abrem espaços para envolvimento e inovação.

Pessoalmente, quero que as organizações se tornem lugares onde esse encontro seja possível. E por isso preciso de lugares onde eu seja verdadeiramente amado e, portanto, ajudado a me abrir (desfechar), a olhar para fora de mim, a receber aquele abraço que me dá a coragem da minha falta, a coragem de viver o que eu sinto falta como uma oportunidade de conhecer o outro.



3.4-.La mia esperienza

La mia generazione – ho 51 anni – si lamenta spesso ... i giovani non sono più quelli di una volta. E neppure i clienti ... o i “capi”. Forse proiettiamo su di loro una incertezza che abbiamo noi per primi. Siamo davvero in un’epoca di cambiamenti drammatici. Il nostro “ruolo”, quello che abbiamo già imparato, costruito, fatto ... sembra non interessare più, sembra non bastare. Ma questo di

indica anche una possibilità splendida e terribile – come i greci sintetizzavano nella parola deinòs. Accettare che occorre “incontrare” perché accada davvero qualcosa. Incontrare tutti i nostri “stakeholder”, senza automatismi garantiti, ma con grandi possibilità che si possono aprire. Se stiamo fermi, attendendo di essere “ammirati” o “ascoltati”, non rimane che assistere al progressivo disfacimento di questa dinamica. Ma se “usciamo” andando incontro, se accettiamo la nostra vulnerabilità, la nostra mancanza come la nostra risorsa per domandare e ascoltare

3.4-Minha Experiência

A minha geração – tenho 51 anos – queixa-se muitas vezes... Os jovens não são o que costumavam ser. E os clientes também não... ou os "chefes". Talvez projetemos neles uma incerteza que temos em primeiro lugar. Estamos, de facto, num momento de mudanças dramáticas. Nosso "papel", o que já aprendemos, construímos, fizemos... parece não interessar mais, não parece ser suficiente. Mas isso também aponta para uma possibilidade esplêndida e terrível – como os gregos resumiram na palavra dei-nos. Aceitar que precisa "encontrar" para que algo realmente aconteça. Encontrando todos os nossos "stakeholders", sem automatismos garantidos, mas com grandes possibilidades que podem ser abertas. Se ficarmos parados, à espera de sermos "admirados" ou "ouvidos", só nos resta testemunhar o progressivo desmoronamento desta dinâmica. Mas se "sairmos", indo ao encontro, se aceitarmos a nossa vulnerabilidade, a nossa falta como recurso para perguntar e ouvir...



beh, si prospettano giorni interessanti. I giovani attendono testimoni, non sono più disponibili ad ammirare e ad obbedire a qualcuno perché è in un certo ruolo; non ascoltano chi non li ascolta. E quante riunioni "sui" giovani ho visto in questi anni ... ma davvero poche "con" i giovani. Se accettiamo di "lasciar andare", potremo vedere cose nuove. Otto Scharmer (MIT) mi ha insegnato che il cambiamento che ci si propone è come la cruna dell'ago, che era una porta di Gerusalemme (reale, non metaforica) in cui si poteva entrare solo rinunciando a qualcosa del proprio bagaglio, perché era molto stretta... e lasciando andare si poteva entrare in uno spazio nuovo e affascinante. Così è per me.

dias interessantes nos esperam pela frente. Os jovens estão à espera de testemunhas, já não estão dispostos a admirar e obedecer a alguém porque estão num determinado papel; eles não ouvem aqueles que não os ouvem. E quantas reuniões "sobre" jovens eu vi nos últimos anos... mas muito poucos "com" jovens. Se aceitarmos em "deixar ir", seremos capazes de ver coisas novas. Otto Scharmer (MIT) me ensinou que a mudança que você propõe é como o fundo da agulha, que era um porta de Jerusalém (real, não metafórico) que você só poderia entrar abrindo mão de algo de sua bagagem, porque era muito estreita... E ao se soltar, você pode entrar em um espaço novo e fascinante. Assim é para mim.



cdo brasil

A CdO é uma associação com o objetivo de ajudar empresários,...

[youtube.com](https://www.youtube.com)

Assista a todas as palestras gravadas no Youtube da CdO Brasil:
www.youtube.com/@cdobrasil