INTRODUÇÃO

Uma distância considerável separa o discurso e a prática nas organizações. Faz-se necessário teorias e instrumentos que respeitem, valorizem, reconheçam e estimulem, efetivamente, o talento e a potencialidade do ser humano. Este trabalho sugere, e procura demonstrar, que o paradigma eco-humanismo está alinhado a essa valorização, assim como uma prática, especificamente, as danças circulares, pode expressar e materializar tal paradigma, de modo a favorecer o comprometimento e participação nas organizações.

As empresas atualmente estão se sentindo compelidas, cada vez mais, a participarem de investimento social, a assumirem compromissos com a cidadania empresarial, mesmo que movidas, muitas vezes, por razões comerciais, de marketing, de competitividade e, até mesmo, por imposições jurídicas. Independentemente das razões, tal participação tem importante papel na solução dos problemas sociais, problemas esses, com suas possíveis soluções, do interesse e responsabilidade de todos as organizações, do governo e da sociedade em geral. Um aprendizado e abertura para temas como inclusão, diversidade, ecologia, justiça, paz, são requisitos para lidarmos com o processo de “entropia social” em que nos encontramos. A busca por valores como solidariedade e cooperação não pode mais ser objeto de escolha, pois chegamos a um ponto de injustiça e caos cujo aumento ameaça a própria sobrevivência dos seres humanos e do planeta.

Apresentação da área de estudo

A responsabilidade social das organizações, que pode ser interna ou externa, precisa de teorias e práticas para cuidar melhor do ser humano, de modo que o discurso que o considera “o elemento mais importante da organização” seja corroborado pela prática e trabalhar nas organizações seja, efetivamente, uma experiência de realização por estar contribuindo para o bem-comum, e não apenas uma obrigação, motivada pela sobrevivência. Tal cuidado vai comprometer-se com o todo, com a sociedade, com a ecologia, com a inclusão e

com a sustentabilidade, de modo que a riqueza, resultante do labor de todos, possa ser dividida de uma maneira mais justa. A empresa inclusiva, sustentável respeita as peculiaridades de cada um dos trabalhadores, sem, contudo, descuidar da totalidade da organização e sem comprometer a saúde integral da sociedade.

Condições de trabalho extremamente precárias, injustas e miseráveis, infelizmente, ainda são uma realidade corriqueira, nas organizações. De acordo com um recente estudo da OIT, “o custo da coerção", o trabalho forçado encontra-se bastante disseminado, imposto por práticas antiéticas, fraudulentas e criminosas, cuja erradicação implica num comprometimento pela comunidade internacional, trabalhando junto com o governo, empregadores, trabalhadores e sociedade civil. Segundo previsões do FMI, num cenário para o final de 2009, mais da metade da população mundial estará subempregada ou num trabalho degradante. Como assinalam Ricciardi e Lemos (2000), as corporações buscam, apenas, lucros imediatos, justificando quaisquer meios e independentemente das conseqüências de suas atuações.

Torna-se importante fazer esse contraponto entre a possibilidade de uma “organização que cuida” e a atual configuração das organizações, modeladas por diversas instituições da sociedade, dentre elas as próprias universidades que, ao construírem o conhecimento, através do direcionamento das verbas para determinada linha de pesquisa, buscarão favorecer a produtividade, o lucro, a competitividade, obedecendo ao interesse de conglomerados econômicos.

A globalização tem causado muita desigualdade, exclusão, instabilidade social e conflitos. O desenvolvimento econômico precisa ser reorganizado de maneira que possa beneficiar a todos, propiciando, por conseguinte, oportunidade de trabalho decente e produtivo. Ressalte-se o impacto da globalização e da economia nas organizações com suas repercussões, de uma maneira sistêmica, abrangendo toda a sociedade, as Ciências e, em especial a Administração.

Enfatizamos a configuração atual para que fique mais explicitamente demonstrado quão crucial é a necessidade do estabelecimento de um novo paradigma organizacional.

Num novo paradigma vislumbramos um respeito às pessoas, à cidadania, aos valores, de modo que todos, membros e clientes das organizações, sejam

considerados na sua real dimensão: são todos pessoas, não coisas. Ele precisa ser alicerçado em teorias e práticas, como a que trata o presente trabalho: as danças circulares.

Recurso ainda pouco conhecido no âmbito das organizações em geral, as Danças Circulares, originárias das mais diversas culturas, consubstanciam-se como uma expressão do respeito às diferentes manifestações humanas, todos irmanados em torno do círculo. O acolhimento da diversidade próprio das danças circulares dissolve as fronteiras artificiais impostas às pessoas trazendo harmonia na construção coletiva. Ressaltamos que essa harmonia, não tem que ser, necessariamente, estética. Eventualmente, a dança pode ser, também, um espetáculo para os olhos. Mas trata-se de uma harmonia referente ao estado de ser, no qual há uma genuína expressão de cada um. Exatamente como é, naquele momento.

As intervenções no ambiente organizacional, muitas vezes pecam por serem fragmentadas, num mundo inóspito, de medo, injustiça, rivalidade, tensão, assédio. As danças circulares, estimulando a integração, podem ser utilizadas como um instrumento para uma mudança, mais ampla, que porventura aconteça nas organizações, amplitude essa dependendo de uma mudança num escopo bastante ampliado, englobando os governos, as instituições, organizações não-governamentais.

Desse modo, as danças seriam uma concretização, representação e simbolização de uma mudança real, pujante, em direção a um novo paradigma, eco-humanista.

Buscaremos analisar a pertinência dessa associação das danças com esse paradigma eco-humanista, o qual concilia humanismo e ecologia. Procuraremos relacionar o impacto que a dança causa nas pessoas com elementos do comportamento organizacional, ou seja, seu poder como instrumento que favoreça liderança, cooperação, trabalho em equipe, etc.

Investigando a pertinência dessa associação entre o paradigma eco-humanista e as danças circulares, analisaremos a relação entre o resgate da alegria de viver proporcionado pelas danças circulares e pressupostos subjacentes ao paradigma eco-humanista, através do estudo de uma organização que está começando a utilizar as danças circulares numa proposta afinadas ao

eco-humanismo. Constata-se a presença das danças nas mais diversas culturas e em toda a História da Humanidade, celebrando e ritualizando a saga do homem, nas diversas etapas e experiências de sua existência, quer seja no nascimento, morte, casamento ou mesmo durante as guerras. Acreditando no seu potencial para sensibilizar as pessoas, nessa pesquisa sugerimos sua utilização em prol da melhoria dos ambientes de trabalho. A conscientização do paralelismo entre as danças circulares e o paradigma eco-humanista parece-nos potencializar seu impacto em prol do bem do indivíduo, do planeta e, conseqüentemente, das organizações.

Justificativa

O comportamento organizacional está atrelado a diversas variáveis, dentre elas liderança, clima, motivação, etc., havendo uma dimensão individual e uma grupal, as quais podem estar mais ou menos harmonizadas nas organizações.

A satisfação, o comprometimento, o desempenho das organizações, são impactados pela aplicação de determinados modelos teóricos e respectivos instrumentos. Porém, dificilmente haverá um impacto consistente, que concilie interesses e necessidades do indivíduo com a consecução dos objetivos da empresa, se não for dada a devida importância à “valorização do ser humano”, expressão cuja tradução em comportamentos concretos envolve bastante indeterminação e subjetividade.

Neste trabalho procuraremos relacionar o que pessoas de uma organização sentem quando participam das danças circulares com elementos importantes do comportamento organizacional, visando avaliar sua utilização como instrumento para as organizações, incluindo uma conscientização do paradigma eco-humanista.

As danças circulares, tanto num contexto específico de treinamento quanto numa prática regular, podem ajudar as organizações, promovendo a integração e a cooperação entre as pessoas, estimulando a criatividade, propiciando respeito às diversidades, atuando como instrumento de transformação.

Delimitação do Tema

Análise da relação entre a percepção das danças circulares e elementos presentes no comportamento organizacional, visando avaliar sua utilização como instrumento para as organizações bem como para a conscientização do paradigma eco-humanista. Estudo de caso envolvendo participantes da organização “Bicho do Mato”.

Hipóteses

As danças circulares promovem um estado interno positivo, agradável.

Participar das danças circulares pode favorecer o desempenho das pessoas no trabalho, bem como, através da conscientização do paradigma eco-humanista, sensibilizá-las da importância da sustentabilidade para as organizações.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar a relação entre a percepção de participantes da organização Bicho do Mato ao praticarem as danças circulares com o eco-humanismo e com fatores importantes do comportamento organizacional.

Objetivos Específicos

- Descrever fatores relacionados ao desempenho dos servidores nas organizações;
- Descrever o papel da motivação para as organizações;

- Descrever o papel da importância da liderança para as organizações;
- Situar a mudança organizacional;
- Descrever as Danças Circulares, sua aplicação e histórico;
- Situar a ecologia e a sustentabilidade;
- Analisar a utilização das Danças Circulares como instrumento para a conscientização da sustentabilidade bem como para a melhoria do desempenho nas organizações.

Procedimentos metodológicos

A construção do conhecimento acadêmico precisa adequar-se aos cânones da pesquisa científica. As ciências naturais estão num alto grau de sofisticação epistemológica, com métodos claramente estabelecidos, com uma precisão grande quanto à quantificação, facilidade em separar e estudar, separadamente cada variável, de modo a conseguir maior exatidão nos seus postulados.

As ciências sociais, por sua vez, com o elemento da subjetividade subjacente ao seu objeto, são passíveis de críticas quanto à sua adequação epistemológica bem como seu próprio caráter de cientificidade. Conforme Gonçalves e Galvão (2009), “uma parcela da comunidade acadêmica chama a atenção sobre os seus critérios de cientificidade e assegura que o conceito de administração como ciência deve ser seriamente discutido” (p. 1). Prosseguem, dizendo que “a neutralidade seja um dos pontos frágeis da pesquisa em ciências sociais, pois em muitos casos é difícil não colocar os próprios sentimentos” (p. 2). O estudo da administração, especificamente, fica dificultado por ela estar inserida no mercado globalizado, sempre cambiante, extremamente complexo.

A epistemologia, ao estudar, crítica e analiticamente, a própria construção do conhecimento, deve estar presente em cada pesquisa, sendo um estudo estudando a si próprio. Seguem os autores afirmando que falta a capacidade analítica necessária à atual disciplina organizacional para que esta possa criticar seus alicerces teóricos. Não obstante deva buscar-se o máximo de objetividade possível na Administração, no lugar de leis universais temos que contentarmo-nos com “soluções hipotéticas para problemas objetivos e orientações para a prática”.

Considerando essas limitações epistemológicas da Administração, nossa pesquisa ao considerar, ainda, as danças circulares, aumenta o elemento de subjetividade e a dificuldade de conclusões mais firmes. Acrescenta-se à dificuldade intrínseca da escolha do método a ser utilizado, a dificuldade de acesso aos membros das duas instituições para a realização da pesquisa e aplicação dos questionários. Gonçalves e Galvão (2009) falam dos desafios para que a pesquisa social possa ser considerada ciência:

- a incapacidade de generalizar os resultados obtidos;
- a subjetividade;
- a impossibilidade de experimentos controlados o que inviabiliza a verificação das suas hipóteses;
- a falta de consenso em relação a um único método de pesquisa (p. 8).

A subjetividade do comportamento humano refletindo-se na subjetividade das ciências sociais, portanto, traz essa limitação adicional ao processo do conhecimento em geral, consistindo, sempre em hipóteses consideradas provisoriamente verdadeiras e, posteriormente, teses, leis e teorias construídas que, a partir de maiores evidências ou, por outro lado, negação trazida pelos fatos, antíteses e experimentações, amplia a adequabilidade de seus modelos.

Nessa pesquisa faremos um estudo de caso na organização “Bicho do Mato”, procurando averiguar a correlação entre o que sentem com a prática das danças circulares e tanto variáveis relacionadas à organização quanto à conscientização da importância da sustentabilidade.

Buscaremos informações tanto na própria organização quanto em material encontrado na internet.

Utilizaremos um questionário com 18 (dezoito) questões fechadas para a coleta dos dados.

Trataremos os dados coletados através da utilização de programa de planilha eletrônica, tabulando-os, de modo a podermos constatar a relação das danças com comportamento organizacional e com sustentabilidade.

Apresentação dos Capítulos

Essa dissertação, encontra-se dividida em seis capítulos. A introdução apresenta o tema a ser trabalhado, justificativa de sua escolha, hipóteses, metodologia, instrumento de coleta dos dados e como serão interpretados.

O primeiro capítulo apresenta e contextualiza a importância da sustentabilidade, subjacente à proposta eco-humanista, como uma resposta à crise em que vivemos.

No segundo capítulo estudamos as danças circulares, sua importância como forma de expressão humana e componente de identificação cultural, apresentando suas origens, significado e aplicação.

No terceiro capítulo enfocamos o comportamento organizacional para embasarmos, posteriormente, a articulação de alguns de seus elementos com os efeitos proporcionados pelas danças circulares.

No quarto capítulo apresentaremos o estudo de caso, a organização “Bicho do Mato”.

No quinto capítulo faremos a análise dos resultados.

No sexto capítulo traremos a conclusão e sugestões para futuros trabalhos.

Capítulo I – O ECO-HUMANISMO COMO RESPOSTA À CRISE ATUAL

1.1 Considerações sobre a crise atual

Foi o melhor dos tempos,
foi o pior dos tempos,
foi a idade da sabedoria,
foi a idade da tolice,
foi a época da fé,
foi a estação da luz,
foi a estação das trevas,
foi a primavera da esperança,
foi o inverno do desespero.

Charles Dickens (século XIX)

O mundo atual passa por uma crise sem precedentes. Uma atenta observação ao que está acontecendo revela-nos um quadro profundamente sombrio. Na confluência de várias Ciências, como a Pedagogia, Economia, Sociologia, Ecologia, Medicina, dentre outras, buscamos juntar as peças do imenso quebra-cabeça que é o mundo em que vivemos, pois o entendimento dos determinantes do estado atual pode ajudar-nos a vislumbrar um caminho para as mudanças necessárias à reversão da crescente entropia em que nos encontramos e deixar o planeta mais habitável.

Defrontamo-nos, assim, com a necessidade de revermos nossos paradigmas para construirmos a reforma tanto exterior quanto interior. Precisamos repensar nossos valores, aliando a um grande trabalho de construção, um grande trabalho de desconstrução. Precisamos articular ações amplas e profundas a outras emergenciais, trabalharmos em várias perspectivas temporais.

A excessiva importância da dimensão econômica em detrimento das dimensões sociocultural e institucional gerou graves problemas, enfrentados, basicamente, de acordo com estratégias políticas, abrindo-se mão, muitas vezes,

dos projetos nacionais e ações estratégicas, em especial aqueles relacionadas à saúde e educação.

Na segunda metade do século passado, as nações capitalistas pobres esperavam acabar com o subdesenvolvimento através da industrialização, vista como a chave para a elevação do trabalho e da renda, através da incorporação do progresso técnico ao processo produtivo. Porém o que aconteceu tanto no Brasil quanto na maioria das outras nações pobres, foi, conforme Viotti (2001), a consciência da "insustentabilidade do estilo de desenvolvimento das nações ricas e da impossibilidade de sua universalização" (p. 154).

Tabela 1 – Visões do futuro no final do século XIX e do século XX

	Fim do século XIX	Fim do século XX
Expectativa geral para o futuro	Otimismo	Pessimismo
Papel da ciência e da tecnologia	Forte crença na capacidade de resolução dos problemas	Desencanto e consciência da necessidade de precaução
Condições de vida	Perspectiva de bem-estar (welfare)	Um mal-estar pelo agravamento de carências
Instância reguladora	Crescentemente o Estado	Crescentemente o Mercado
Relação entre os povos	Paz	Guerra
Relações entre grupos sociais	Maior igualdade	Maior desigualdade
Economia	Forte crescimento	Crescimento lento, estagnação
Progresso	Promotor de riqueza	Causador de impactos
Mundo	Interdependência (mercados) e complementaridade	Globalização e exclusão de regiões "desnecessárias"

Fonte: Bursztyn (2001)

Constatamos, atônitos, que as promessas e esperanças que marcaram o final do século XIX transformaram-se em ilusão no decorrer do século passado de modo que hoje, na primeira década do século XXI, o saldo resultante das realizações e pendências do século XX configura-se como uma herança desoladora. O tão esperado futuro promissor revelou-se muito mais um "cenário de réquiem": a ampliação dos mecanismos de proteção social bem como a extensão dos direitos civis e o sufrágio universal não teve o condão de trazer-nos

a paz e prosperidade. A tabela 1 demonstra as visões para o futuro nos finais dos dois últimos séculos.

Os ideais de igualdade, liberdade e fraternidade não conseguiram enraizar-se no mundo e, conforme Bastos Filho (2001), o sangue derramado nos crimes, massacres, duas grandes guerras mundiais, guerras neo-colonialistas e imperialistas, coroados pela globalização perversa e crescente hegemonia do capital financeiro, trouxeram as seguintes conseqüências:

- uma acentuada tendência ao desemprego;
- uma crescente concentração de renda em praticamente todo o mundo;
- a marginalização de um continente quase inteiro (como é o caso da África);
- a escravidão dos povos subdesenvolvidos pelos serviços da dívida externa;
- o enfraquecimento dos Estados nacionais;
- o aumento da pobreza e da miséria;
- o possível aumento das desigualdades regionais;
- a escravidão dos povos subdesenvolvidos pelos serviços da dívida externa;
- a debilitação dos vínculos federativos por causa da necessidade imposta pelo modelo econômico perverso, adotado no sentido de estimular exportações em lugar de manter a solidariedade federativa por meio do mercado interno;
- o desprezo pela educação e pela saúde;
- o desprezo pelos interesses dos pobres;
- o consumo intensivo dos recursos naturais (p. 83).

A magnitude dessa crise, vista como a maior da história, decorre do imenso poder que a ciência conferiu ao homem, sem que tal poder fosse acompanhado da necessária sabedoria: nossa sobrevivência encontra-se, pela primeira vez, ameaçada pelo próprio homem.

Capra (1986) postula que o momento crítico que atravessamos está relacionado a uma crise de percepção, exigindo-se uma nova compreensão científica da vida em todos os níveis dos sistemas vivos - organismos, sistemas sociais e ecossistemas.

No livro “O Ponto de Mutação”, Capra, referindo-se ao termo chinês para a palavra “crise”, composto dos caracteres “perigo” e “oportunidade”, sugere uma postura que busque uma compreensão dinâmica da mudança, que numa perspectiva temporal mais ampliada leva ao próprio desenvolvimento da civilização. Essa transformação da sociedade está vinculada a uma profunda mudança de paradigma.

Um dos paradigmas que precisamos, urgentemente mudar, é a idéia insidiosa do destino certo e glorioso da história. Conforme expressa Dupas (2007), o progresso decorrente da globalização, traz, junto com uma grande produtividade construída para beneficiar os detentores do poder, exclusão, concentração de renda e subdesenvolvimento. Pergunta o citado autor se esse progresso nos trouxe felicidade. A indagação, a nosso ver, é bastante pertinente, pois o conhecimento e tecnologia propiciaram, também, guerras trágicas, miséria e danos ambientais.

O desenvolvimento tecnológico, portanto, não propiciou o equivalente desenvolvimento humano e social. A produção de bens embalados por uma propaganda onipresente (e quase onipotente e onisciente) impele-nos a um consumismo voraz. Esta é a mesma propaganda que nos obriga a consumir idéias e ideais, slogans vazios, que eficientemente nos prendem nas malhas do poder econômico.

Nas empresas o mote que o mais importante é o ser humano camufla a busca do lucro desenfreado em detrimento da qualidade de vida e efetiva valorização dos funcionários. E a pretensa soberania do consumidor, que imagina que decide o que vai comprar e o que será produzido é, conforme Galbreith (2004), uma grande fraude, pois uma persuasão extensiva, dispendiosa e competente, monta um palco unindo programas de notícias e entretenimento, determinando tanto o que comprar como em quem votar.

Essa lógica da acumulação, decorrente do capitalismo, estimula um descarte permanente de bens e coisas, criando-se produtos momentaneamente novos que facilmente se tornam objetos de desejo do consumidor, assim como, rapidamente, são tornados obsoletos e, portanto, fadados a logo serem substituídos pela próxima novidade.

A produtividade decorrente do progresso técnico e científico não se furta de criar esses produtos, muitas vezes, apelando para o trabalho análogo ao escravo. E ainda assim, conforme Dupas (2007), “para tornar plausível diante das massas sua própria despolitização, surge a ideologia do progresso técnico, no qual ciência e técnica assumem o papel de garantidores da inevitável redenção” (p. 5). O autor prossegue expressando como a política fica restrita a garantir o funcionamento do sistema, juntamente com o progresso técnico, pretensamente redentor, nenhum dos quais passíveis de questionamento. A propaganda já se encarregou de levar os cidadãos a abdicarem de questões práticas de seu interesse, restringindo-se a questões plebiscitárias na eleição de quem eles, pretensamente, escolhem como seu chefe de Estado. Não obstante os fatos, o capitalismo promete trazer o progresso com a globalização dos mercados, eliminando a guerra e a miséria. Se as nações já foram, a partir da mobilização desencadeada pelo dinheiro, levadas a guerras, a ameaça aumenta quando o próprio sentido de nação e soberania ficam ameaçados pelo envolvimento, cada vez mais abrangente, de motivações econômicas a determinarem decisões políticas, desconsiderando-se os próprios cidadãos.

Dupas (2007) ainda argumenta o quanto a opinião pública está condicionada aos meios de comunicação, que, por sua vez, ligados a interesses econômicos, podem levar a mobilizações bélicas, como, por exemplo, a maior parte da imprensa noticiou a existência de armas de destruição em massa no Iraque. A globalização e a expansão do capitalismo regido de acordo com interesses econômicos, não apenas ignora, mas agrava os problemas sociais e ambientais.

As corporações movidas pela liberdade de criar e destruir produtos e serviços de acordo com a lógica de acumulação que os faz, sucessivamente, objetos de desejo e obsoletos, desconsidera tanto o meio ambiente quanto as necessidades do consumidor. Analisando este progresso modelado pela globalização busque-se separar dele seu elemento de discurso hegemônico, fazendo ainda o autor, a seguinte indagação:

> E como manter as universidades conectadas com essa perspectiva crítica e inovadora, e não apenas mantê-las a serviço de um esquema de dominação que as transforma em empresas fornecedoras de mão-de-obra

> ajustada aos novos padrões tecnológicos gerados pelo centro do capitalismo global? (p. 16).

Essa abrangência da economia desafia e exige uma reinvenção e resgate do Estado, com seu papel, imprescindível, na constituição de uma cidadania democrática, a qual não pode ser de responsabilidade exclusiva nem da sociedade civil nem do mercado. Assim, o Estado e a economia, no contexto da globalização e de uma noção equivocada de progresso, buscado a todo custo e a despeito dos indivíduos, precisam ser colocados como pano de fundo a modelar o que possa ser estabelecido em relação às organizações.

1.2 A Natureza e o paradigma ecológico

Zele por este momento.Mergulhe em suas particularidades. Seja sensível a quem você é, ao seu desafio, à sua realidade. Livre-se dos subterfúgios. Para de criar problemas desnecessários para si mesmo. Este é o tempo de realmente viver, de se entregar por completo à situação que você está agora.

Epicteto (séculos I – II)

A observação da natureza levou o homem a descobrir uma ordem, um padrão. Tal fato possibilitou uma existência mais harmônica através da conjugação dos padrões do macrocosmo com seu próprio padrão, sendo ele próprio uma dentre as diversas criaturas existentes. Uma sofisticação na sua observação e a representação concomitante do mundo levou ao surgimento da linguagem. Esta proporcionou uma narrativa que “fixava” as suas percepções, levando a práticas ritualísticas que celebravam a existência, amplificando sua importância, ao representar os diversos acontecimentos da vida, como o nascimento, casamento, morte bem como o movimento dos astros, eclipses, tudo fazendo parte de uma dança em ciclos que se repetiam, imutáveis. Os ritos perpetuavam esse mundo num aqui-e-agora que tudo continha.

A linguagem fixou-se de forma mais continuada através da escrita, não ficando mais à mercê da memória. Seu papel na criação de uma visão de

realidade compartilhada por diversos indivíduos foi vital para a evolução da experiência humana, num fluxo permanente que oscila entre representação e atuação, propiciando uma abrangência cada vez maior ao conhecimento. Conhecimento que favorece e otimiza a ação humana que, por sua vez, implica no aumento do próprio conhecimento.

O conhecimento, como elemento integrador entre o homem e a realidade, modifica-se, numa causalidade circular, modificando-se, simultaneamente, a sociedade como um todo. Porém, esse processo, muitas vezes, chega a um determinado ponto no qual se amplia a distância entre a visão da realidade e a própria realidade, levando a uma mudança na visão da realidade mais abrangente.

Lembra, ainda, Capra (1996), o quanto a ciência precisa resgatar a totalidade e diferentes níveis de realidade, fazendo eco às tradições sapienciais de muitos povos. Essa totalidade transparece, por exemplo, na concepção do Grande Mistério, fonte de energia primária que tudo contém..

A biosfera e a vida humana estão sendo ameaçados de uma maneira alarmante, devido a problemas sistêmicos, interligados e interdependentes. Conforme o autor, vivenciamos diferentes facetas de uma única crise. Essa crise decorre de uma visão de mundo obsoleta e inadequada, num mundo superpovoado e globalmente interligado, exigindo-se uma profunda mudança de percepção e de pensamento.

De acordo com o autor, os líderes não reconhecem a interligação de tão diferentes problemas, muito menos estão cientes de como as suas, assim chamadas, soluções afetam as gerações futuras. Propõe a exigência de soluções "sustentáveis", ambientes sociais e culturais que satisfaçam as nossas necessidades e aspirações e não diminuam as chances das gerações futuras: o paradigma ecológico.

1.3 O modelo da organização mecânica

"A coisa mais bela que podemos experimentar é o mistério. Essa é a fonte de toda a arte e ciências verdadeiras".

Albert Einstein

Freqüentemente as pessoas sentem-se aprisionados nas organizações, onde passam grande parte de suas vidas. Muitas vezes suas atividades laborais visam, exclusivamente, o sustento para si e para a sua família. É muito longínqua a idéia de prazer e bem estar nos locais de trabalho e nas instituições em geral. Mesmo instituições que atendem a coletividades, que têm como missão receber pessoas que necessitam de acolhimento, não conseguem, sequer, resolver conflitos existentes entre os seus próprios funcionários.

O conflito, na realidade, acontece de uma forma insidiosa nas mais variadas instituições, sejam elas religiosas, filantrópicas, sociais, governamentais, públicas ou privadas. Afinal, são todas dirigidas e organizadas por grupo de pessoas que, freqüentemente, divergem entre si.

Não obstante pareça uma obviedade, tanto na academia quanto nas organizações assume-se, muito além do razoável, uma atitude de certeza e de convicção em relação ao conhecimento (que o digam os "modismos gerenciais") ao invés de concebê-lo como algo construído e reinventado coletivamente, através de um diálogo constante entre a teoria e a prática.

A Administração costuma fazer uma redução minimalista da realidade organizacional, negligenciando ou mesmo excluindo aspectos que levam a teorizações extremamente limitadas que funcionam apenas sob condições bastante peculiares, ao invés de serem amplamente empregadas e utilizadas para impulsionar o progresso, a justiça e a efetiva melhora do trabalho e da sociedade como um todo.

Em tal redução, uma das primeiras coisas a ser excluída é a própria complexidade inerente às organizações, visto que estão imersas, por sua vez, num ambiente igualmente complexo, globalizado, turbulento. Um corolário dessa complexidade das organizações é o caráter provisório e precário dos modelos e teorias a explicá-las. Conforme Morin (2006), um dos sete saberes essenciais

consiste em considerar o conhecimento, sempre, sujeito a erros e imprecisões. Tal saber deveria ser mais considerado pelas Ciências, de um modo geral e, em particular pela Administração. As teorias administrativas não podem ser valorizadas a ponto de não haver espaço para a dúvida, para o questionamento, para a reflexão.

As organizações confrontadas com o mutante e intrincado mundo da globalização estão sendo obrigadas a se transformarem continuamente, reagindo às mudanças externas. Buscam os mais variados instrumentos de gestão para conseguirem se manter no mercado, procurando otimizar a produtividade de seus funcionários.

Os resultados desapontadores desses instrumentos não parecem abalar a crença de que um próximo poderá representar, finalmente, a chave para o sucesso. Através da utilização de sucessivos modismos gerenciais, não se percebe que a mudança buscada tem que ser muito mais abrangente, tanto na organização quanto na própria sociedade como um todo.

O discurso nas organizações, consoante inúmeras pesquisas, diverge, radicalmente da prática. Coexistem uma cultura de subserviência e autoritarismo e um discurso que pretensamente valoriza o servidor, seu talento, iniciativa e criatividade.

Conforme Moura (2002), os gerentes afirmam querer o novo, porém agem, efetivamente, para manter tudo inalterado. Expressam, verbalmente, uma aceitação dos novos conceitos, porém “não conseguem conduzir suas equipes a agirem de maneira proativa, canalizando as iniciativas pessoais e interpessoais para alavancar o processo de mudança e para a consecução coletiva das metas da organização” (p. 19).

Conforme Strebel (Apud Moura, 2002), a gerência não consegue gerar entusiasmo, aceitação e comprometimento nos empregados, de modo que os planos não atingem os objetivos e os resultados ficam aquém das previsões.

A fragmentação generalizada dos nossos dias, faz com que o ambiente das organizações seja extremamente hostil, gerando bastante tensão. O trabalho excessivo obriga as pessoas a negligenciarem seus relacionamentos pessoais, suas atividades de lazer e, mesmo que, para alguns, confira uma prosperidade material, suas vidas, como um todo, não parecem enriquecidas.

Os princípios da teoria clássica da administração impregnaram profundamente o nosso modo de conceber as organizações empresariais, dificultando, sobremaneira, a mudança. O enfoque mecanicista das teorias de administração prevalece até hoje, de modo que, na prática, as organizações ainda são consideradas como partes que funcionam e se relacionam de uma maneira precisa e específica. A comunicação, numa perspectiva hierárquica e autoritária, está muito mais direcionada a ordens e enquadramento, do que à construção, disseminação e ampliação do conhecimento. Poucos são os que podem pensar e esses poucos o fazem sob a limitação imposta pelo imobilismo e estagnação.

Senge (Apud Capra, 2002) caracterizou o modelo mecanicista como aquele que considera a organização como "uma máquina de ganhar dinheiro" (p. 104). Uma máquina ao ser projetada deve cumprir determinado objetivo específico, deve ser controlada e obedecer aos comandos de seus operadores, de acordo com seu “manual”. Quando aparecem os defeitos, deve ser consertada, de modo a poder, sempre, agir em conformidade, sendo incapaz de mudar por si própria; as mudanças têm de ser projetadas por outra pessoa. Tal funcionamento opõe-se ao dos seres vivos, os quais agem com autonomia. Conforme Senge (Apud Capra, 2002), essa metáfora da máquina dificulta as mudanças na organização, pois todas as mudanças devem ser projetadas e impostas pela administração, gerando uma rigidez burocrática, impossibilitando adaptações flexíveis, o aprendizado e a evolução.

1.4 O modelo da organização viva

Grande Mistério, ensina-me a honrar as leis do espaço sagrado,
os costumes e tradições de todos os credos e raças.

Jamie Sams (1993)

O pensamento sistêmico considera que a vida manifesta-se através de padrões de organização semelhantes. Buscando transferir os conhecimentos oriundos das redes vivas para a realidade social, Capra (2002) enfatiza a necessidade de mudar-se o atual modelo que considera as empresas como uma máquina para um que as considere vivas.

Enquanto que as máquinas têm um comportamento repetitivo, previsível e restrito, a vida caracteriza-se, basicamente, pela mudança. A mudança das organizações, considerando-as como “máquinas”, restringe-se a meros “consertos”, causando um impacto mínimo, pois são ignorados os elos existentes entre suas diversas partes. Negligenciando-se, assim, as causas subjacentes, discerníveis apenas através de um olhar para o todo com suas “conexões ocultas”, o sistema tende a manter-se inalterado.

A concepção das organizações como sistemas vivos, por sua vez, nos dá novas idéias sobre a natureza da complexidade, ajudando-nos a lidar com as complicações do ambiente empresarial, de modo que a perspectiva ampliada de uma solução sistêmica, ainda que procure resolver um problema específico, enfatiza o todo e as múltiplas relações entre seus diversos componentes. A organização, considerada como um sistema vivo, funcionando de maneira análoga aos ecossistemas, será orientada para a sustentabilidade. Todos os órgãos e funções das organizações são efetivamente valorizados, de modo que as mudanças necessárias serão apoiadas pelo reconhecimento e desenvolvimento de suas capacidades e conhecimentos, tornando o aprendizado das organizações tão importante. A visão da empresa como um ser vivo implica, ainda, que ela é capaz de regenerar-se, de mudar e evoluir naturalmente.

Arie de Geus (Apud Capra, 2002, p. 106) constatou que as empresas resistentes e longevas comportam-se de maneira semelhante às entidades vivas. Há nelas uma forte noção de comunidade e de identidade coletiva, que se constrói em torno de um conjunto de valores comuns; uma comunidade na qual todos os membros sabem que serão amparados em seus esforços para atingir os seus próprios objetivos. O outro conjunto de características engloba uma abertura para o meio externo, a tolerância à entrada de novos indivíduos e novas idéias e, em conseqüência, uma capacidade manifesta de aprender e adaptar-se às novas circunstâncias, buscando sobreviver e prosperar a longo prazo. Afirma ainda que "a notável diferença entre essas duas definições de empresa - a empresa econômica e a empresa aprendiz - está no âmago da crise com que se deparam os administradores hoje em dia".

Sugere também que, para superar a crise, os administradores precisam "mudar suas prioridades, de 'administrar empresas a fim de otimizar o capital' para 'administrar empresas a fim de otimizar as pessoas' ".

Os sistemas sociais vivos organizam-se, portanto, como os ecossistemas, através de redes sociais. As empresas, interligadas entre si, buscam alianças estratégicas e empreendimentos conjuntos, trocando mercadorias e serviços. Esse padrão de rede caracteriza não somente as organizações, bem como o movimento ambientalista, o movimento dos direitos humanos, o movimento feminista e o movimento pacifista. Ao trabalhar-se alinhadamente com os processos intrínsecos dos sistemas vivos a energia deles decorrente pode ser utilizada em prol da organização, de sua mudança. Nessa perspectiva, Capra(2002, p. 112) chama a atenção para o fato que impulsos significativos podem desencadear mudanças estruturais, paradoxalmente, gerando um impacto maior que instruções precisas. As instruções recebidas, na realidade, são estímulos que eliciam respostas diferentes em cada pessoa, pois os sistemas vivos escolhem dentre os diversos estímulos do ambiente quais serão considerados e o estímulo representado pelas ordens traz, implícito, uma série de elementos não ditos, diferentemente valorizados na execução das mesmas.

Considerando os desafios do ambiente empresarial, apenas a valorização da inteligência e da criatividade das pessoas pode envolvê-las no processo de mudar as organizações, pois estarão construindo um futuro de todos, através de cooperação e parceria. Conforme enfatiza Capra (2002, p. 114), “as parcerias - a tendência dos organismos de associar-se, estabelecer vínculos, cooperar uns com os outros e entrar em relacionamentos simbióticos - é um dos sinais característicos da vida”. Uma certa abertura às perturbações ocasionadas pelos novos conceitos, tecnologias e conhecimentos desencadeia o processo de aprendizagem, mudança e criatividade, amplificados pela rede com seus anéis de realimentação. A instabilidade resultante pode levar tanto ao colapso quanto a uma nova ordem. Neste último caso, parece configurar-se um momento mágico, pois transcende a rigidez do nosso raciocínio habitual, que não consegue explicar as, denominadas, "estruturas emergentes". As organizações precisam tanto das estruturas projetadas quanto das estruturas emergentes. As estruturas projetadas são as estruturas formais da organização, que possibilitam os procedimentos

necessários para seu funcionamento, conferindo-lhe estabilidade. As estruturas emergentes, criadas pelas redes informais e pelas comunidades de prática, associam-se à originalidade, criatividade e flexibilidade. Sua resiliência possibilita a adaptabilidade tão importante para a sobrevivência. O papel do líder, nessa situação, consiste tanto em criar uma visão, que inspire as pessoas para encontrarem o caminho a seguir, como em criar um ambiente de liberdade que lhes possibilite arriscarem e ousarem, propiciando a novidade. A organização precisa cultivar o questionamento e valorizar a diversidade, visando o aparecimento do novo. Conforme Capra(2002, p. 124), em tal cultura, "a experimentação é encorajada e o aprendizado é tão valorizado quanto o sucesso." A vida das pessoas fica, dessa maneira, forte e harmonicamente ligada à vida da organização, num fortalecimento recíproco.

Como a sustentabilidade é uma característica das redes biológicas e precisa estar fortemente presente nessa organização viva, podemos vislumbrar a magnitude do desafio de criarmos essa organização, pois contraria o direcionamento do capitalismo global, responsável por um empobrecimento da vida, gerando miséria, exclusão social e deteriorando o meio ambiente. Buscando uma remodelação da globalização tem levado à formação de uma rede de organizações, em especial, Organizações não Governamentais, pautadas pelo respeito à dignidade humana e pela sustentabilidade ecológica, organizadas em redes de modo a propiciar a informação e mobilização necessárias ao seu intento. Capra (2002, p. 216) considera que essa coalização de ONGs, através da interatividade proporcionada pela internet, constituem-se em "novos e eficazes agentes políticos, independentes de quaisquer instituições tradicionais nacionais ou internacionais." Dentre essas ONGs, Capra assinala os temas que mais chamam atenção:

> O primeiro é o desafio de remodelar as instituições e as regras da globalização; o segundo é a oposição aos alimentos transgênicos e a promoção da agricultura sustentável; e o terceiro é o projeto ecológico (*ecodesign*) - um esforço conjunto de redefinição das nossas estruturas físicas, cidades, tecnologias e indústrias de modo a torná-las ecologicamente sustentáveis (p. 219).

A responsabilidade por essa remodelação da globalização tem que ser compartilhada por todas as pessoas e instituições para que possamos enfrentar a ameaça crescente à própria sobrevivência da humanidade.

No paradigma holístico, alinhado com a “organização viva”, precisamos expandir tanto nossas percepções e maneiras de pensar quanto nossos valores, buscando, especificamente, mudança da auto-afirmação para a integração, para atingir-se um equilíbrio dinâmico, corrigindo a ênfase excessiva na auto-afirmação.

Apenas uma revisão dos comportamentos, valores e atitudes das pessoas da organização, propicia a sintonia necessária para que haja uma reação criativa e adequada às alterações no ambiente externo. Uma orientação inclusiva, participativa, contando com o envolvimento das pessoas na sua integralidade, resgatando seus valores e potencialidades concilia os interesses de todos os envolvidos, chefes, funcionários em geral e da sociedade como um todo. Segundo Cortina **et al**(1996), as organizações devem buscar, além do lucro, o desenvolvimento humano e bem moral, pois foram criadas para o bem da própria sociedade.

O poder configura-se como influência de outros numa estrutura de rede, alicerçada por valores ecocêntricos, reconhecendo-se, também, o valor de todos os seres vivos, juntos numa rede de interdependência. Conforme Arne Naes (apud Capra, 1996, p. 28), um “eu” aprofundado e ampliado faz com que a proteção à natureza seja a proteção de nós mesmos.

1.5 Princípios ecológicos

“A vida é um campo e nascemos para cultivá-lo. Tudo pelo que sua alma anseia e tudo de que você precisa é ser levado do campo, se souber como cultivá-lo e como colher o fruto”.

Kabir(século XV)

O pensamento sistêmico busca resgatar a visão de totalidade perdida presente no culto à Deusa Terra, estendendo à concepção dos organismos vivos como totalidades integradas, a idéia da própria terra como um todo integrado, vivo.

Conforme Capra, um sistema significa um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem das relações entre suas partes. O pensamento sistêmico consiste na compreensão de um fenômeno dentro do contexto de um todo maior, de modo que os diversos organismos e suas relações múltiplas sejam compreendida através do foco em toda a comunidade. Cada um desses organismos, por sua vez, além de partes de um todo maior, funcionam, também, como complexos ecossistemas.

No pensamento sistêmico há uma mudança das partes para o todo e os sistemas vivos são totalidades integradas numa rede de relações, embutidas em redes maiores. Segundo Maturana e Varela (Capra, 1996, p. 159), “a característica-chave de uma rede viva é que ela produz continuamente a si mesma” e essa “autocriação” ou “autopoiese” é um “padrão de rede no qual a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação dos outros componentes da rede”.

Princípios subjacentes às comunidades ecológicas, conforme Capra(1996) serviriam como orientação para as comunidades sociais.Um desses princípios é a interdependência, interligação dos membros das comunidades ecológicas numa teia de relações, de modo que o comportamento de cada membro é influenciado e influencia todos os demais, através de laços de realimentação recíproca.

Outro princípio é a natureza cíclica dos processos ecológicos, de modo que o resíduo de uma espécie alimenta outras, implicando na inexistência de resíduos na totalidade do sistema. Contraponha-se o fato que um dos maiores problemas

atuais consiste, exatamente, na imensa quantidade de lixo produzida pela sociedade.

Essa natureza cíclica já aponta para um outro princípio que é o da parceria, a cooperação generalizada, exigível na criação de comunidades sustentáveis.

A flexibilidade é um princípio que faz com que o sistema volte a um estado de equilíbrio na existência de mudanças ambientais, em função da própria multiplicidade de laços de realimentação. Essa flexibilidade equivale, nas organizações, ao equilíbrio dinâmico entre estabilidade e mudança, ordem e liberdade, tradição e inovação.

Finalmente, o princípio da diversidade decorrente da estrutura de rede do sistema, propicia através das funções compartilhadas por vários de seus membros, a flexibilidade na qual as espécies podem substituir umas às outras.

Nesse ambiente globalizado, a diversidade étnica e cultural podem levar a múltiplas respostas aos desafios enfrentados, desde que ela seja devidamente respeitada e acolhida pela rede. A diversidade gera, ocasionalmente, conflitos e admiti-los bem como enfrentar as contradições nem sempre são valorizados em nossa cultura e nas práticas organizacionais, embora tais atitudes sejam de capital importância para a saúde integral das organizações.

1.6 Ecologia e sustentabilidade

> *"Quando eu disse a um caroço de laranja que dentro dele dormia um laranjal inteirinho, ele me olhou estupidamente incrédulo".*
>
> *Hermógenes*

A crescente degradação do meio ambiente parece transformar-se em algo tão "natural" que, normalmente, sequer é considerada. Porém, o fato de passar desapercebida não diminui ameaça para a nossa sobrevivência. Pelo contrário, exige-se um esforço ainda maior na busca pela conscientização do perigo, através de vários esforços, que orquestrados, possam devolver-nos a esperança.

Portanto, ressaltamos que a alteração dessa realidade constitui-se numa extenuante empreitada, pois implica na criação de uma educação que propicie o empoderamento e responsabilização necessários para a busca de novas soluções ao mesmo tempo que avalia, sempre, o componente ético envolvido.

Nunca será suficientemente enfatizado o papel crucial desempenhado pela escola na criação do desenvolvimento sustentável. Porém uma escola que busque uma educação efetiva, reavaliando seu papel, de modo a incentivar, desde os tenros anos, a consciência e a reflexão bem como o partilhar idéias e a criação do novo. Assim, tanto se aprende o conteúdo apresentado como, através de uma meta-aprendizagem reflexiva, aprende-se a aprender.

Essa atitude proativa germina e capacita o indivíduo a adaptar-se criativamente ao seu meio, atuando como vetor de transformação social. Propondo o resgate do ideário iluminista humboldtiano, de realizar uma formação ética da pessoa pela formação científica universitária, Bartholo Jr(2001), adverte:

> Traduzi-lo criativamente para o nosso contexto, em que os poderes da tecnociência crescem numa aparentemente ilimitada espiral cumulativa, torna-se um notável desafio político-filosófico, e ignorá-lo pode colocar em risco a própria sustentabilidade institucional da Universidade como instrumento de organização da cultura (p. 16).

Prossegue o autor afirmando como a essência mesma, de uma educação genuína, sejam a crítica, o questionamento, a cidadania e a procura de autonomia, contrapondo ao mero adestramento que, de ordinário acontece nas bancas escolares. O conhecimento produzido nas universidades direciona-se, precipuamente, ao atendimento requerido pela civilização tecnológica e consumista, desprezando-se as peculiaridades pertinentes às culturas regionais, preparando o indivíduo para alimentar e perpetuar o sistema, através de uma atuação acrítica, subalterna, submissa.

Como assina Romeiro(2001), a diminuição do nível de consumo dos recursos naturais representa um imenso desafio que implica na contraposição à lógica do processo de acumulação do capital, na qual o uso tanto dos recursos humanos quanto dos naturais dispensavam, totalmente, o controle social. Sem qualquer restrição regulatória, a atividade econômica trouxe um grande desenvolvimento tecnológico, porém à custa da exploração do trabalho. .

O desenvolvimento sustentável busca articular a técnica e a ética, fazendo com que a ação humana se comprometa com a preservação da vida, a qual, caracterizada pela imprevisibilidade, deve levar à visão de futuro que considere a incerteza e a surpresa.

A capacitação científica deve direcionar-se à disseminação do conhecimento em todos os setores da sociedade, articulando os avanços tecnológicos com os conhecimentos locais de sustentabilidade. Por ser uma questão que atinge todos, faz-se necessária a cooperação entre a comunidade científica e tecnológica, os tomadores de decisões políticas e a sociedade em geral.

Portanto, a criação do desenvolvimento sustentável abarca uma série de ações, dentre elas a educação ambiental. Acrescente-se ao desafio subjacente ao ato de ensinar que a sustentabilidade coloca em cheque o mundo em que vivemos. As mudanças sociopolíticas precisam estar alinhadas aos sistemas ecológicos e sociais das comunidades e o acesso às informações implica num aumento da autonomia dos envolvidos, reconfigurando-se, assim, o poder e a autoridade. Essa maior participação dos cidadãos deve ser não apenas assegurada, mas também incentivada pelo poder público de modo que todos aumentem seus envolvimentos na fiscalização e no controle dos agentes de degradação ambiental. Conforme Jacobi(2003), o restrito impacto das práticas de resistência e de expressão das demandas da população das áreas mais afetadas pelos agravos ambientais pode levar à abertura para o exercício da democracia participativa, especialmente o acesso à informação. O autor destaca a função transformadora da educação ambiental, ao implicar na co-responsabilização dos indivíduos no desenvolvimento sustentável. Prossegue, ainda:

> Num sentido abrangente, a noção de desenvolvimento sustentável reporta-se à necessária redefinição das relações entre sociedade humana e natureza, e, portanto, a uma mudança substancial do próprio processo civilizatório, introduzindo o desafio de pensar a passagem do conceito para a ação (p. 7).

Reforça, ainda, a necessidade de um processo dialógico bem como a relevância de valores éticos, dando o devido relevo tanto às dimensões culturais quanto as relações de poder e as limitações ecológicas para alterar o atual padrão predatório de desenvolvimento.

Uma proposta estruturada concernente à educação ambiental denomina-se “Pedagogia da Terra”, ou “Ecopedagogia”, segundo Gadotti(2005) entendida como :

> Movimento pedagógico, como abordagem curricular e como movimento social e político, representa um projeto alternativo global que tem por finalidades, por um lado, promover a aprendizagem do sentido das coisas a partir da vida quotidiana e, por outro, a promoção de um novo modelo de civilização sustentável do ponto de vista ecológico (p. 15).

Enfatizando o autor que o conceito de “desenvolvimento” foi utilizado numa visão colonizadora, associado a um padrão de industrialização e de consumo, advoga que o “desenvolvimento sustentável” só tem sentido numa economia solidária, regida pela “compaixão” e não pelo lucro.

A educação sustentável, reconhecendo nosso pertencimento ao mundo natural, vivendo em harmonia com o universo deve estar subjacente a qualquer pedagogia pois pode formar para a cidadania planetária. Eis seus princípios orientadores:

1. O planeta como uma única comunidade.

2. A Terra como mãe, organismo vivo e em evolução.

3. Uma nova consciência que sabe o que é sustentável, apropriado, e faz sentido para a nossa existência.

4. A ternura para com essa casa. Nosso endereço é a Terra.

5. A justiça sócio-cósmica: a Terra é um grande pobre, o maior de todos os pobres.

6. Uma pedagogia biófila (que promove a vida): envolver-se, comunicar-se, compartilhar,problematizar, relacionar-se entusiasmar-se.

7. Uma concepção do conhecimento que admite só ser integral quando compartilhado.

8. O caminhar com sentido (vida cotidiana).

9. Uma racionalidade intuitiva e comunicativa: afetiva, não instrumental.

10. Novas atitudes: reeducar o olhar, o coração.

11. Cultura da sustentabilidade: ecoformação (p. 26).

Uma postura de reverência e de respeito à natureza promove o resgate da nossa intuição, emoção e sensibilidade, da nossa inteireza. O amor é a raiz da nossa humanidade. Essa humanidade só pode ser conquistada através da justiça, dos valores humanos. Porém essa conquista exige muita dedicação, muita disciplina, muita disponibilidade. Conforme Gadotti(2005):

> Para nos dimensionar como membros de um imenso cosmos, para assumirmos novos valores, baseados na solidariedade, na afetividade, na transcendência e na espiritualidade, para superar a lógica da competitividade e da acumulação capitalista, devemos trilhar um caminho difícil. Nenhuma mudança é pacífica. Como nos ensinou Paulo Freire, mudar o mundo é urgente, difícil e necessário. Mas para mudar o mundo é preciso conhecer, ler o mundo, entender o mundo, também cientificamente, não apenas emocionalmente, e, sobretudo, intervir nele, organizadamente (p. 28).

Diversamente do que vem acontecendo, a produção dos bens precisa estar associada ao respeito aos direitos sociais. As organizações precisam, portanto, ultrapassar a mera legalidade vigente, buscando através de uma moral crítica transformar-se, considerando-se sua co-responsabilidade pela construção da mudança e da justiça social. Nesse mundo e época fortemente balizados pelo espírito empresarial, a sociedade, o Estado, as organizações e os indivíduos precisam atuar conjuntamente para realizar as transformações necessárias à efetivação da melhoria do mundo. A construção dessa ética pelas empresas precisa ser concomitante à construção de uma ética individual, de uma ética política e de uma ética econômica.

Capítulo 2 - DANÇAS CIRCULARES

2.1 Mito e conexão: o dançar como expressão humana e identidade cultural.

"Tudo o que move é sagrado."
(Beto Guedes, 1978)

A sabedoria da natureza é a base de tudo construído pelo homem. Ele vive graças à água, ao ar, aos alimentos e, colocando-se como um receptáculo das dádivas proporcionadas pela natureza, pode erigir uma civilização grandiosa. Um senso de comunhão faz com que a terra, nosso planeta, seja denominada em "quéchua", a língua dos incas, de Pacha Mama, a mãe terra. A idéia de profunda conexão com a terra encontra-se presente nos mais diversas povos, exemplificada pela carta do Chefe Seattle (Campbell,1991, p. 47), na qual expressa que a terra, os animais, a água, o ar, tudo, é sagrado. Tudo está conectado, vivo e cada um representa apenas um fio na imensa teia da vida, da qual não pode viver apartado.

Contemplando a natureza, se não formos acometidos do reducionismo típico do homem moderno, vamos verificar a grandiosidade e beleza de suas formas e a leveza e precisão de seus movimentos. Os ciclos naturais têm uma cadência que lhes é peculiar. Não estão arranhados pela ansiedade dos tempos modernos, não se apressam, nem se prolongam desnecessariamente. Tudo tem um sentido e a movimentação tem seu tempo próprio.

Através da observação dos movimentos e ritmos da natureza, do relacionamento entre seus elementos, os astros e os diversos seres que a habitam, valiosas lições são aprendidas sobre o caminho a seguir, desvelando-se a relação harmônica entre o movimento externo e o movimento interno, numa harmonia oculta. A terra, nossa nave, junto com os demais corpos celestes, compõe um balé cósmico, uma dança universal. Dançam, também, as diversas criaturas que lhe habitam.

Observa-se uma antiga conexão da dança com a sacralidade, exemplificada, ao longo do tempo, através de diversas formas e rituais. Conforme Sams(1993), através de uma cerimônia, chamada a "dança do sol", na qual o guerreiro prepara-se durante três dias antes da dança, orando e jejuando, findos

os quais, são enfiadas pequenas estacas no peito, pendurando-o sob uma árvore. Dançando o guerreiro, juntamente com todos os membros da tribo, celebra-se um pacto, um acordo, simbolizando-se, através do sacrifício, da dor e do sangue, sua total lealdade ao seu povo, num ato de reverência e profundo amor e respeito à vida e ao Grande Mistério, a fonte original da criação.

Figura 1 – Dança comemorativa ao redor do totem (Aquarela de John White)



Fonte: Wosien(1997)

Um interessante mito indiano refere-se à criação do mundo, através da "dança de Deus", na qual Shiva Nataraj confere vida à matéria, dançando. Sua dança faz com que tudo aconteça, num infinito ciclo em que a vida é criada, destruída, recriada, eternamente. Repouso e movimento, vida e morte, manifestam-se, numa alternância sem fim. Achados arqueológicos sugerem que o culto a Shiva (Campbell, 1991, p. 244) tem mais de 4000 anos, sendo a dança de Shiva encenada até os dias atuais, na Índia.

A dança remonta à própria origem do homem, assumindo um papel crucial na sua existência, sendo sua primeira manifestação, anterior a própria linguagem, como assinala Wosien(1997). Presente em diversas cosmologias e religiões, também tem feito parte do dia-a-dia do homem há muitos anos. Utilizando o próprio corpo, através do som e do movimento busca harmonizar-se com os astros, a terra, os diversos fenômenos da natureza, tecem movimentos e ritmos. Conforme Fátima(2001, p. 49), o homem buscou, através da dança, se entender e entender o mundo que o cercava, comunicar-se, acalmar a natureza, pedir proteção aos deuses bem como integrar-se ao ritmo do universo.

De início, não havia um apelo estético. A dança era tão somente uma das mais genuínas manifestações dos seres humanos que, através do movimento de seus corpos, expressavam emoções, sentimentos, estados de ser no mundo. A princípio, era individual, livre, sem coreografias, pois representava o que o indivíduo era e sentia naquele momento, intuitivamente e sem regras predefinidas.

Posteriormente, quando os seres humanos passam a viver em grupos mais permanentes, ou seja, quando os membros de um bando persistem naquele contexto social por um tempo, começa a haver a necessidade de interação entre eles, passando pela necessidade de troca de impressões, comunicação, demonstrações de afeto e reverência à natureza. Esse compartilhamento é feito principalmente através de expressões corporais. Não tendo o homem se apropriado, ainda, de uma linguagem falada ou escrita, usa o próprio corpo para emitir sinais um para o outro e, respeitando o ritmo da natureza, utiliza as mãos para bater palmas, os pés para fazer marcações através de batidas no chão, sendo ele próprio o instrumento musical que toca e dança a um só tempo.

Sendo o homem um ser gregário, faz suas atividades conjuntamente com os seus companheiros e, entre outras tarefas em grupo, surgem as danças coletivas, nas quais é perseguida uma harmonia dos movimentos executados, não mais se restringindo à manifestação individual, mas sim à do conjunto de indivíduos. E se antes foi fundamental como forma de identificação do sujeito, a partir do momento que é realizada em grupo, passa também a ser essencial como elemento caracterizador e de identidade das culturas primitivas. Reflete assim a

subjetividade. Não mais de um indivíduo, mas de um bando, e, mais tarde, de um povo.

Constatando sua limitação e vulnerabilidade, imagina um deus personificando um poder superior, fonte de toda a vida. Busca, então, uma comunhão com essa divindade, expressa-se através da dança. Ao dançar conecta-se e identifica-se com esse poder transcendente, manifestando sua identidade divina. Segundo Wosien(1997), a dança como expressão do homem movido pelo poder transcende constitui-se na forma artística mais antiga, assumindo um aspecto ritualístico: reverenciar os ciclos da natureza (estações do ano, fases da lua), celebrar momentos de passagem dos indivíduos (nascimento, casamento, morte), bem como tentar interferir nas forças da natureza (pedindo chuva, sol, fertilidade) são alguns exemplos de sua utilização pelos povos primitivos. A dança proporciona-lhe um aprofundamento de sua experiência. Representando a divindade adorada, copiando seus movimentos, transforma-se ele próprio num deus. Segundo (Fontanella, Apud Fátima(2001),

> (...) na dança, os homens não se distinguem da natureza. Durante a dança, o mundo embala os homens como frutos de seu regaço. Como as folhas se movimentam ao ritmo do vento, da aragem, do furacão. Na dança, cada um é um no Todo (p. 86).

E Fátima(2001) falando sobre a dança, expressa:

> Há nesse instante encantado uma re-significação, um re-fazer da existência, um encontro onde a grandeza da criação se revela. Como expressão de sentimentos religiosos, ela viabiliza enquanto linguagem a mediação entre o Divino e o Humano (p. 87).

A vida é, caracteristicamente, mudança, transformação, alternando-se, sempre, nas polaridades do nascer e morrer, atuar e repousar. O homem primitivo via em cada coisa um aspecto misterioso, desafiador, cujo “aparecimento” poderia acossá-lo através de uma experiência de revelação. Pautado pelo enquadramento representada pela dança, formula um esquema que o tranqüiliza face a esse mistério. Sua sacralidade imanente, numa profusão de expressões, propicia um instrumento valioso para o homem relacionar-se com a existência em seu esplendor.

Conforme Wosien(1997, p. 13), na dança ritual o homem representava seu deus, celebrando e comemorando o momento primordial da criação, recompondo os vestígios da divindade em sua viagem pela terra.

Assim como a natureza está sempre se renovando, o ritual busca preservar a vida, levando-nos de volta a um cenário primordial, representado pela dança, cuja precisão busca invocar o poder transcendente e utilizar sua influência. Esta precisão demonstra-se através de sua preservação, praticamente inalterada, durante milênios, através dos sons e movimentos, pertencentes a tribos e raças. A repetição exata dos movimentos sagrados das danças evoca experiências relacionadas com sua origem, transportando o homem para o mundo do jogo dos deuses com o objetivo de tornar-se como eles.

Figura 2 – Dança de Apolo com as Musas (Quadro de Giulio Romano)



Fonte: Wosien(2004)

A dança ritual revela uma realidade transcendente, além do raciocínio empírico e da especulação cosmológica abstrata. Repetindo e comemorando a experiência, busca solidificar o fluxo da vida, prestando-lhe apoio. Fortalece o crescimento da consciência, proporcionando-lhe um marco de referência. O ritual da dança de todos as épocas é um auto-delineamento do homem em desenvolvimento; por analogia, impulsiona-o a ultrapassar os confins da

consciência e saltar sobre o abismo existente entre a espontaneidade e a reflexão.

Segundo Fátima(2001),

> (...) pode-se dizer que o rito constrói um conjunto de ações e gestos, cuja funcionalidade auxiliaram nossos ancestrais a resistir às fatalidades da natureza e enfrentar a realidade que lhes escapava. O ritual possui tradição, sentido, eficiência e eficácia simbólica, assim como os gestos que o compõe (p. 64).

E atualizando esse aspecto ritualístico e transcendente para um contexto mais em conformidade com nossa época, Ruth Saint-Denis e Isadora (apud Fátima, 2001, p. 63) consideram que a dança devia expressar a vida interior e, através do aprofundamento e da meditação, torná-la um ato religioso, tendo ainda, segundo Laban(apud Fátima, 2001, p. 41), um sentido educativo, tornando a pessoa consciente, livre e responsável por seu destino.

Assim, a dança se mostra como instrumento integrador do corpo, da emoção, do sagrado e das demais dimensões que habitam o homem, sendo ferramenta poderosa no estabelecimento do próprio homem como centro decisório da própria vida, facilitando sua relação com o outro e , conseqüentemente, sua atuação social.

Com o passar dos tempos, a dança passou a ter passos formais, posturas idealizadas, mestres que se ocupavam em ensinar tais movimentos. Assim passou-se para uma perspectiva da dança que mais vinha do exterior que do próprio interior do dançarino. A preocupação era com o belo, com o movimento perfeito, inclusive, porque passou a haver espetáculos de dança, com grandes platéias que compareciam ávidas por visualizar apresentações irretocáveis. Sem dúvida, em tal contexto não cabia mais a coerência interna entre o estado do indivíduo e sua expressão corporal. Havia uma adequação dos movimentos ao que era esperado por um público, tudo bastante treinado, perdendo-se muito da espontaneidade que marcou as danças em seus primeiros tempos.

Atualmente, o homem se afasta cada vez mais do seu próprio eixo, deixando de se conectar a si mesmo e ao seu povo. Com uma cultura massificada, pautada no consumismo e na reprodução de modelos impostos por países mais poderosos, o que se percebe é um total desrespeito às culturas locais. Não só os povos ficam órfãos de cultura, como o mundo perde a

oportunidade de vislumbrar a diversidade cultural como um grande paradoxo: quanto mais respeito à diversidade cultural, mais se enxerga o núcleo comum entre as culturas que exprime a essência do ser humano, ser este tão diferente em suas manifestações culturais, mas marcado, incontestavelmente, por sua condição de humano.

A dança, pois, ao se dissociar da sua pretensão natural, perde a grande oportunidade de ser, em essência, a expressão da própria humanidade como um todo. Embora com ritmos e passos diferentes, próprios de cada cultura, o dançar guarda um núcleo precioso de identificação do ser humano.

2.2 Danças Circulares : contextualização e simbolismo

"O meu olhar é nítido como um girassol.
Tenho o costume de andar pelas estradas.
Olhando para a direita e para a esquerda,
E de vez em quando olhando para trás...
E o que vejo a cada momento
É aquilo que nunca antes eu tinha visto,
E eu sei dar por isso muito bem...
Sei ter o pasmo essencial
Que tem uma criança se, ao nascer,
Reparasse que nascera deveras...
Sinto-me nascido a cada momento
Para a eterna novidade do Mundo..."
(Fernando Pessoa)

Atualmente dentre a enorme variedade de danças, uma chama, sobremaneira, nossa atenção, por ser um instrumento de harmonização, autoconhecimento, celebração e expansão da consciência: as "danças circulares".

Conforme Barcellos(2008):

> As danças circulares surgem espontâneas e recorrentemente nas mais diversas culturas, constituindo-se numa forma de expressão natural, livre e com propósitos simbólicos, colocando os homens em contato com forças primordiais, em que o ritmo das ações de trabalho vinculadas aos ciclos da natureza, juntamente com os cânticos, com a comunicação dos mitos, expressa elementos das forças coletivas (p. 2).

Não é de hoje, pois, que os homens se reúnem com os membros da sua coletividade para a prática de danças, utilizando-se da disposição das pessoas em círculo.

Em especial, nas culturas agrícolas, em seus primórdios, já há referências às danças realizadas em círculo para atrair fertilidade ou chuvas, bem como para reverenciar a lua e suas fases, entre outras intenções.

Também algumas danças folclóricas, típicas de povos de todo mundo, são dançadas em roda, há muito tempo, assim como danças de determinados grupos específicos como os índios e os pescadores que também desenvolveram esta forma de manifestação circular.

Considerando que o círculo é um elemento primordial nas danças de vários culturas, bem como na modalidade de dança que pretendemos estudar, necessário se faz esclarecer sua simbologia.

Conforme assinala Wosien(1997) o círculo representa a totalidade, encontrando-se tanto na natureza quanto no espaço sideral. Como todos os pontos da circunferência são eqüidistantes do centro, em círculo, todos são, também, iguais, ocupando lugares saudavelmente desprovidos de hierarquização. Não há em um círculo nenhum ponto que se sobreponha a outro, assim como não existe nenhum que seja dispensável à formação da figura circular. Assim, tal forma que, inclusive, dá nome à modalidade da dança em análise, simboliza a intenção de estabelecer-se uma unidade entre os dançarinos.que só existe em função da presença de cada um dos que lhe compõe. Faltando apenas uma só pessoa, não subsistirá o mesmo círculo. Quando alguém entra na roda para dançar se inscreve no círculo fazendo-o único.

Não tendo o círculo início nem fim, representa, também, o infinito. O centro, por sua vez, representa tanto a unidade quanto a perfeição, bem como Deus. Dançar em círculo, por analogia, leva tanto a um sentimento de estar-se incluído no todo, quanto a manter o foco em si mesmo. É tal paradoxo que encerra a riqueza dessa dança, pois, há um só tempo, somos convidados a conectarmos com nossa individualidade, sem, contudo, deixarmos de estabelecer uma profunda ligação com os outros membros da roda. Essa interessante situação nos incita a traçarmos vários paralelos entre a dança circular e aquela que somos compelidos a dançar desde que nascemos. Nessa dança ao redor do centro, o

círculo simboliza a roda da vida, num movimento sem começo e sem fim, pois a vida se mantém nos diversos passos evolutivos e inúmeras expressões. O círculo é o espaço que congrega, conecta, acolhe: o berço da manifestação.

O centro do círculo é a manifestação da criação. O centro e seu círculo são complementares. Representa o sol, o masculino e o feminino e, principalmente, a totalidade. Barcellos(2008, p. 4) acrescenta que o círculo nas danças circulares representa um espaço de igualdade, cooperação e solidariedade, onde todos dão sua contribuição. A partir dessa ambiência proporcionada pelo círculo, na qual alternam-se e integram-se as perspectivas grupal e individual, o sujeito pode perceber, aceitar e ampliar sua experiência, abrindo-se, portanto, para a transformação, assumindo sua responsabilidade pessoal, mais amadurecida pela compreensão do outro, resultante do compartilhar da dança. Temos, assim, um instrumento de intervenção que incentiva um espírito de cooperação, autonomia e participação sem o qual a dança não acontece. Conforme a autora “aliando-se a esse processo de busca de consciência e reflexividade, é possível caminharmos para construção de uma dinâmica relacional constitutiva de seres e identidades, gerando relações que caminham para a solidariedade(...)” (p. 8).

Acerca do sentido do círculo Ostetto(2005), refletindo sobre a educação coloca com muita propriedade a questão:

> Foi com as Danças Circulares Sagradas que comecei a pensar na carência de símbolos integradores na educação. A circularidade das rodas dos povos fez-me pensar também na formatação da educação institucional, seja educação infantil, ensino fundamental, médio ou universitário – em que o quadrado ainda impera, desenho rígido, ângulos retos, linhas estáticas. O quadrado pode ser estrutura que organiza, oferece base, mas também pode ser grade que aprisiona e estanca o fluxo do movimento. Através das Danças Circulares, vi a educação na fôrma, quadrada e imaginei: se as práticas educativas fossem arredondadas, tudo poderia fluir melhor (p. 155).

Partindo do comentário acima podemos, por analogia, refletir sobre o quanto predomina a rigidez e o imobilismo nas organizações em geral. As disfunções da burocracia fazem com que as organizações permaneçam engessadas, não se abrindo espaço para a motivação, para o respeito às peculiaridades , enfim para uma flexibilidade saudável que está simbolicamente ligada ao círculo.

Ainda usando a reflexão acima como mote, podemos nos questionar se as diversas organizações se comprometessem com práticas e formas circulares, amenizassem sua rigidez característica, solucionando, de uma maneira fluida, muitos dos seus problemas.

Sobre o círculo, trazemos a perspectiva junguiana que posiciona a psicologia em uma realidade dotada de simbolismo, que não está presa a conceitos enrijecidos pela linearidade e retidão exagerados que promovem um desserviço a qualquer instituição. Não estamos com isso querendo desprezar a necessidade de uma estruturação básica que pressupõe uma organização mínima e uma fidelidade a regras essenciais. Estamos apontando uma tendência de normas afeitas ao enquadramento excessivo, desprezando caminhos que envolvam a sutileza, a sensibilidade e a criatividade que poderiam revelar alternativas dentro das infinitas possibilidades que nos são apresentadas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Ostetto (2005) traz a questão das mandalas citando o próprio Jung:

> Jung observou a presença constante dessas formas nos sonhos de seus pacientes psiquiátricos que, ao desenharem as imagens projetadas, experimentavam a organização de elementos desordenados, capturados pela ordem que provinha do centro aglutinador de tais figuras.
> Curiosamente, alguns pacientes dançavam essas formas circulares. "Algumas de minhas pacientes de sexo feminino não desenhavam, mas dançavam mandalas. Na Índia, isto se chama: mandala nritya, que significa dança mandálica. As figurações da dança têm o mesmo sentido que as do desenho. Os próprios pacientes quase nada podem dizer acerca do sentido simbólico das mandalas, mas se sentem fascinados por elas. Reconhecem que exprimem algo e que atuam sobre seu estado anímico subjetivo." A circulação, psicologicamente, seria "o ato de mover-se em círculo em torno de si mesmo, de modo que todos os lados da personalidade sejam envolvidos", além de significar a "vivificação de todas as forças luminosas e obscuras da natureza humana, arrastando com elas todos os pares de opostos psicológicos, quaisquer que sejam."

A informação acima sobre os pacientes de Jung e o peculiar encanto trazido pelas mandalas por eles desenhadas ou até dançadas, após seus sonhos, torna explícita a importância do círculo enquanto símbolo de movimentos inconscientes, tornando-se assim ainda mais estimulante a idéia do uso terapêutico de danças em círculo.

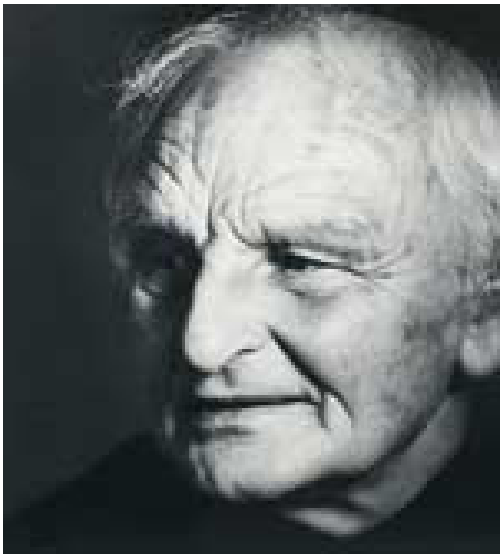
Os diversos autores enfatizam o círculo como símbolo de integração, harmonia, totalidade. Através da dança em círculo sincronizamos nosso movimento individual, com o movimento do outro e com o movimento do planeta,

conectando-nos com a totalidade e possibilitando a comunhão e a transcendência. O dançar expressa, como já o fazia num passado remoto, celebração, participação e encontro resgatando a vida em toda a sua exuberância, no seu eterno fluir.

2.3 Bernhard Wosien e a sistematização das danças circulares

Como já foi dito, dançar em círculo não representa nenhuma atividade recente. Ao longo dos tempos, vários povos, de diversas culturas, em suas festividades, em seus encontros religiosos e até mesmo para estabelecer conexões com a natureza e seus ciclos, dançavam de mãos dadas e em círculo. Entretanto, havia uma grande dispersão referente às danças que tinham este formato, não havendo nenhuma catalogação que lhes facilitassem a transmissão e aprendizado para além das culturas nas quais foram criadas.

Figura 3 – Bernhard Wosien, 1983



Fonte: Wosien (2000)

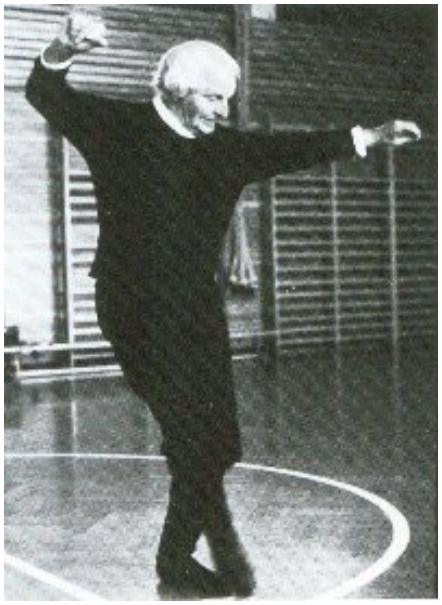
Coube ao bailarino alemão, coreógrafo e professor de danças, Bernhard Wosien, a sistematização das danças circulares. Muito cedo, Bernhard conviveu

com as danças, pois seu pai e irmãos eram bons dançarinos, sendo comum festividades em sua casa , contando com a presença, além da família, de empregados poloneses que lhe apresentaram alegres danças típicas da Polônia. Estudou balé clássico, tornando-se o primeiro solista do Teatro Estadual de Berlim, atingindo em 1948-1958 o auge da sua carreira como coreógrafo e bailarino. (Wosien,2000).

Começou a ter um direcionamento para a dança popular, a partir de um encontro por ele mesmo relatado :

> (...) ocorreu um encontro com Jurij Winar, que havia recebido a incumbência de fundar um ensamble de arte popular sérvio e que procurava um mestre de dança adequado para o grupo de dança. Jurij Winar, um filho das musas, músico e poeta, dotado de um humor inato, cosmopolita e um bom companheiro, descreveu-me seus planos com vivacidade, de tal modo que senti um parentesco interior para com o povo eslavo dos sérvios.
> Este passo representava para mim , pela primeira vez, uma mudança voltada para a dança popular, para a arte popular enfim.Desde essa época fui dirigindo meu amor e meu prazer cada vez mais para as danças dos povos, para a sua riqueza em mitos e poesia (p. 24).

Figura 4 – Bernhard Wosien durante um seminário



Fonte: Wosien (2000)

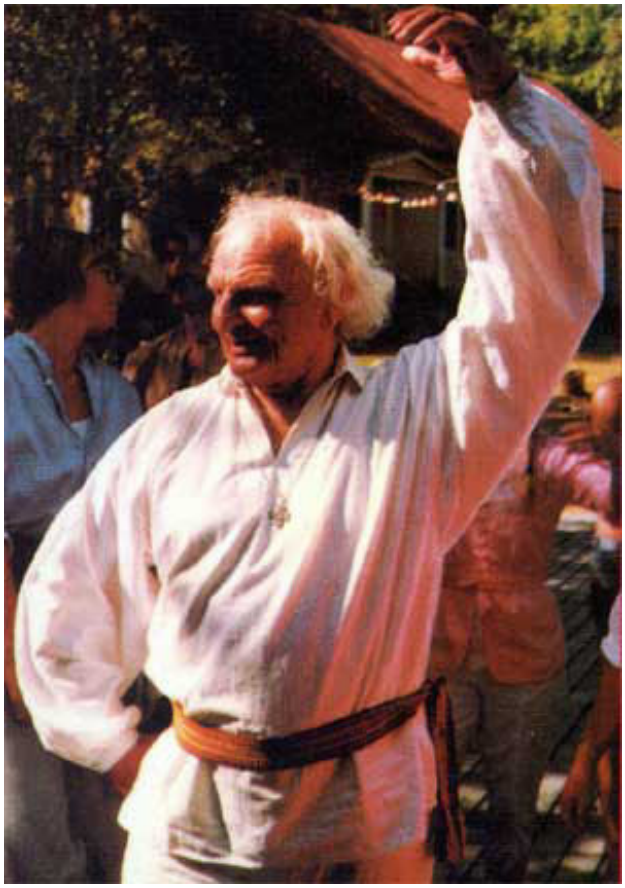
Abandonou a carreira ligada ao balé clássico em 1960 quando passou a se dedicar à pedagogia, desenvolvendo, em 1965, o ensino das danças de roda como Pedagogia em grupo na Universidade de Marburg onde foi professor na área de Ciências Educacionais no Departamento de Pedagogia para Escola para Excepcionais(WOSIEN, 2000, p. 25).

Segundo Barton(2006, p.18), Wosien achava que a dança folclórica tradicional estava mudando e suas raízes sendo esquecidas. Diferentemente do que acontecia no passado, quando toda a aldeia se reunia para dançar junto, com um objetivo comum, como celebrar um casamento ou um nascimento, as danças estavam sendo executadas por jovens bailarinos para ser apreciada por turistas e visitantes. Desejou, então, resgatar o valor espiritual associado às danças, executada, conjuntamente, por jovens e velhos. Conforme Wosien(2000):

> A dança é a linguagem figurativa mais imediata que flui do hálito do movimento. Ela é tida, enfim, como o primeiro testemunho da comunicação criativa. Nos povos que ainda atribuem um sentido ao invisível, a dança é, ainda hoje, pedido e oração. Nela, o homem consegue exteriorizar todos os atos primevos da alma, desde o medo até a entrega libertadora. Mas o número de povos que consegue se elevar, desde os seus medos primitivos, ao verdadeiro encantamento e à loucura, no êxtase da dança é cada vez menor (p. 28).

A partir do contato e estudo das danças folclóricas e danças de roda de diversos países da Europa, em 1976, juntamente com sua filha, Grabriele Wosien, começou a utilizá-las na comunidade escocesa da Fundação Findhorn. Foi ele quem criou os primeiros workshops de Danças Circulares Sagradas, passando posteriormente para Anna Barton que, por sua vez, em 1996, repassou para Peter Vallance que permanece até hoje com os trabalhos em Findhorn. Sua filha, Gabriele, ao longo destes anos, tem difundido bastante as danças circulares e várias vezes tem voltado a Findhorn.

Figura 5 – Bernhard Wosien



Fonte: Wosien(2000)

A partir da semente lançada por Wosien e sua filha em Findhorn, espalharam-se as práticas de danças circulares pelos mais diversos países, resgatando-se antigas formas de expressão de diferentes culturas, acrescendo-se de elementos (música, coreografia e ritmos) mais atuais e, especialmente, adaptando-as à formação circular.

2.4 Benefícios e utilização das danças circulares

A dança, independentemente do estilo, por ser uma atividade que movimenta o corpo, traz inúmeros benefícios à saúde daqueles que a praticam regularmente. Além da saúde física, são notórios os resultados nos âmbitos psicológico, mental e emocional.

Focando-se especificamente na modalidade de dança que buscamos estudar, percebemos que tais benefícios são ainda multiplicados, uma vez que a melhoria de um dos participantes proporciona bem estar a todo um grupo, tendo em vista o caráter de integração próprio das danças em círculo.

A partir da riqueza de significados relacionados às danças circulares, sua utilização, como já mencionado, proporciona inúmeros benefícios, nas dimensões física, emocional e espiritual. Quando dançamos entramos em contato direto com nosso corpo, deslocando-o em várias direções, velocidades e ritmos, proporcionando leveza, flexibilidade e relaxamento. Através de um envolvimento total do corpo enriquecemos nossa experiência, ampliando e refinando nossa percepção. Aos poucos nosso movimento vai se sincronizando com a melodia, traduzindo-se, por conseguinte, o som em movimento. As danças possibilitam, assim, o resgate do corpo, devolvendo-lhe a fala, pois, conforme Fátima(2001):

> Esse corpo, separado em corpo e espírito pela cultura do dualismo, sob suspeita no cristianismo, liberado nos anos sessenta, cultuado nos anos noventa, chega ao terceiro milênio resistindo na esperança de resgatar sua unidade perdida nos primórdios da humanidade. Sente-se no ar uma necessidade de união, um querer intensamente a harmonia dos contrários, um querer mover-se em direção da paz, que passa pelo corpo (p. 86).

Quanto à questão da saúde física, percebemos que nos repertórios utilizados na prática destas danças, há uma variedade de ritmos, o que promove tanto à prática de atividade aeróbica, quando se dança as coreografias, costumeiramente intituladas de “danças de fogo”, por serem mais rápidas e animadas, como exercícios de relaxamento e respiração, nas danças mais lentas e meditativas, o que contribui bastante para a melhoria do funcionamento do organismo como um todo. Também a produção de substâncias que geram prazer tais como as endorfinas, em decorrência da prática de atividade física, é maximizada nas danças circulares, pois além de se estar praticando movimentos corporais, estamos em contato com outras pessoas, respeitando-as e nos sentido respeitados, sendo ainda mais estimulada a produção de endorfinas o que proporciona aos dançarinos uma profunda sensação de bem estar. Assim há um incremento nas defesas do organismo, passando o sujeito a ter uma alta imunidade e, dessa maneira, resistir mais a doenças. Fisicamente, portanto, o corpo estará mais saudável.

Psicologicamente, o recurso das danças representa uma verdadeira terapia, pois nos conecta com o nosso eu profundo, muitas vezes, do qual não guardamos uma consciência clara. A partir da movimentação na dança de roda, vamos percebemos falhas, ansiedades, sombras e potencialidades. O reconhecimento de tais aspectos torna-se indispensável a uma atitude psicológica mais saudável. Quando entramos em contato com o nosso lado sombra, tendemos a minorar o sofrimento dele advindo. Equacionamos melhor nossos sentimentos, ímpetos e manias quando passamos a nos conhecer mais profundamente. Assim como aproveitaremos mais o que temos de bom, de criativo, e que muitas vezes se encontra tão bloqueado que nem nós mesmos sabemos que temos tais potenciais. A dança circular nos faz refletir sobre nós mesmos e, na medida que nos revela como realmente somos, faz com que reconheçamos e desenvolvamos melhor nossas possibilidades e, conseqüentemente, que tomemos atitudes mais acertadas em nossas vidas. Vale salientar que, na medida em que ofertamos nossa consideração para com os outros participantes de uma roda, acolhendo-os independentemente de suas dificuldades, fica mais fácil termos esta atitude de acolhida com os nossos próprios defeitos. Portanto, psicologicamente, vemos na dança circular um instrumento poderoso de reflexão e autoconhecimento.

No aspecto mental, podemos claramente identificar grandes benefícios trazidos pelo dançar em círculo, tais como, melhoria da memória, possibilidade de pausa dos infindáveis diálogos mentais a que nos submetemos nos tempos modernos, pois tal atividade se apresenta como uma modalidade de meditação ativa, melhorando a concentração e a capacidade de discernimento, trazendo inúmeros ganhos às atividades intelectuais.

As danças circulares têm um profundo efeito nas nossas emoções. Assim como vamos conectando e integrando a melodia com nosso corpo em movimento, incluímos nossas emoções. Movimentos mais fortes e enérgicos nos transmitem entusiasmo, determinação, alegria, enquanto que movimentos mais lentos nos induzem à introspecção, serenidade, beatitude. Ousamos entrar em contato com nossas emoções, utilizando da arte de dançar como meio de expressão dos sentimentos. A expressão corporal através da dança é meio bastante rico para se externar o que não somos capazes de fazer através de palavras.

A atenção e concentração que foram direcionadas ao corpo e às emoções também inclui o pensamento e a conjugação resulta num efeito de cura ao longo das vivências. A alegria, o prazer, a calma propiciados pela dança permitem um novo enquadramento da realidade e uma capacidade renovada de enfrentar as dificuldades, aumentando a confiança e a auto-estima.

Um outro benefício das danças circulares é levar-nos a entrar em contato com nossa criança interior, curando e desenvolvendo nosso lado lúdico, criativo, curioso, de aprendiz, como expressa Ostetto(2005). Esse contato, porém, tem sido esquecido pelo homem moderno e a escola não costuma ajudar, conforme esclarece a autora, referindo-se à dificuldade dos alunos entrarem profundamente nas vivências propostas num projeto envolvendo as danças circulares:

> A educação institucional ajuda nesse distanciamento da alma, no qual, para mim, refletiriam a falta de desejo, a curiosidade apagada, o medo do desconhecido, a afirmação de certezas, a negação da autoria presentes entre os alunos na universidade (p. 213).

Ainda se pode falar no aspecto transcendente, que também é enaltecido nesta modalidade de dança, vez que muitas danças enfatizam a conexão com o sagrado, seja através do contato com a terra, com o céu, com a natureza, com o sol, com a lua, enfim, as coreografias não se apresentam tão somente como passos de uma dança, mas são gestos e movimentos que trazem em si a intenção de promover uma conexão com o transcendente.

As danças circulares podem, pois, levar a um encontro profundo consigo mesmo, numa abertura e aceitação da vida, do sagrado, do mistério. Conforme Billard(2007), “Dançando, encontramos um recolhimento, uma introspecção que une o corpo e a alma, como um gesto de oração”, p. 33,

As danças circulares, além de propiciarem todos os benefícios mencionados, ainda guardam a possibilidade de uma melhoria considerável no aspecto relacional. O fato de ser praticada em grupo e ainda de mãos dadas possibilita uma integração entre os participantes, bem como um reconhecimento daquela coletividade como uma unidade.

Tais danças podem, destarte, favorecer à cooperação tão necessária nos dias atuais. Os maiores problemas que enfrentamos foram criados coletivamente

e também coletivamente devem ser solucionados. Nesse aspecto, segundo Billard(2007),

> A Dança permite a aproximação dos indivíduos com um sentimento de pertencer. Cada um numa roda é importante, sabendo que irá dar as mãos, receber um apoio e também servir de apoio. Fazer parte da roda traz segurança e um sentimento de que todos são necessários (p.39).

Na medida em que a dança circular traz a possibilidade de o participante se enxergar ao mesmo tempo como um indivíduo, sem desconsiderar o coletivo, passa a ser um instrumento de muita valia na utilização em ambientes marcados pelo caráter grupal, tais como hospitais, casas de repouso, escolas, penitenciárias e organizações em geral.

Quando se vai realizar qualquer trabalho em equipe necessário se faz agir com respeito às peculiaridades de cada um dos envolvidos. O respeito à diversidade é elemento muito caro às organizações. Entretanto, infelizmente, não é comum encontrarmos tal atitude respeitosa ao diferente. Normalmente, os ambientes de trabalho se mostram verdadeiros redutos de provocações e competição, em que a hierarquia rígida tem que ser respeitada, ainda que, com isso, só se leve em conta a opinião de uma minoria, rechaçando-se muitas vezes idéias criativas de um funcionário mais sensível e comprometido com a mudança dos cruéis paradigmas vigentes.

A dança circular traz em si toda uma filosofia ligada a não existência de hierarquia e à valorização do ser humano pelo simples fato de estar inscrito em determinado contexto. A roda pode representar simbolicamente um determinado contexto social e o fato de se estar dançando naquele círculo já é suficiente para que aquele indivíduo seja tão importante quanto os demais. A sua inscrição no contexto, já o torna indispensável e insubstituível. Tal analogia entre o círculo em que se dança e o meio em que se trabalha, o prédio em que se mora, a escola ou faculdade onde se estuda, a organização da qual se faz parte, poderá enriquecer, sobremaneira, cada um dos membros do grupo, isoladamente, assim como o grupo como um todo.

A forma ensinada na dança circular de perceber o outro como parte fundamental de determinada equipe, de modo que a saída daquela pessoa do grupo o descaracterize, é bastante interessante de ser aplicada nas organizações,

a fim de que o participante de tal organização sinta-se incluído no sistema, podendo opinar, expressar idéias, enfim, enriquecer a própria organização como um todo.

Se há um benefício inegável à auto-estima daquele que faz parte de uma organização, decorrente da utilização da dança circular, benefício ainda maior é constatado na própria organização, onde vários indivíduos com uma melhor qualidade de vida trarão, indubitavelmente, uma condição melhor para o organismo do qual fazem parte.

A harmonia desenvolvida por cada um dos membros é compartilhada com os outros havendo uma distribuição de energia o que é feito de maneira fluida, sem exigências de qualquer ordem, havendo, portanto, uma gentileza na forma com que as arestas do grupo são aparadas.

Acrescentamos assim a possibilidade das danças circulares, pela sua significação vinculada ao coletivo, ao compartilhar, ao respeito pelo outro bem como pelo ambiente poder ser utilizada, conforme Voltolini e Morales(2007) como instrumento de sensibilização em processos de transformação, em especial, relacionados a conscientização quanto à importância da ecologia.

As danças circulares têm sido utilizadas em universidades, escolas, casas de repouso, não só com as coletividades atendidas, mas também com os professores e funcionários destes locais. Uma das grandes riquezas da dança em círculo está na possibilidade de ser realizada por pessoas de todas as idades, de todas as classes sociais, vez que há uma variedade de ritmos e de níveis de dificuldade, numa proposta extremamente inclusiva. A dança circular no ambiente escolar da rede pública traz uma harmonia mais do que necessária, possibilitando lidar com problemas ligados à exclusão social, tais como violência, drogas e falta de condições básicas de cidadania.

CAPÍTULO 3 – AS ORGANIZAÇÕES

3.1 Contextualizando as organizações

O mundo hoje está estruturado segundo organizações, praticamente tudo que fazemos está inserido nelas. Elas agregam as pessoas para suprir as nossas necessidades. Conforme Chiavenato(1999), “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum” (p. 8).

As organizações estão sendo desafiadas a buscar soluções num mundo extremamente complexo. Um aspecto que dificulta encontrar-se as soluções é a própria negação da complexidade, que leva à busca de resposta e modelos pretensamente precisos.

Quanto mais busque-se essa precisão, mais tempo levará para poder aplicar a solução e a situação vai modificando-se. Podemos fazer uma analogia com a possibilidade de um animal excessivamente grande. Seu tamanho descomunal impediria que ele tivesse tempo de captar um estímulo ameaçador e respondesse com uma ação adequada, pois o caminho neural a ser percorrido demandaria um tempo não disponível.

Precisa-se, então conciliar o dilema de exigir-se bons modelos, ao mesmo tempo que quer respostas imediatas. Esse desafio é enfrentado, atualmente, não somente pelas organizações empresariais, mas por todos, sejam indivíduos, governos e a própria terra, personalizada nesse momento.

Dentre os vários elementos das organizações, chamamos atenção a alguns que estão diretamente ligados à sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, parecem ser passíveis de serem abordados utilizando as danças circulares.

Falaremos, especificamente, da motivação, da liderança, das cinco disciplinas do aprendizado e do que esperamos possa vir a ter um valor normativo, que é o conceito de “presença”. Tal conceito pode ajudar a considerar-se coisas das organizações que são normalmente esquecidas, negligenciadas, negadas, ocultas, ainda que extremamente importantes, como um senso de religiosidade, valores, missão, vocação, talento e criatividade.

Hoje em dia não são os países de grandes proporções os que estão mais preparados para prosperar, mas os dotados de tecnologia e que saibam, através de suas organizações, agregar valor e competir com produtos e serviços de melhor qualidade e menor preço. Analogamente, não são as grandes organizações que, necessariamente, terão mais chance de continuarem no mercado; muitas vezes é preferível a agilidade e flexibilidade. Grandes organizações estão se desdobrando em múltiplas unidades estratégicas para poder ter a flexibilidade e agilidade necessárias no ambiente mutável, dinâmico.

A Administração vai propiciar orientações para que seja aprimorada a capacidade das organizações para gerir e utilizar recursos escassos de forma cada vez melhor.

3.2 Habilidades e competências dos administradores

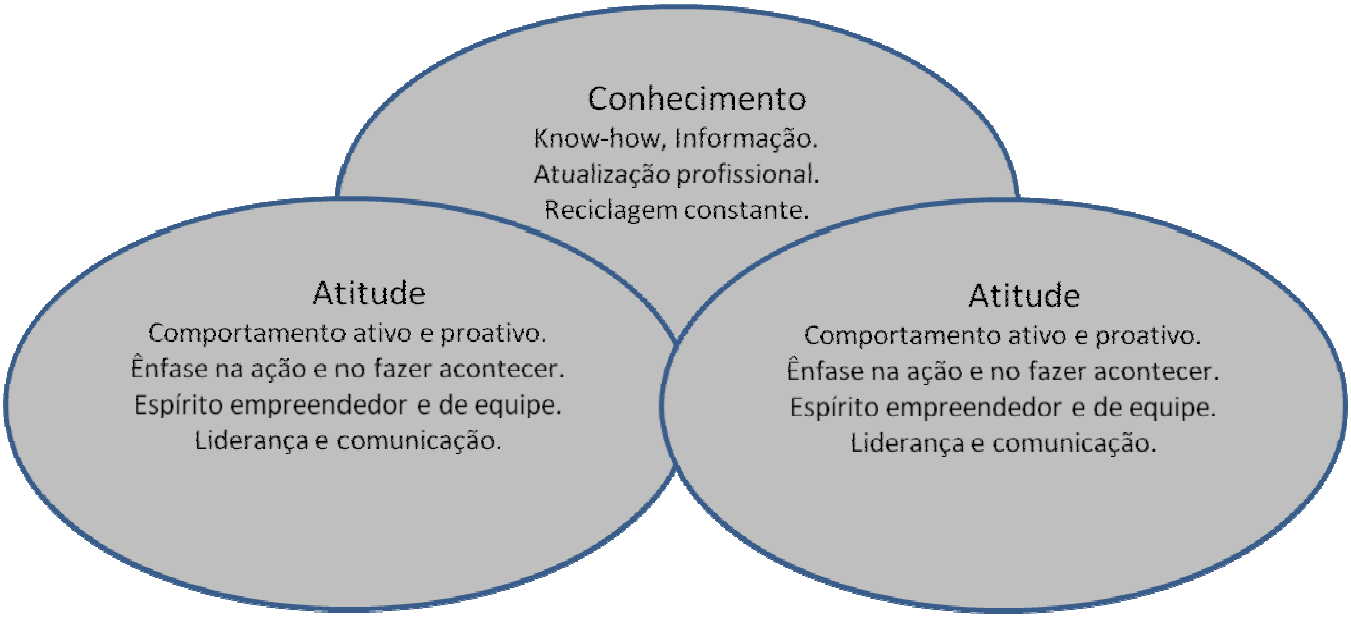
Precisa-se de pessoas com o espírito inovador e empreendedor típico das pequenas organizações. Conforme Chiavenato(1999, p. 18), citando Katz, o administrador precisa desenvolver habilidades técnicas , humanas e conceituais.

As habilidades técnicas pertinem ao uso e manipulação de conhecimento especializado e a destreza no uso de técnicas e procedimentos relacionados ao trabalho.

As habilidades humanas, por sua vez, referem-se à desenvoltura que consegue lidar com as pessoas, tanto no relacionamento interpessoal quanto grupal.

E, finalmente, as habilidades conceituais têm haver com a facilidade em utilizar idéias, conceitos, teorias e abstrações. Além das habilidades, definidas pelo autor como “capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”, ele fala ainda de competências, como “qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas”, conceito situado, portanto, num nível maior de complexidade.

Figura 6 – Competências do administrador



Fonte: Chiavenato(1999)

O autor diz, conforme mostra a figura 6, que são três as competências exigíveis para o administrador:

- Conhecimento: informações, conceitos, aprendizagens a respeito de sua especialidade;
- Perspectiva: a capacidade de colocar o conhecimento em ação, aplicar o conhecimento na análise das situações e na busca de soluções;
- Atitude: comportamento pessoal nas diversas situações que aparecem. Destaca o autor que esta é a competência que propicia ao administrador ser um agente de mudança (p. 20).

.

3.3 As mudanças e a imprevisibilidade

Conforme Chiavenato(1999, p. 60), o grande desafio das organizações atuais envolve tanto aspectos organizacionais quanto culturais, como pode ser bem sintetizado no quadro abaixo:

Quadro 1 – A nova orientação na era da informação

Aspectos Organizacionais	Aspectos Culturais
Redes internas de equipes e grupos	Participação e envolvimento
Células de produção	Comprometimento pessoal
Unidades estratégicas de negócios	Orientação para o cliente ou usuário
Simplicidade e agilidade	Focalização em metas e resultados
Organicidade e flexibilidade	Melhoria contínua
Competitividade	Comportamento ágil e proativo
Excelência	Visão global e ação local
Adequação do negócio e à missão	Proximidade/intimidade com o cliente
Aprendizagem organizacional	Mudança cultural e comportamental

Fonte: Chiavenato(1999)

Uma chave para que as organizações possam transformar-se é que as pessoas também façam seu investimento na mudança. Para que a mudança ocorra num nível macro, como no país, nas organizações e nas famílias, cada um precisa estar alinhado ao processo, mudando também.

Para demonstrar a dificuldade de tal empreendimento, listamos abaixo, segundo Covey (apud Chiavenato, 1999, p. 142) as etapas envolvidas:

- Conscientização;
- Envolvimento;

- Segurança interior;
- Legitimação
- Responsabilidade pelos resultados;
- Enterre o velho;
- Abrace o novo caminho com espírito de aventura;
- Espírito aberto;
- Sinergia;
- Propósito transcendental.

O processo de mudança implica, muitas vezes em crises e em resistência. Os administradores não percebem a necessidade de mudança, ou não avaliam, adequadamente sua urgência, questionando-se quando a exeqüibilidade de empreendê-las. Ela faz com que sejam abandonados antigos padrões e esquemas comportamentais, e seja necessário aprender o novo, enfrentar o desconhecido, um salto no escuro.

A mudança precisa, todavia, ser orquestrada, programada, dirigida, de modo a poder fluir junto com ela, pesquisando-se vários cenários e sabendo qual deve ser a resposta adequada para cada um deles. E sabendo que os modelos não abrangendo todas as variáveis fazem com que sempre exista um elemento de imprevisibilidade grande. Mas gerenciar as mudanças é um componente crucial na estratégia do negócio.

3.4 O trabalho em equipe

O controle rígido atravanca o fluir das atividades, concentra as decisões na mão de poucas pessoas. Cada vez mais busca-se uma abordagem que enfatiza a necessidade de trabalhar-se em equipe. Essa configuração adéqua à flexibilidade e agilidade exigida atualmente.

As contribuições dos trabalhadores podem ser aumentadas com o empoderamento resultante, pois nesse caso a delegação implica em maior autonomia e responsabilidade de cada um.

No caso da otimização dessa estrutura, teremos tanto equipes permanentes quanto equipes multifuncionais, essas últimas caracterizadas pelo esforço conjugado de pessoas de vários departamentos.

As vantagens da estrutura baseada em equipes, segundo Chiavenato(1999, p. 419), são: focalização externa, predominância de comunicações diretas, autogestão, auto-suficiência, agilidade, menores custos administrativos e engajamento das pessoas.

Chamamos atenção, não obstante, que para que haja uma verdadeiro trabalho de equipe, um investimento grande deve ser feito, pois como foi dito anteriormente em relação à implementação de mudanças, precisa haver um aprendizado que desloque o foco de atenção do indivíduo para o grupo.

Considerando-se esse enfoque, atualmente busca-se treinar, remunerar e motivar grupos, buscando resultados que sejam de todos e não de uma pessoa isoladamente.

Buscando envolver as pessoas, a administração participativa busca, exatamente, fazer com que as decisões sejam tomadas em conjunto, de uma maneira descentralizada.

Tanto um maior aproveitamento das capacidades dos empregados quanto a própria dificuldade de ficar controlando excessivamente suas atividades, em especial aquelas mais complexas em que se exigiria um grande tempo para um acompanhamento rigoroso, fazem com que seja mais prático e desejável essa maior “liberdade” e “autonomia”.

Porém como ela significa uma maior responsabilidade pelas tarefas que executa, uma recompensa deve acompanhar essa maior exigência, de modo que possa recompensar seu esforço extra, pois apenas com uma atitude de comprometimento para funcionar a contento.

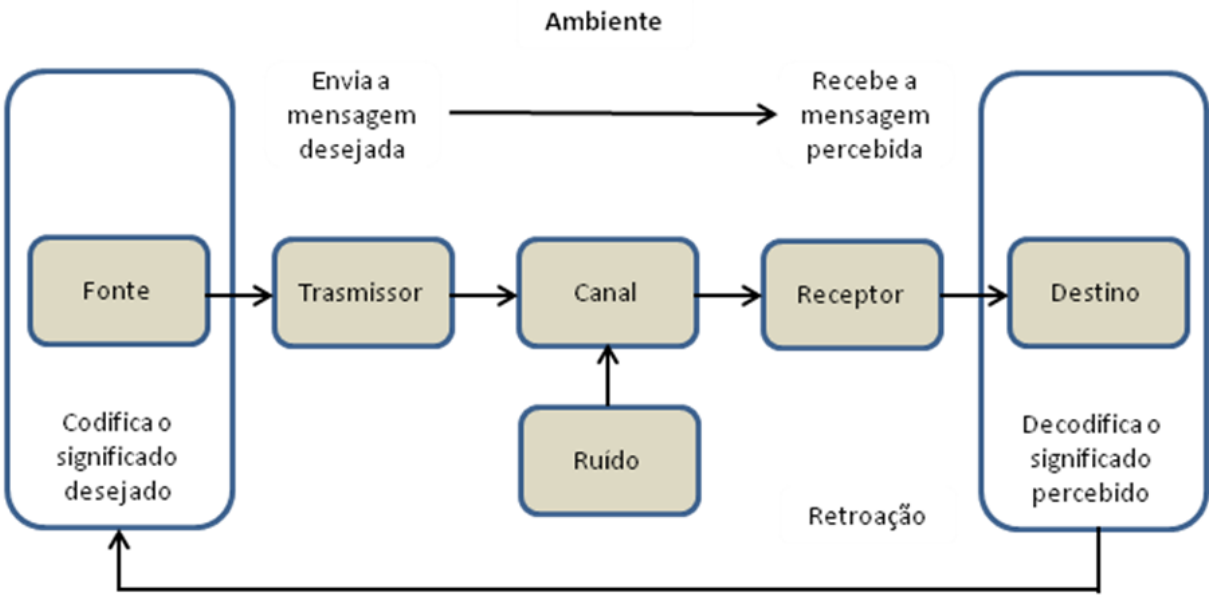
3.5 O processo de comunicação

Como as diversas atividades da organização são feitas através de informações trocadas entre os trabalhadores e, em especial, modeladas pela sua qualidade, a comunicação desempenha um importante papel, diretamente ligada,

portanto, ao exercício da liderança, à motivação, ao aprendizado e ao trabalho em equipe.

O fato da comunicação ser algo corriqueiro, muitas vezes leva à falsa impressão que é um processo simples. Porém os diversos elementos envolvidos, conforme a figura N.N, acenam sua efetiva complexidade, conforme Chiavenato(1999, p. 520).

Figura 7 – O processo de comunicação



Fonte: Chiavenato(1999)

Ruídos podem resultar tanto da mensagem indevidamente codificada pelo emissor, dificuldade de decodificação por parte do receptor, inadequação do canal utilizado ou mesmo fatores relacionados ao próprio interesse na comunicação, que podem dificultar ou facilitar o entendimento.

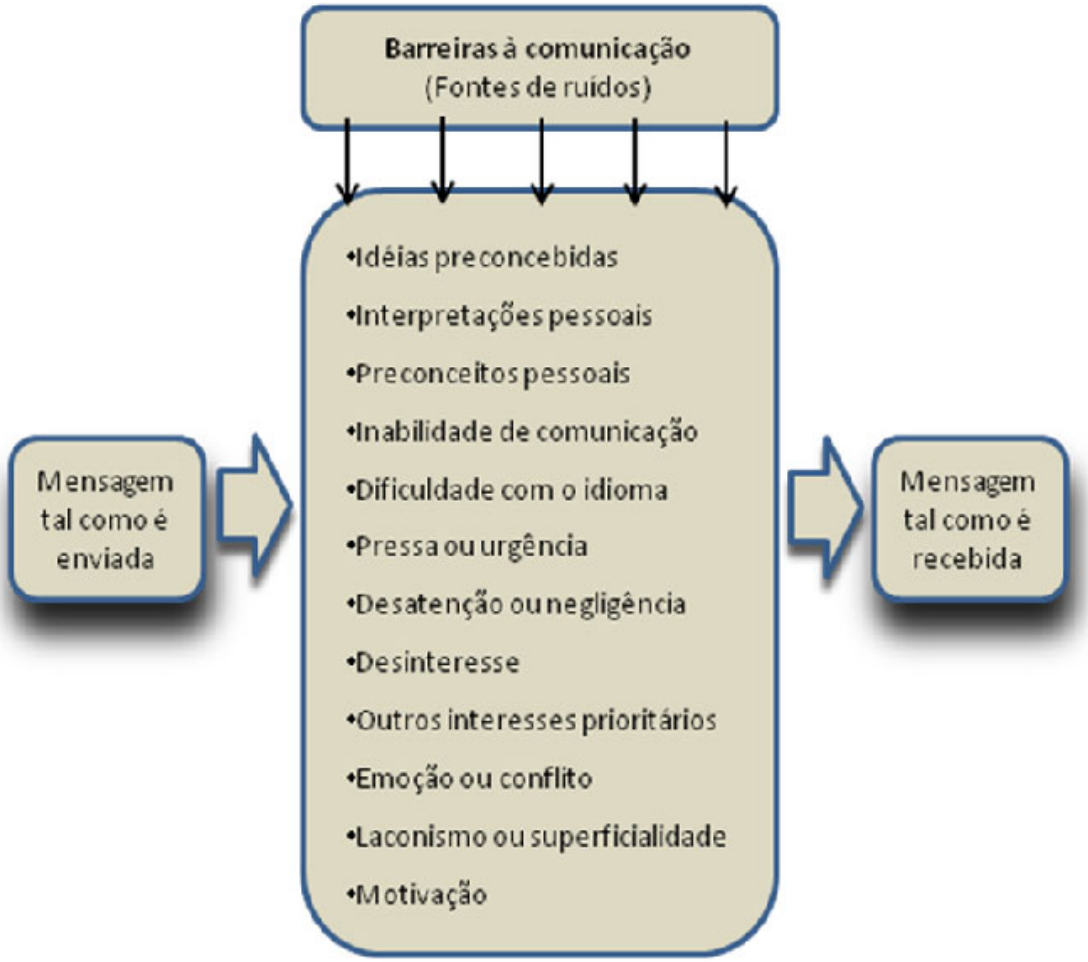
Um fato que muitas vezes dificulta a comunicação é que o emissor imagina que existe uma maneira certa de se expressar, de modo que, utilizando-a, qualquer falha no entendimento será do receptor e não ele que sequer calibrou as características do outro que entenda ou goste mais de determinado tipo de comunicação e, portanto, ambos são responsáveis pelo resultado.

Um exemplo consiste numa pessoa que para se comunicar acha que é muito importante oferecer um grande número de detalhes e contextualizar extensamente enquanto o outro queira uma abordagem sucinta e direta. O que

para o primeiro parecer detalhes extremamente importantes, para o segundo parecerá apenas redundância, prolixidade ou falta de objetividade.

O administrador, em especial, precisa reconhecer os diversos estilos de comunicação e utilizar um repertório variado de acordo com as características dos empregados e das situações, atentando para as fontes de ruído, segundo Chiavenato(1999, p. 528) dispostas na figura 8.

Figura 8 – Barreiras à comunicação



Fonte: Chiavenato(1999)

3.6 Liderança

Num mundo em que as mudanças estão exigindo ações adequadas, flexibilidade, nada mais significativo que o papel desempenhado pela liderança. O líder funciona como o catalisador do processo grupal.

Não obstante, a liderança não é considerada na sua real dimensão pelas organizações. A complexidade do mundo globalizado, refletindo na das organizações e, por sua vez, na dos indivíduos, faz com que o exercício da liderança precise de muito mais recursos, para ser cultivada.

Inicialmente, busquemos algumas definições de liderança. De acordo com Bergamini(1994), este é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos os cientistas sociais. Ao citar várias definições, ressalta a abrangência da feita por Hollander, segundo o qual:

> O processo de liderança normalmente envolve um processo de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (p. 16).

A liderança constitui-se, assim, num ingrediente fundamental para o sucesso das organizações, sendo uma forma de influência, de provocar determinados comportamentos nos demais. O líder pode afetar e controlar as ações dos outros através do poder, podendo tal poder ser classificado como poder coercitivo, de recompensa, legitimado, de competência ou, ainda, de referência. Chiavenato (1999, ps. 560 e seguintes) descreve as três abordagens teóricas sobre liderança:

Teorias dos traços de personalidade que explica a liderança como resultante de características pessoais, intelectuais e físicas do líder;

Teorias sobre estilos de liderança que enfatiza que comportamentos os líderes devem apresentar, envolvendo os três estilos de liderança, a liderança orientada para tarefas ou para as pessoas e a grade gerencial.

Teorias situacionais de liderança, a da escolha dos padrões de liderança, ao modelo contingencial e à teoria do caminho-meta.

Um modelo bastante inspirador é apresentado por Dilts(1996), no qual ele fala das habilidades requeridas pelo líder, que são as seguintes:

- Habilidades do indivíduo são a capacidade que ele tem de liderar a si próprio, de colocar-se num estado de recursos, de modo a poder ter a atitude e comportamento adequados em cada situação. Podemos relacionar essas habilidades com o conceito utilizado na Aprendizagem Organizacional de maestria pessoal ;
- Habilidades de relacionamento que consiste na capacidade de entender, motivar e comunicar-se com os outros. Ele considera esse um dos mais importantes habilidades do líder porque através dela consegue-se fazer com que os empregados consigam criar, coletivamente, um mundo que todos querem viver, através da identificação com a missão organizacional;
- Habilidades de pensamento estratégico que possibilitam a definição e consecução de metas, através da identificação do estado atual, do estado desejado e do melhor caminho a ser percorrido;
- Habilidades de pensamento estratégico propiciam ao líder identificar e compreender o espaço-problema em que ele, seus colaboradores e a empresa se encontram. Tal habilidade é crucial para uma abordagem de resolução de problemas e para a criação de times na organização (p. 14).

3.7 Motivação

Um elemento importante na performance das pessoas é sua motivação, definida por Chiavenato(1999) como:

> Desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. A motivação está relacionada com três aspectos: a direção do comportamento (objetivo); a força e intensidade do comportamento (esforço); a duração e persistência do comportamento (necessidade) (p. 592).

A motivação, assim, inicia-se a partir da identificação de uma necessidade. Tal necessidade representa uma carência que gera um estado de desequilíbrio

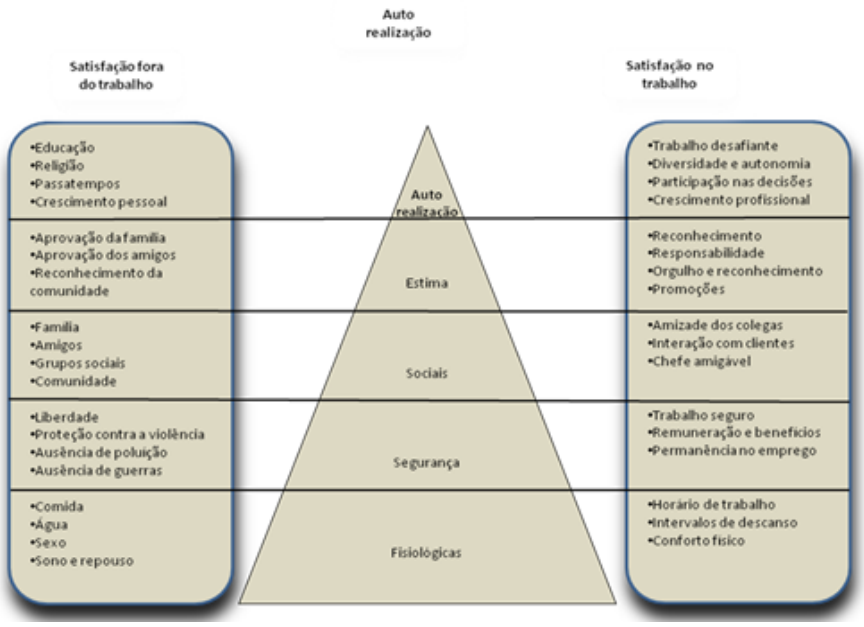
que leva a um esforço em busca do estado de satisfação. No caso do empregado, tal esforço deve conciliar suas necessidades com os objetivos organizacionais.

A hierarquia das necessidades de Maslow é representada por uma pirâmide na qual as necessidades são agrupadas em cinco categorias. Conforme DuBrin(1996, p.187), são as seguintes:

- 1. Necessidades fisiológicas são aquelas exigências básicas, como nutrição, água, abrigo, temperatura moderada e sono;
- 2. Necessidades de segurança representam o desejo de estar seguro nos aspectos físico e emocional;
- 3. Necessidades sociais são o desejo de amor, fazer parte de um grupo e associação com outras pessoas;
- 4. Necessidades de estima refletem o desejo das pessoas serem vistas como alguém de valor;
- 5. Necessidades de auto-realização concerne ao desejo de atingir seu potencial.

De acordo com essa teoria a satisfação de um nível mais elevado só acontece depois de terem sido atendidas as de nível inferior. A figura 9 mostra a pirâmide de Maslow.

Figura 9 – A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações



Fonte: Chiavenato(1999)

Robbins(1998, p. 142) aconselha as seguintes idéias para motivar os funcionários:

- Reconheça diferenças individuais;
- Use metas e feed-back;
- Permita que os empregados participem de decisões que os afetem;
- Vincule recompensas a desempenho;
- Verifique a equidade do sistema.

3.8 As cinco disciplinas

Uma abordagem teórica que abre-se para a complexidade envolvida na criação de teorias administrativas é a Aprendizagem Organizacional, mais especificamente o enfoque dado por Peter Senge, com sua obra “A quinta disciplina”. Nela são apresentadas as disciplinas do aprendizado que devem ser incorporadas para a criação das “organizações que aprendem”, que buscam na alternância contínua entre prática e teoria, capacitarem-se para enfrentar os desafios determinados pelo ambiente mutável em que se encontram.

A primeira disciplina é a **Maestria Pessoal,** relacionada ao crescimento, ao aprendizado pessoal e ao autoconhecimento. Essa disciplina possibilita às pessoas, a partir do estado atual, utilizarem seus recursos de modo a chegarem a um estado almejado, da melhor maneira possível.

Tanto mais fácil será trilhar este caminho, quanto mais minuciosamente compreenda-se o estado atual e a visão colimada. Conforme Senge, alguém com alto nível de domínio pessoal aborda a vida como um artista aborda a arte, devotando-se a um aprendizado incessante.

Os **Modelos Mentais** são nossas imagens, esquemas, paradigmas, os quais determinam que aspectos da realidade percebemos e como achamos que devemos agir. Relacionam-se a como vemos o mundo e a nós mesmos, bem como quais potenciais imaginamos possuir. Exercem um profundo impacto nas

nossas realizações, levando às profecias auto-realizáveis. Alguém que se ache capaz de realizar determinada tarefa, tão somente por esta crença, tem uma chance bem maior de conseguir do que outro mais cético. Os obstáculos para o primeiro representarão apenas desafios superáveis que não impedirão a consecução do objetivo. Para o segundo, por sua vez, demonstrarão que seu alvo é inalcançável.

A **Visão Compartilhada** consiste na criação de uma imagem de futuro que seja compartilhada por todos na organização, a qual servirá de inspiração para sua concretização, conferindo um senso de propósito. Determina que todos se sintam no mesmo barco. A predominância da visão compartilhada faz com que se possa abrir mão de posições antagônicas, buscando conciliar seus objetivos e seus pontos de vista com as necessidades da organização como um todo.

A **Aprendizagem em Equipe** corresponde a integração dos esforços de cada um na atuação grupal, percebendo-se que essa abordagem otimiza os resultados, potencializando as capacidades individuais, gerando sinergia. Ressalte-se aqui, a importância de um bom processo de comunicação.

Finalmente, a “quinta disciplina”, que deve estar subjacente às demais, integrando-as, o **Pensamento Sistêmico.** Consiste na percepção das conexões e interdependências, relacionando as partes ao todo. Leva ao reconhecimento que um enfoque direcionado às partes isoladamente limita profundamente o entendimento de um sistema, pois as relações das partes entre si ficam obscurecidas e bem mais obscurecidas as relações de cada uma delas com o todo, tal fragmentação conduzindo a desperdício e mesmo ameaçando o sistema total.

A utilização do pensamento sistêmico teria evitado que o grande progresso criado pelas organizações tivesse trazido junto com ele a exaustão dos recursos naturais, guerra, destruição e pobreza. Ressalte-se, no entanto, que a mera utilização do pensamento sistêmico envolve altíssimo grau de complexidade, além de fatores políticos, econômicos, sociais envolvidos nessa disciplina tão importante para nossos dias.

3.9 Presença

Continuando o trabalho seminal iniciado com “A quinta disciplina”, Senge, juntamente com outros pesquisadores, lançou posteriormente, dentre outras obras, “Caderno de campo da quinta disciplina”, “A dança das mudanças” e “Presença”. Em especial, desta última extraímos as idéias apresentadas a seguir, as quais representam um aprofundamento, em especial, da idéia do pensamento sistêmico. Ressaltamos que essas idéias, por utópicas, idealísticas ou irreais que possam ser, são frutos de pessoas cujos credenciais não deixam nada a desejar, dois dos quais, professores do Massachusetts Institute of Technology, Senge e Sharmer.

A “presença” representa um estado de atenção plena ao momento atual. Esse mergulho profundo nas águas do aqui-e-agora permite que a percepção seja ampliada a ponto de desvelar-se um espaço futuro de possibilidades que quer emergir. Segundo Sharmer a essência da liderança consiste, exatamente em facilitar essa percepção ampliada .Ele considera que exatamente devido a este “ponto cego”em relação à dimensão mais profunda da liderança e da mudança transformadora nos encontramos mergulhados num fracasso coletivo. Implicitamente o autor critica as teorias de liderança atuais, que proporcionam bastante conhecimento a respeito do “quê” e os líderes fazem e “como” fazem, porém ignoram o “espaço interior”, a origem na qual operam. As dimensões profundas dessa “mudança transformacional”, possibilitada pela “presença” são um território desconhecido tanto pela pesquisa acadêmica quanto pelo nosso conhecimento sobre a liderança.

Colocar-se num estado de receptividade a essa “presença” faz com que a partir da plena consciência e atenção ao estado atual, levando ao ouvir com intensidade, à rejeição dos preconceitos e das representações da realidade distorcidas e anacrônicas, vai abrindo o caminho para a mudança. Colocando-se num estado de “abrir-se para receber” e de participação consciente “o campo muda e as forças modeladoras de uma situação deixam de recriar o passado para manifestar ou materializar o futuro”. Buscando entender esse processo faz-se necessário o aporte da nova ciência dos seres vivos, das artes criativas, das experiências de mudanças organizacionais drásticas, enfatizando (Senge e

outros,2004), em especial, a importância da compreensão direta do poder gerador da natureza:

> Praticamente todas as culturas indígenas ou nativas viram na natureza, no universo ou na Mãe Terra o mestre supremo. E poucas vezes na história houve uma necessidade tão premente de se redescobrir esse mestre (p, 25).

As organizações, em especial, precisam cultivar essa “presença”, em especial as grandes multinacionais, pois atualmente elas dividem o mundo entre os que são beneficiados pela economia global e os excluídos. Seus “modus operandi” continuam alicerçado no controle, na previsibilidade, na padronização, dentro da ideologia consumista inerente ao “american way of life”, a despeito da desarmonia crescente com o ambiente, exaurindo, irresponsavelmente, os recursos naturais.

Contrapondo-se ao esquema habitual de aprendizagem eminentemente reativa e aprofundando-se na representação desse processo da “presença”, Sharmer (Senge e outros, 2007, p. 90) desenvolveu um modelo que ele chama, pela sua representação gráfica, de Movimento em “U”, composto pelas seguintes etapas:

1. Sentir – buscando observar atentamente, a pessoa torna-se um com o mundo, mergulhando na situação. Nesta fase são suspensos os modos costumeiros de ver e busca-se perceber a partir de dentro do fenômeno.

2. Presenciar – a profundidade da fase anterior, do “sentir”, serve de base para que se possa, nesse momento, atingir um estado de lucidez e conexão com a realidade emergente, nova, em que o “saber interior” nada mais é que tornar-se um veículo para a fonte infinita e misteriosa na qual tudo acontece. O mistério deixa-se nesse momento de profunda conversão conhecer. A percepção brota dentro do processo vivo do todo e “o verdadeiro desafio para compreender o ato de presenciar reside, não em seu caráter abstrato, mas na sutileza da experiência.(...) Trata-se de ver a partir do âmago da fonte que está engendrando o todo futuro e que, do futuro, volta ao presente.

3. Concretizar (ou realizar) – nesse momento a “magia” acontece e o conhecimento captado faz com que aquele sentimento do novo manifeste-se instantaneamente, flua e através da pessoa opere-se uma manifestação do todo e para todos, “o eu não reage a uma realidade externa nem cria nada em isolamento – ao contrário – como a semente de uma árvore, torna-se o umbral para a gênese de um mundo novo”.

Este movimento é composto de sete atividades, associadas a sete capacidades, as quais devem estar plenamente desenvolvidas para que aconteça o processo, conforme figura 10.

Figura 10 – Sete capacidades do movimento do U



Fonte: Senge e outros(2007)

CAPÍTULO 4 - O BICHO DO MATO

"Eu não tenho filosofia: tenho sentidos...
Se falo na Natureza não é porque saiba o que ela é.
Mas porque a amo, e amo-a por isso,
Porque quem ama nunca sabe o que ama
Nem por que ama, nem o que é amar..."
Alberto Caeiro

4.1 Ecovilas e permacultura

Buscando viver em harmonia com a natureza e com o próximo, muitos estão aderindo a uma forma de viver que vai se espalhando pelo mundo: a ecovila, definida por Gilman(Wikipédia - Ecovila) como "um assentamento de proporções humanas, funcionalmente completo, onde as atividades do ser humano se integram inofensivamente ao mundo natural, de forma a ajudar o desenvolvimento saudável deste e poder perdurar por um futuro indefinido." Sua dimensão faz com que as pessoas se conheçam umas às outras e se influenciam mutuamente,configura-se de maneira a suprir as principais funções da sociedade, como moradia, alimentação, manufatura, lazer, vida social e comércio. Apelando para fontes de energia renováveis e utilizando os recursos de maneira cíclica, compromete-se com a justiça e a não exploração, cuidando da vida. Resgata-se, assim, o antigo senso de pertinência e a interdependência é aceita como uma dádiva, porque cada um é herdeiro e depositário da riqueza do grupo, compartilhando-se a abundância e enfrentando-se, conjuntamente, as ameaças e desafios.

O livro de Gilman, "Ecoaldeias e Comunidades Sustentáveis", feito a partir de uma pesquisa de campo para identificar os melhores exemplos de comunidades sustentáveis ao redor do mundo, foi a semente para a criação da GEN - Rede Global de Ecovilas, criada, formalmente, em 1995, numa comunidade na Escócia, chamada Findhorn. Quatro anos depois, em 1999, surgiu a ENA - Rede de Ecovilas das Américas.

No Brasil, existe, ainda, a ABRASCA - Associação Brasileira de Comunidades Alternativas, uma entidade não governamental (ONG), alinhada à proposta de um relacionamento consciente e responsável entre os diversos

setores da sociedade e o meio ambiente que promove, anualmente, o ENCA - Encontro Nacional de Comunidades Alternativas e/ou Arco-Íricas, propiciando às diversas comunidades compartilhar suas experiências na busca de um modelo que possibilite maior qualidade de vida, no âmbito da saúde, alimentação, educação para jovens e crianças, abrigo, relacionamentos.

Segundo a Wikipedia as ecovilas, buscando a integração entre uma vida social harmônica e um estilo de vida sustentável, utilizam, dentre outras, as seguintes práticas:

1. Produção local e orgânica de alimentos;
2. Utilização de sistemas de energias renováveis;
3. Utilização de material de baixo impacto ambiental nas construções (bioconstrução ou Arquitetura sustentável);
4. Criação de esquemas de apoio social e familiar;
5. Diversidade cultural e espiritual;
6. Governança circular e empoderamento mutuo, incluindo experiência com novos processos de tomada de decisão e consenso;
7. Economia solidária, cooperativismo e rede de trocas;
8. Educação transdisciplinar e holística;
9. Sistema de Saúde integral e preventivo;
10. Preservação e manejo de ecossistemas locais;
11. Comunicação e ativismo global e local.

As Ecovilas, como um modelo alternativo da sociedade moderna, busca resgatar antigos conhecimentos e filosofia, que possibilite uma vida plena de amor e sentido. Contrapondo-se ao consumismo, à discriminação, ao sucesso a todo custo, à ação predatória, incentiva a cooperação, o amor, o respeito, a transparência, a solidariedade e a confiança. A abertura à diversidade engloba as dimensões cultural, espiritual e ecológica, buscando-se relações saudáveis e sustentáveis consigo mesmo, com a sociedade e com a Terra, em consonância com a vocação do planeta.

Conforme tão bem expresso, ainda, na Wikipedia:

> Essa é a missão do movimento das ecovilas: explorar novas fronteiras e praticar aplicações concretas para a sustentabilidade. Nesta busca elas

> tecem uma filosofia de harmonia e paixão, sonho e visão, de terra e cosmo, de tecnologia e espírito, de educação e ativismo, de dança e canto, de ciclo e equilíbrio, de morte e renovação. Ecovilas, em síntese, honram, restauram e celebram os quatro elementos e seus processos interconectados na Natureza e nas pessoas.

Sobressai, dentre os conceitos utilizados nas ecovilas, o da permacultura. Conforme a Wikipedia,

> Uma práticas freqüente nas ecovilas é a permacultura. Esse termo foi criado por Bill Mollison e David Holmgren, dois ecologistas, relacionado, inicialmente, à construção de habitações sustentáveis, ampliou sua abrangência para a criação de habitats humanos sustentáveis. Holmgren(Fundamentos da Permacultura) define a permacultura como "paisagens conscientemente desenhadas que reproduzem padrões e relações encontrados na natureza e que, ao mesmo tempo, produzem alimentos fibras e energia em abundância e suficientes para prover as necessidades locais."

A permacultura, inspirada na natureza, estabelece diretrizes para os diversos aspectos da vida humana, como construção, educação, economia, organização social em geral, considerados essenciais no desenho de sistemas sustentáveis.

Adotando um enfoque sistêmico na busca por soluções aos problemas ambientais, considera as necessidades atuais conjuntamente com a sustentabilidade, de modo a evitar conseqüências destrutivas características de uma abordagem imediatista.

Holmgren estabelece, subjacente à permacultura, três princípios éticos:

1.Cuidar da terra
2.Cuidar da gente
3.Compartilhar com equidade

Eles são complementados pelos princípios de design, listados abaixo:

1. Observe e interaja;
2. Capte e armazene energia;
3. Obtenha rendimento;
4. Pratique auto-regulação e aceite feedback;
5. Use e valorize os serviços e recursos renováveis;
6. Não produza desperdícios;
7. Design partindo de padrões para chegar aos detalhes;

8. Integrar ao invés de segregar;
9. Use soluções pequenas e lentas;
10. Use e valorize a diversidade;
11. Use as bordas e valorize os elementos marginais;
12. Use criativamente e responda às mudanças.

Desenhar ferramentas e processos que reúnam conceitos, elementos e componentes estratégicos dentro de um marco ou plano de ação que possa ser implementado e mantido com recursos mínimos.

A atenção não se dirige apenas aos componentes individuais mas à relação entre eles e o uso ótimo para a criação de sistemas produtivos.

O compromisso com a manutenção da vida, enfoca uma otimização sucessiva do sistema para as necessidades de agora, como também em uma futura produtividade, aberta para ser desenvolvida e refinada pelas gerações que vêm.

Otimiza-se, assim, o funcionamento do sistema, nos âmbitos ecológico, econômico e social, inspirados e em sintonia com os processos de auto-regulação presentes nos ecossistemas naturais.

A flor do sistema de desenho permacultural mapeia os temas que precisam ser considerados na construção dessa realidade, inclusiva, sustentável e acolhedora.

Holmgren adverte que a crise ambiental trará conseqüências que farão nossa sociedade irreconhecível. Contrapondo-se a expansão que houve, sobretudo no último século, advoga que estamos num tempo de declínio energético e precisamos trabalhar com a hipótese de uma redução do consumo de energia, recursos e da população humana, cujo bem-estar e sobrevivência encontram-se, perigosamente, ameaçados. Não obstante a gravidade da situação bem como os entraves para a expansão da permacultura, advoga uma postura que enfatize mais as oportunidades que os obstáculos.

Os princípios da permacultura podem derivar do estudo do mundo natural e das sociedades pré-industriais sustentáveis e sua disseminação exige uma grande mudança no atual paradigma. O período de transição acontece, necessariamente, em meio a grande resistência, confusão, insegurança, dúvida e

retrocessos, até mesmo nos que buscam a mudança. A abertura para aprender com as experiências, tanto as bem sucedidas quanto as fracassadas, servirão de plataforma para uma consolidação do caminho a seguir. Nesse contexto, os princípios servem como mola-mestra para darmos o próximo passo.

Figura 11 – Flor da Permacultura



Fonte: Holmgren(2007)

4.2 Apresentando o Bicho do Mato

"A natureza é o único livro que oferece um conteúdo valioso em todas as suas folhas."
Johann Goethe

O Centro Ecopedagógico Bicho do Mato, onde vivem três famílias com 7 crianças, localiza-se no bairro da Guabiraba, na Bioregião de Dois Irmãos. O Ecocentro é um espaço comunitário de integração social onde são aplicadas tecnologias sociais e ambientais, tendo a Ecopedagogia e a Economia solidária como eixos transversais.

No ano de 2009 foram realizados mutirões e oficinas Bioconstrutivas para melhorar e adaptar às instalações do Ecocentro. Através do trabalho coletivo, os participantes se uniram na construção do novo sanitário seco compostável, preparação da horta, estações de biorremediação de águas cinzas, reforma do telhamento do galpão multifuncional, confecção de novas placas educativas, pintura de tinta terra. Culminando com a realização do I Curso Popular de Design em Permacultura, que é, como dito anteriormente, a tecnologia de desenho de ambientes humanos sustentáveis com respeito aos padrões da natureza. Além do material didático os participantes ganhavam um kit sustentável com sacola de algodão cru, camiseta do curso, ecocaneca e sabonete biodegradável.

A alimentação oferecida no curso foi a ovolactovegetariana, adotada regularmente no Bicho do Mato. Palavras de agradecimento ao alimento precediam as refeições, também em conformidade com as práticas adotadas na comunidade.

Além de abranger conteúdos ordinariamente presentes nesses cursos, buscou-se tanto adaptá-los à realidade local quanto acrescentar outros considerados fundamentais para a formação de um Permacultor, como Economia Solidaria, Consumo Sustentável, Sistemas Agroflorestais, Ecopedagogia.

Também já foi realizado curso de Bioconstrução Popular bem como oficinas e capacitações na área da ecopedagogia, economia solidária e cultura de paz, desenvolvendo práticas comunitárias para a integração e desenho social e adotando ações de gestão permacultural no seu cotidiano.

Outra importante iniciativa, criada em 2006, primeira iniciativa de trocas com moeda social de Pernambuco, foi a Ciranda Solidária, um movimento com bases e princípios justos, solidários e ambientalmente sustentável. Através da "troca", alguém oferece algo a outro, tendo como base a confiança: resgata-se, assim, o sentido da reciprocidade. Artesanato, alimentos, suas habilidades, massagem, roupas, cds, livros podem ser objeto dessa negociação. Este foi o único mercado de trocas solidário com moeda social do Estado.

A Permacultura busca uma relação com o planeta e com os seres, eminentemente, cuidadosa, onde os elementos do ambiente interagem harmônica e sustentavelmente, imprimindo um novo significado às práticas cotidianas, havendo um compromisso com o todo. Esta visão, bastante contemplada na Cultura da Sustentabilidade, dá um novo significado às práticas cotidianas.

A Ecopedagogia extrapola os limites da educação tradicional centrada na lógica da competição e acumulação, e na produção ilimitada de riqueza sem considerar os limites da natureza e as necessidades dos outros seres do planeta. Permite democratizar-se o acesso às práticas da economia solidária como forma de geração de renda local, servindo como instrumento para o fortalecimento da cultura da sustentabilidade e apoiada na permacultura para a criação de ambientes humanos. Cuida-se, assim, dos limites da natureza e das necessidades dos outros seres do planeta.

Listamos abaixo alguns dos objetivos do Bicho do Mato:

- Promover a cultura da sustentabilidade, tendo a permacultura, economia solidária e a cultura de paz como eixos fundamentais e a ecopedagogia como temática transversal;
- Produzir e promover cursos, oficinas e eventos sustentáveis;
- Recepção de escolas, universidades, empresas e grupos interessados nas temáticas abordadas pelo Ecocentro;
- Desenvolver e democratizar tecnologias sustentáveis como modelos de desenvolvimento de uma sociedade de baixo carbono;
- Consultorias para primeiro, segundo e terceiro setor nas temáticas trabalhadas pelo Ecocentro;

- Participar de editais, projetos e seleções públicas nas linhas coerentes às ações do Ecocentro;
- Aplicar um sistema de gestão socioeconômico, tendo a economia solidária o consumo sustentável e o comércio justo como pilares dessa nova economia;
- Introduzir plantas nativas contribuindo no reflorestamento da APA – Aldeia Beberibe;
- Produção agroecológica para suprir a necessidade alimentar dos moradores do Ecocentro, estagiários e eventualmente dos eventos realizados, se tornando uma referência como espaço de aprendizagem e ecoalfabetização aplicada;
- Participar, propor e interferir em políticas públicas ambientais, culturais e sociais;
- Disseminar cursos de plataformas livres;
- Revalorização da vida no campo;
- Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção da sustentabilidade ambiental, econômica, social, política e ética;
- Desenvolver práticas comunitárias, baseadas em valores humanos;
- Promoção e desenvolvimento de tecnologias sociais voltadas a comunicação não violenta, resolução de conflitos e cultura de paz;
- Articular uma rede de empreendedores sociais que fomentem ecovilas (espaços e projetos sustentáveis);
- Dar suporte e servir de base para trabalhos científicos acadêmicos, integrando o Ecocentro em projetos de extensão e disciplina que convirjam com as práticas localmente aplicadas;
- Atuar politicamente em Redes, Conselhos, Comitês e instancias representativas da Sociedade Civil, levando a bandeira da cultura da sustentabilidade, economia solidária, agroecologia e tecnologias sociais ambientalmente corretas.

O mundo atual distancia-se drasticamente do meio natural. As crianças criadas nesse distanciamento serão os adultos igualmente distanciados e alienados da natureza, indiferentes ao engajamento e comprometimento

necessários para uma mudança coletiva. A educação ambiental precisa do envolvimento e comprometimento das escolas com a cultura da sustentabilidade, trazendo atividades práticas vivenciais contextualizadas que possam sensibilizar, efetivamente, os alunos.

O Bicho do Mato oferece trilhas ecopedagógicas para escolas, grupos universitários e empresas, estágios monitorados, oficinas socioambientais, capacitações de professores e alunos, cursos, saraus culturais e vivências.

A Escola é recepcionada pelos educadores do Centro e todos participam de uma roda de boas vindas. Após a explicação geral do funcionamento do ecocentro, dos aspectos de segurança e da programação, iniciam-se as atividades em grupo.

Após o encerramento das oficinas, os educandos são convidados para um lanche natural oferecido na cozinha comunitária do Ecocentro. No final todos juntam-se para a dança circular de encerramento.

As escolas podem participar de vivências ecopedagógicas, durante um turno ou o dia inteiro, onde são desenvolvidas atividades a serem escolhidas de acordo com a necessidade, conteúdo de suas aulas ou afinidade.

As oficinas, por sua vez, são ministradas por integrantes do Grupo de Estudos de Permacultura, integrantes da Caravana Arco Íris por la Paz e coletivos conectados com a Rede Solidária. A Caravana Arco Íris por la Paz é composta por artistas, ativistas sociais, educadores e voluntários de vários lugares que percorrem as Américas desde 1996.

Um evento importante foi, exatamente, a chegada da Caravana Arco-Íris por La Paz, após o Encontro Nacional de Comunidades Alternativas. Durante uma semana e meia, no Bicho do Mato, as pessoas puderam vivenciar a Cultura da Sustentabilidade, com atividades como Permacultura, Bioconstrução, Alimentação Sustentável, Oficinas de Cerâmica, Cineclube, Agroecologia, Comunitarismo, Musica, Arte-educação, Economia Solidária e Ecopedagogia, conhecendo as diversas tecnologias utilizadas como a estação de tratamento das águas cinzas, sanitário seco compostável, forno solar, avicultura integrada, composteira e horta agroecológica.

Numa área disponibilizada para acampamento, as pessoas se organizavam em barracas, utilizando saco de dormir ou colchonete. Alimentação vegetariana,

sanitário seco, cozinha comunitária, área de camping e banho, galpão multifuncional completavam o cenário.

Uma atividade que se destaca para a realização do presente trabalho é o Círculo de Mulheres, que acontece uma vez por mês. Nessas reuniões busca-se sintonizar com a cultura ancestral, levando as mulheres a se aprofundarem em seu Espaço Sagrado. Amplia-se a conexão sagrada com o ventre, e, conseqüentemente, com a abundância e a fertilidade. Nas vivências utiliza-se, freqüentemente, as danças circulares. A facilitadora dessas reuniões, que é, juntamente com o marido, quem está à frente do Bicho do Mato, terminará no final do ano a formação no curso que está acontecendo na Universidade Federal de Pernambuco. Ela faz, ainda, formação em educação Waldorf e é musicista.

No site encontramos uma lista de atividades oferecidas de acordo com os eixos temáticos trabalhados pelo Ecocentro, conforme abaixo:

Eixo 1 - O Solo atividades que envolvem percepção sensorial e estudo sobre o solo e suas características, bem como participarão de atividades que propiciarão ver a terra como espaço de vida de inúmeras criaturas e uma fonte de tecnologias sustentáveis, como a oficina de geotintas e a construção de tijolos de adobe.

Eixo 2 - Reciclagem a importância de reciclar os diversos tipos de resíduos gerados pela presença do ser humano na Terra, desde os resíduos sólidos orgânicos, reciclagem de água e composto humano.

Eixo 3 – A Mata Atlântica a importância de preservá-la demonstrando através de vivencias abordando a fauna e flora local, técnicas de plantio, identificação de arvores e plantas nativas e a sensibilização para a proteção dos animais que nela residem.

Eixo 4 – Alimentação sustentável atividades teórico-práticas sobre alimentação, discutindo a forma como nos alimentamos e a importância de repensar nossos hábitos, substituindo-os por um modelo que seja sustentável para a saúde humana e o meio ambiente, trabalhando alternativas alimentares.

Eixo 5 – Construções sustentáveis materiais reaproveitados e reciclados demonstrando diversas técnicas de bioconstrução. O espaço pedagógico será umas das casas bioconstruidas do ecocentro, onde essas tecnologias serão discutidas e vivenciadas.

Eixo 6 – Trilha Ecopedagógica Recomendada para adolescentes e adultos, na trilha ecopedagógica os participantes percorrerão toda a área do Ecocentro, conhecendo as diversas tecnologias ambientais que funcionam no espaço, tais como a estação de tratamento das águas cinzas, sanitário seco compostável, forno solar, avicultura integrada, composteira, horta agroecológica, entre outros.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

"Conhece-te a ti mesmo."
(Sócrates)

Apresentaremos o resultado da pesquisa realizada na organização Bicho do Mato, especificamente, em relação ao questionário realizado por pessoas que já tiveram contato com a organização Bicho do Mato, quer seja participando de algum curso, do Grupo de Mulheres ou, simplesmente, tenham sido convidadas através de contato pessoal ou por meio eletrônico.

Como o Grupo de Mulheres é um grupo com encontros regulares e bastante representativo da organização e reflete, exemplifica e consubstancia seus valores e objetivos, decidimos aplicar o questionário a partir do contato originado da lista de e-mail convidando para o Grupo de Mulheres bem como um encontro ocorrido no Bicho do Mato. Buscamos identificar quais as possibilidades de aprendizado proporcionadas pela utilização das danças circulares, de modo que, a partir da percepção dessas pessoas, possamos inferir sua utilização como instrumento nas organizações em geral, em especial nos treinamentos.

5.1 Apresentação e Análise dos Dados

Os dados foram coletados através de um questionário contendo 18 (dezoito) questões fechadas e 1 (uma) aberta. Cada uma das questões fechadas será analisada e será apresentado seu respectivo gráfico. A questão aberta servirá para ilustrar o capítulo como um todo. Doze pessoas responderam ao questionário.

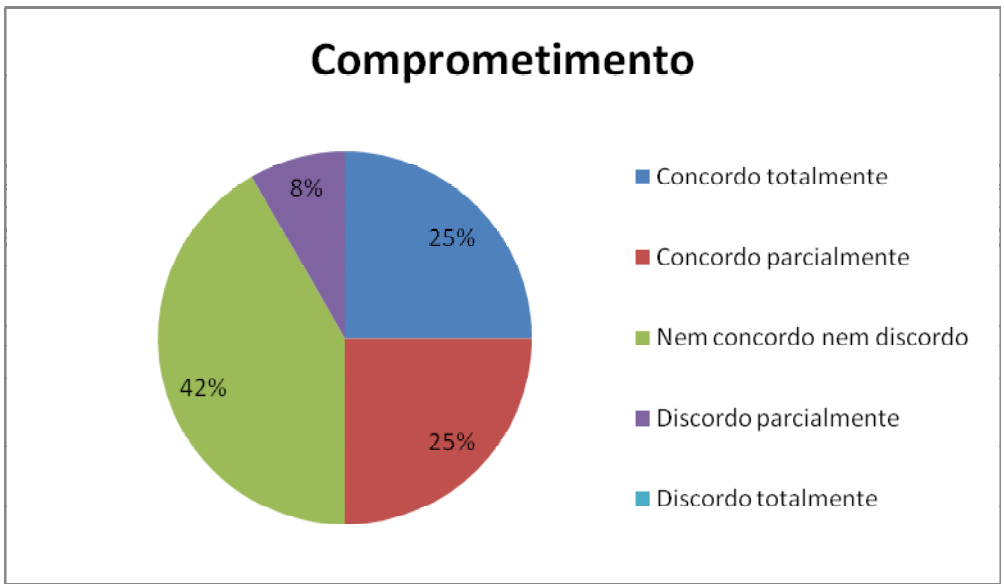
A análise dos dados esclarecerá a pertinência de utilizar-se as danças circulares nas organizações, visto que buscaremos a correlação de vários elementos do comportamento organizacional com a percepção, pelo grupo estudado, do resultado obtido pela utilização das danças. Destacaremos, quatro temas trabalhados na pesquisa: motivação, liderança, comunicação e sensibilização ecológica.

Buscando competências e qualidades que são, normalmente, relacionadas ao bom desempenho no trabalho, solicitamos, em cada uma das questões que

fosse assinalada a viabilidade de desenvolvê-la através da utilização das danças circulares. Além da correlação buscada entre a utilização das danças circulares e competências que costumeiramente sejam consideradas para um bom desempenho nas organizações, buscamos, também, a correlação destas com uma conscientização em relação à perspectiva ecológica, considerando que esta seja, na realidade, uma competência esquecida, negligenciada e extremamente importante nas organizações. A questão da sustentabilidade como um todo e, especificamente, da sustentabilidade organizacional não têm recebido a devida importância nos estudos administrativos.

GRÁFICO 1

1) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver o comprometimento



O questionário começa indagando se as danças circulares podem ser utilizadas nas organizações como um instrumento para desenvolver o comprometimento. .

Esta é uma das questões com a menor quantidade de pessoas respondendo favoravelmente. Como vemos no gráfico 1, apenas 25% concordam totalmente e 25% concordam parcialmente. Mesmo assim, a soma da concordância total e parcial, perfazendo 50% é bastante significativa. Esse comprometimento é determinante da atitude e do comportamento do indivíduo, relacionado a muitos aspectos componentes da relação do indivíduo com a

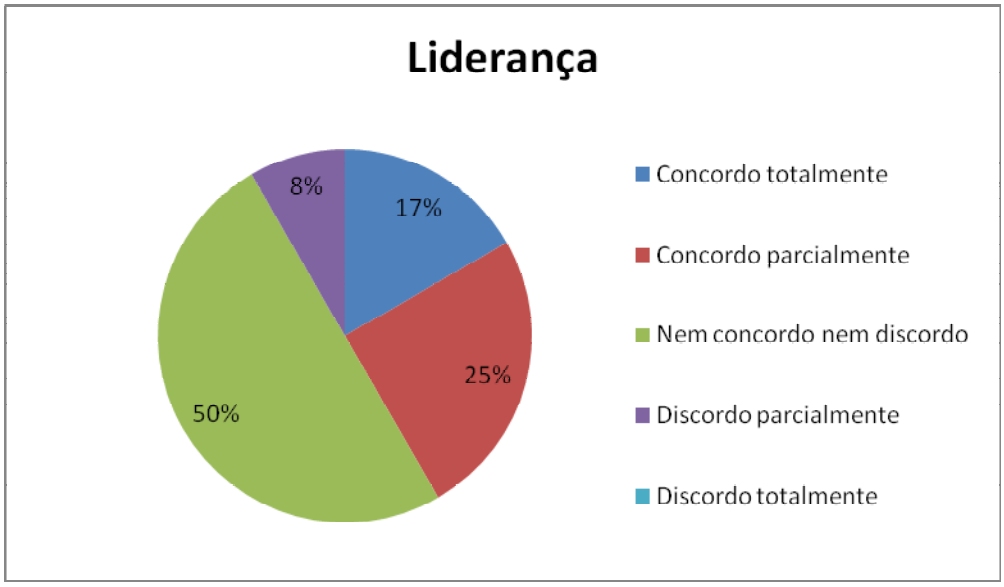
organização, bem como de suas características pessoais.

Interessante, a esse respeito, uma das colocações, sobre o significado das danças: **"**Acho bem legal.. mas o propósito deve ser justo para os que participam e não para a "organização". Observa-se aqui um certo antagonismo entre os servidores e a organização.

O aspecto lúdico das danças pode parecer um pouco contrário à seriedade muitas vezes presente nas organizações.

GRÁFICO 2

2) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a liderança

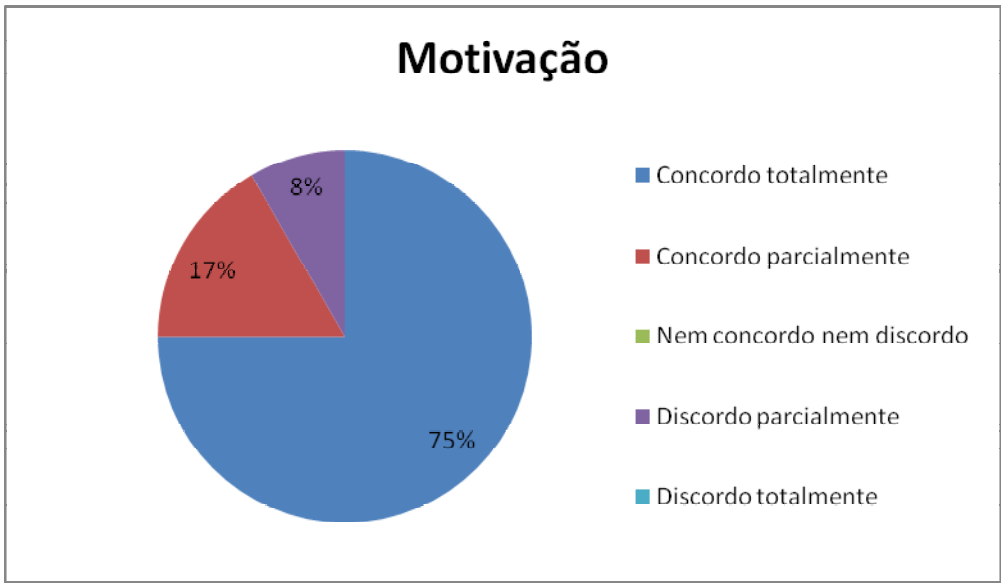


O gráfico 2, por sua vez, corresponde à segunda pergunta, que relaciona as danças como instrumento para desenvolver a liderança. Assim como a anterior, as respostas foram as menos favoráveis. Não obstante, concordo totalmente corresponde a 17% e concordo parcialmente a 25%, totalizando 42%. A liderança, sem dúvida, é um dos mais importantes elementos do comportamento organizacional. Ainda assim, os estudos ainda têm alterado bastante tanto a própria concepção da liderança quanto maneiras de desenvolvê-la. Enfatize-se a dificuldade das organizações para desenvolver e até ampliar o conceito de maestria pessoal, de modo a proporcionar maior receptividade à influência mútua dos diversos funcionários das organizações, de modo a valorizar uma liderança

compartilhada por todos, empoderados e motivados. Também como na questão anterior, a formalidade envolta no exercício da liderança pode parecer estranha ao mundo de igualdade muitas vezes associado às danças.

GRÁFICO 3

3) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a motivação

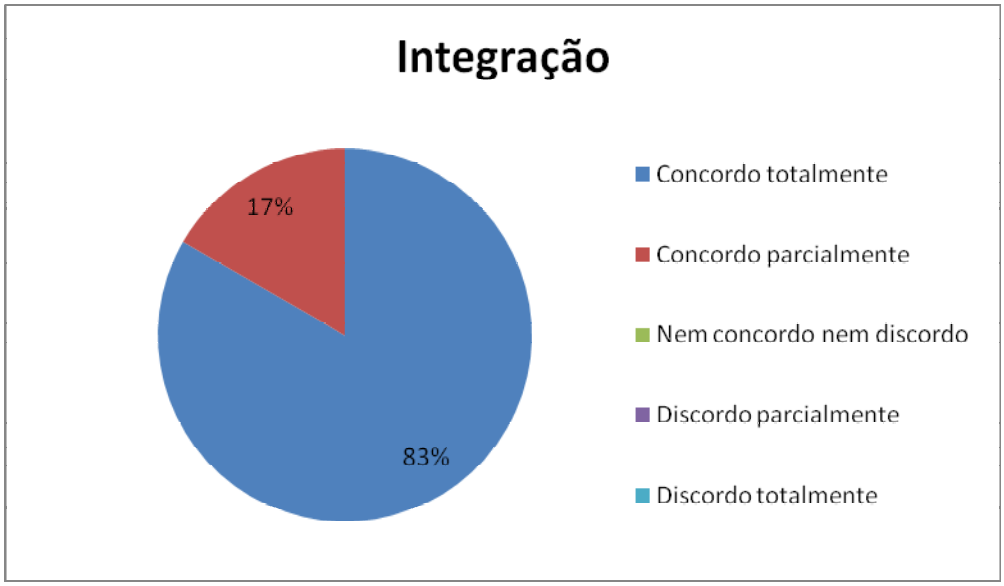


No gráfico 3 temos a relação entre a percepção do potencial efeito das danças e a motivação. A concordância desse efeito positivo é de 92%, dos quais 75% concordam totalmente. Interessante fazer uma comparação dessa avaliação tão alta com os 50% em relação ao comprometimento. Uma possível razão dessa discrepância seria que a motivação pode estar mais relacionada a aspectos internos do indivíduo enquanto que o comprometimento implica em considerar, igualmente, a perspectiva da organização.

É pertinente observar que esse aspecto tão relacionado a aspectos interiores esteja muito mais em afinidade com a espontaneidade e prazer tantas vezes associados às danças.

GRÁFICO 4

4) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a integração

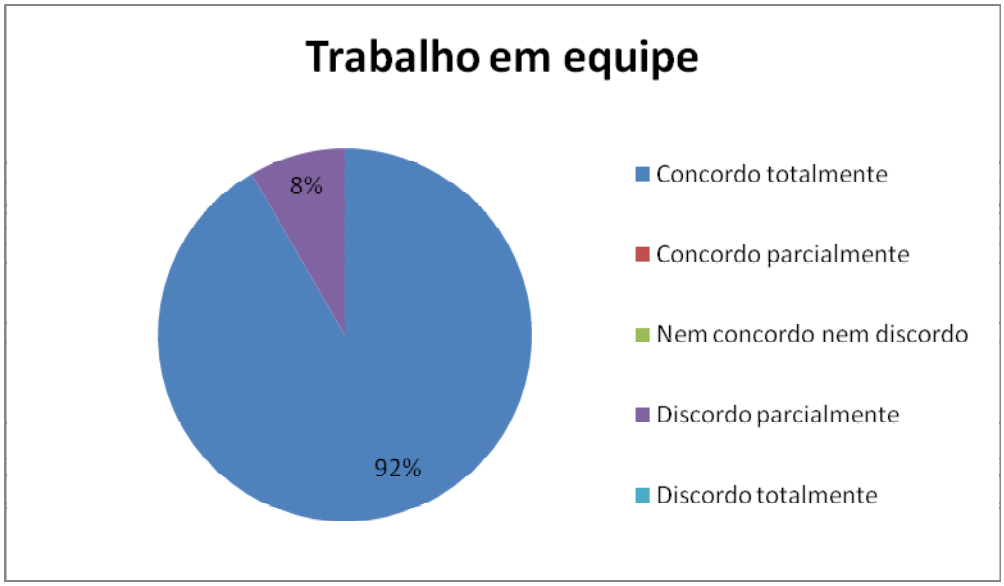


No gráfico 4 constatamos que as danças são vistas por todos (83% concordam totalmente e 17% parcialmente) como instrumentos para desenvolverem a integração. Mais uma vez, esse parece ser um elemento muito importante na realização de qualquer manifestação artística e as danças circulares propiciam e demonstram essa integração, a qual serve como "modelo" para a atitude análoga nas organizações. Conforme uma das entrevistas sobre a utilização das danças:

- "Ajuda a desenvolver a integração e o trabalho em equipe, a confiança mútua e a harmonização do grupo. Pessoalmente desenvolve a motivação e auto-estima, o que se reflete no grupo."

GRÁFICO 5

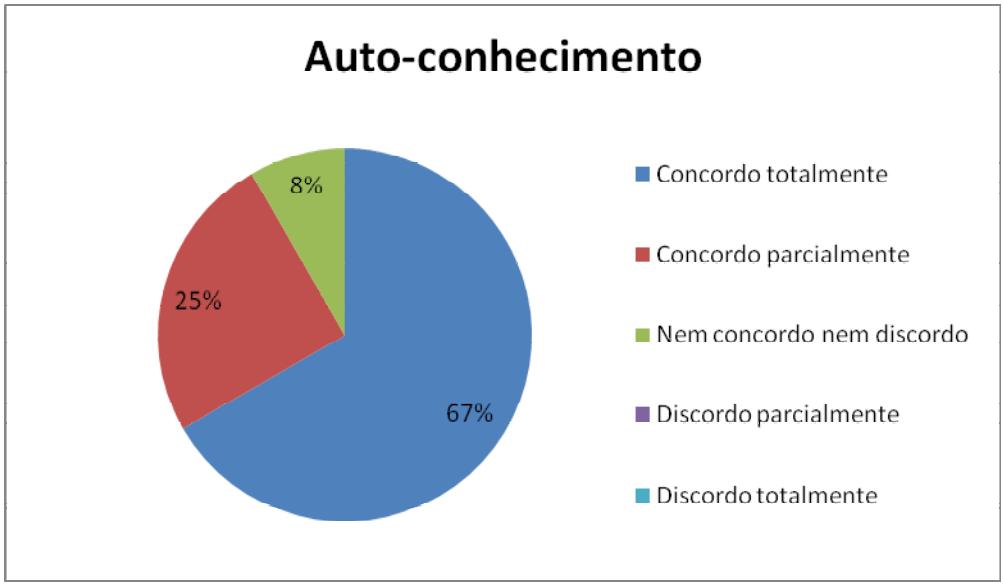
5) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver o trabalho em equipe



O gráfico 5 mostra a correlação da percepção do potencial das danças para desenvolver o trabalho em equipe. Assim como na questão anterior, referente à integração, temos outro aspecto que também está relacionado ao grupo, ao todo, à sinergia. E as danças são um ótimo exemplo prático do que pode ser um bom trabalho em equipe. Diferenciando-se das organizações pelo fato do objetivo principal, nas danças, ser, eminentemente, em relação ao seu próprio bem-estar, em ambos os casos o trabalho em equipe vai potencializar o que cada um pudesse fazer sozinho. No caso das danças, como um ótimo efeito colateral, cada um ajuda o outro, cria a ambiência que lhe permite expressar-se, viver, sentir prazer. A afinidade das danças com o trabalho em equipe ficou evidente através da concordância total de 92% dos entrevistados.

GRÁFICO 6

6) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver o auto-conhecimento



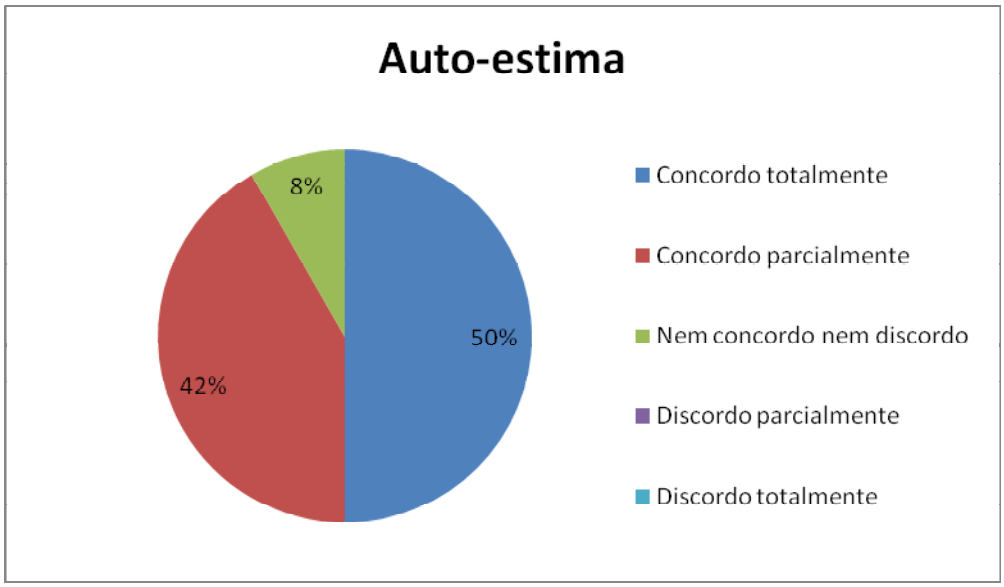
Assim como na questão anterior, o gráfico 6 demonstra que 92% concordam que as danças contribuem para o auto-conhecimento, sendo que dessas, 25% concordam parcialmente e 67% concordam totalmente. Uma colocação importante é que as organizações não dão a devida importância ao auto-conhecimento. O interesse pelos resultados é tão grande que as pessoas que vão, ou não, produzi-los perdem a importância, e sua dimensão pessoal é, freqüentemente, ignorada. Em decorrência disso, seria totalmente descabida, nessa perspectiva, incentivar-se o auto-conhecimento nas organizações. Por paradoxal que seja, tal possibilidade levaria ao desenvolvimento do potencial existente nas pessoas, tal necessário nas organizações. “Danço, logo existo” poderia ser um mote a propiciar uma apropriação desses potenciais a serviço, também, das organizações.

O rechaço das organizações a essa busca da interiorização pelos servidores ficou bem demonstrado na fala de uma das participantes:

- “É um meio eficaz para possibilitar a abertura de consciência, a iniciar um mergulho no seu interior, buscar um fuga do aspecto da razão, do mundo da competitividade tão crua e tão presente nas organizações.”

GRÁFICO 7

7) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a auto-estima



Constatamos no gráfico 7 que 92% consideram o potencial das danças para desenvolverem a auto-estima, dentre as quais 50% concordam totalmente e 42% concordam parcialmente. Assim como nas considerações referentes ao auto-conhecimento, as danças apelam para um envolvimento pessoal e autêntico, de modo que o prazer decorrente do dançar favorece, claramente, a auto-estima. Chamamos a atenção o quanto falta às organizações respeitar, reconhecer, valorizar, elogiar seus funcionários, favorecendo-lhes a auto-estima. À integralidade do ser contrapõe-se a própria denominação “mão-de-obra”, onde ficam a cabeça, a barriga, o coração? Além de trabalhar ele pensa, tem necessidades, sente.

Um outro elemento muito negligenciado nas organizações é a criatividade. O desenvolvimento do potencial criativo poderia ser direcionado para atingir os objetivos. Porém a estrutura de poder determina os estreitos limites nos quais os funcionários podem transitar. Soluções criativas trazidas por eles parecem, muitas vezes, ameaçar a autoridade dos chefes. Parece subverter os caminhos conhecidos da organização. O autoritarismo imobiliza. As danças permitem,

claramente, o expressar. Elas favorecem a mudança. Diversos passos. Diversos ritmos. A dança traduzindo, através do corpo, a música. Chegam auto-conhecimento, auto-estima. Pronto. Uma abertura crescente ao novo. Essa abertura, conjugada à lâmina do pensamento, gera a criatividade. O gráfico 8 demonstra que 92% consideram as danças como instrumentos para desenvolver a criatividade, sendo que desses, 42% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente.

GRÁFICO 8

8) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a criatividade

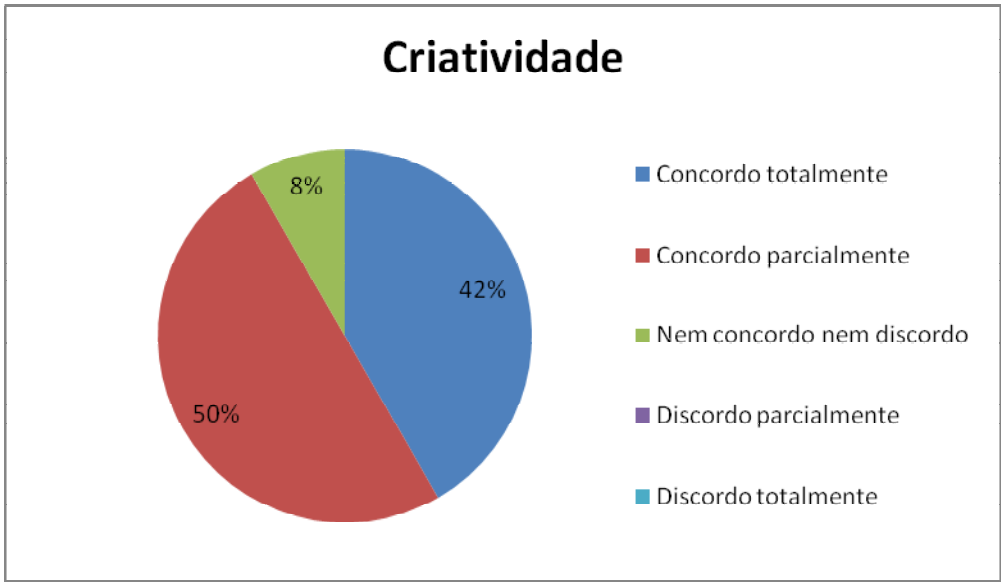
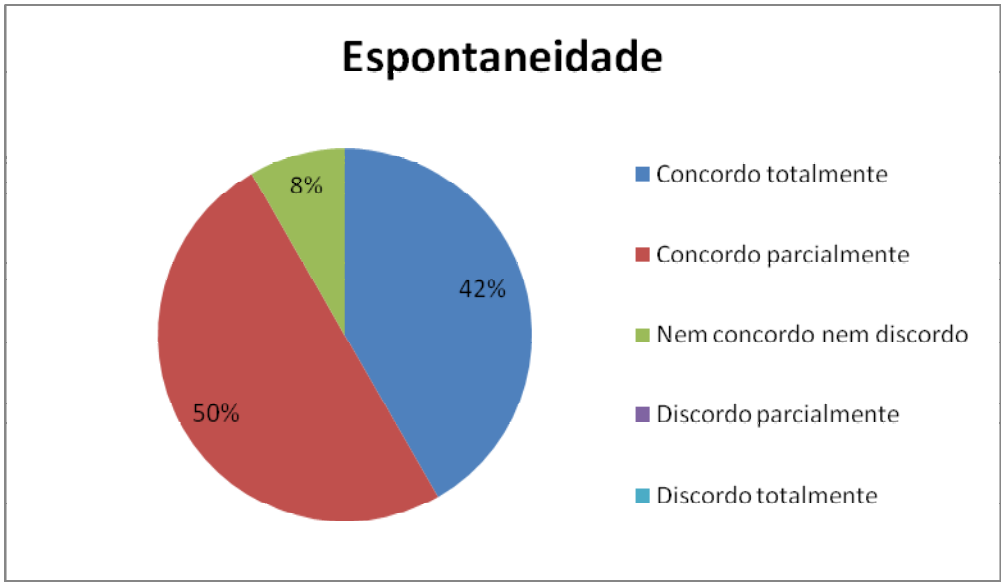


GRÁFICO 9

9) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a espontaneidade

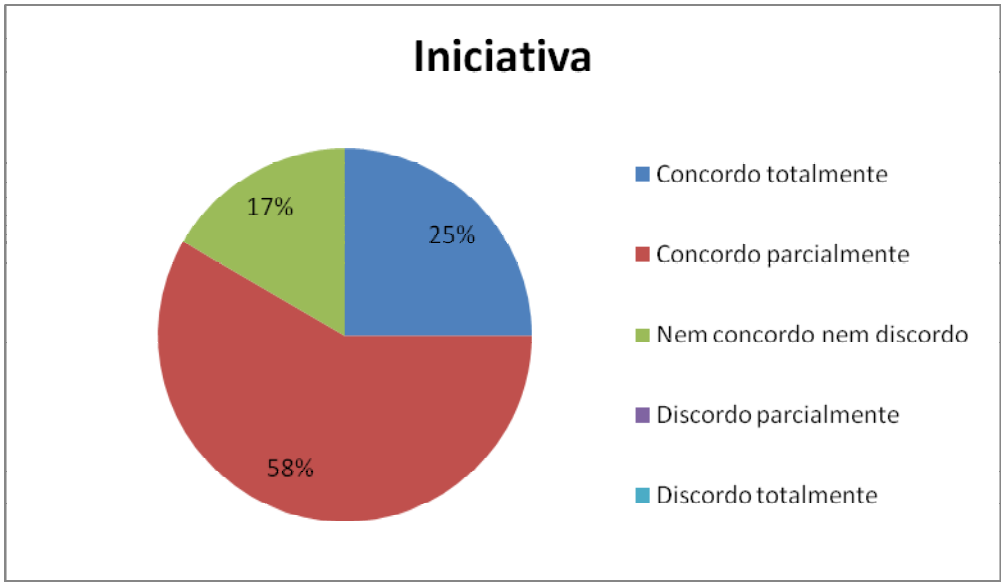


Juntamente com a criatividade, a espontaneidade é de extrema importância para as organizações. E assim como aquela, igualmente reprimida. Conforme o gráfico 9, 92% das pessoas acham que as danças podem ser utilizadas para desenvolver a espontaneidade.

O gráfico 10 mostra o potencial das danças para promover a iniciativa. Observa-se que 83% acredita nas danças desenvolvendo essa capacidade, sendo que 25% concordam totalmente e 58% concordam parcialmente. Insistimos, mais uma vez, que um enfoque mais receptivo à integralidade do ser humano, considera e reconhece seus potenciais, naturalmente deixando-o com um maior espaço para agir, para tomar iniciativa. Em algumas das danças circulares os participantes são convidados a criarem seus próprios movimentos, bem como tomarem a iniciativa de escolherem outros para formarem pares, trios, livremente.

GRÁFICO 10

10) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a iniciativa



Uma questão direcionou-se, especificamente, a um dos objetivos da pesquisa, que foi sobre a utilização das danças para desenvolver uma "conscientização ecológica". Vemos, através do gráfico 11 que 75% concordam, sendo que 42% concordam totalmente e 35% concordam parcialmente. Tragicamente tal tema é alheio às organizações. Pecando por uma imensa negação ao processo sistêmico em que se encontram, as organizações agem como se existissem num vácuo, não estivessem tão fortemente conectadas. Mas conectadas não apenas numa rede comercial, na qual o que circula são mercadorias, dinheiro. Existem elementos intangíveis e existe a própria vida, como um todo, que flui a partir da existência das organizações. A sustentabilidade do planeta não é,nem de longe considerada nos seus cálculos, considerada nos seus balancetes. O lucro impede a visão mais ampla das conseqüências dessa perspectiva limitada, empobrecida, embrutecida. E a sustentabilidade do planeta implica na existência ou não das organizações. A sustentabilidade das organizações deve considerar, também, a sustentabilidade das pessoas. A dança circular tem uma profunda conexão com a vida, com os ritos, com os mitos, com o

mistério, com a vida. A vida, naturalmente, configura-se de maneira tal a otimizar sua chance de continuar, de adaptar-se. As organizações estão perturbando bastante essa sustentabilidade, ameaçando a própria vida. Potencializadas pelo incrível poder da Ciência desequilibram, de uma maneira bastante drástica, o meio ambiente. Exemplo claro podemos ver na utilização intensiva da monocultura, deixando as plantações muito mais vulneráveis às pragas, combatidas, por sua vez, com inseticidas que aumentam ainda mais o desequilíbrio. A importância da dança para trazer essa conscientização ecológica fica claro no depoimento de uma das participantes:

- "A dança circular é um ótimo instrumento para se trabalhar a ação no mundo de forma cooperativa e integrada, onde se faz despertar no indivíduo a consciência da importância do seu papel para o desenvolvimento do todo e que todas as relações e ações formam uma cadeia interligada. E para concluir, a dança desperta o sentido da presença, a alma e a mente se integram ao corpo físico durante a dança proporcionando essa ligação do indivíduo com o momento presente, liberando-o de distrações e preocupações externas, o que o leva a estar focado e agir conscientemente na rotina de trabalho."

GRÁFICO 11

11) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a conscientização ecológica

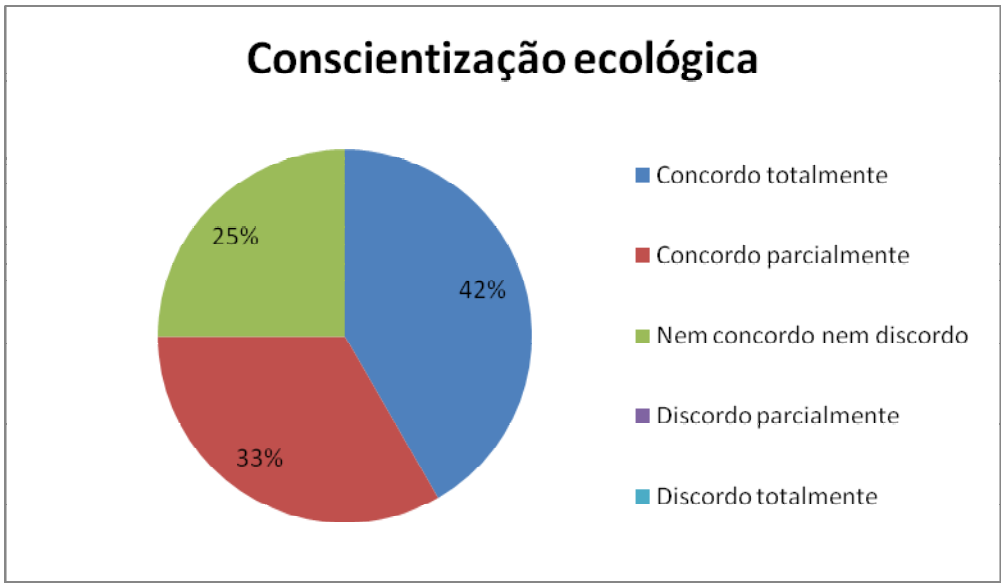
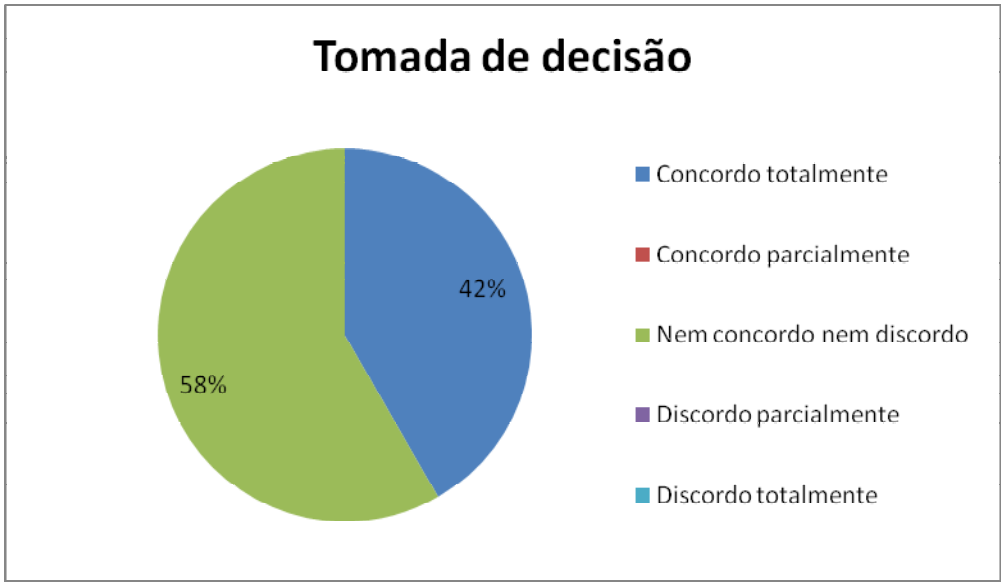


GRÁFICO 12

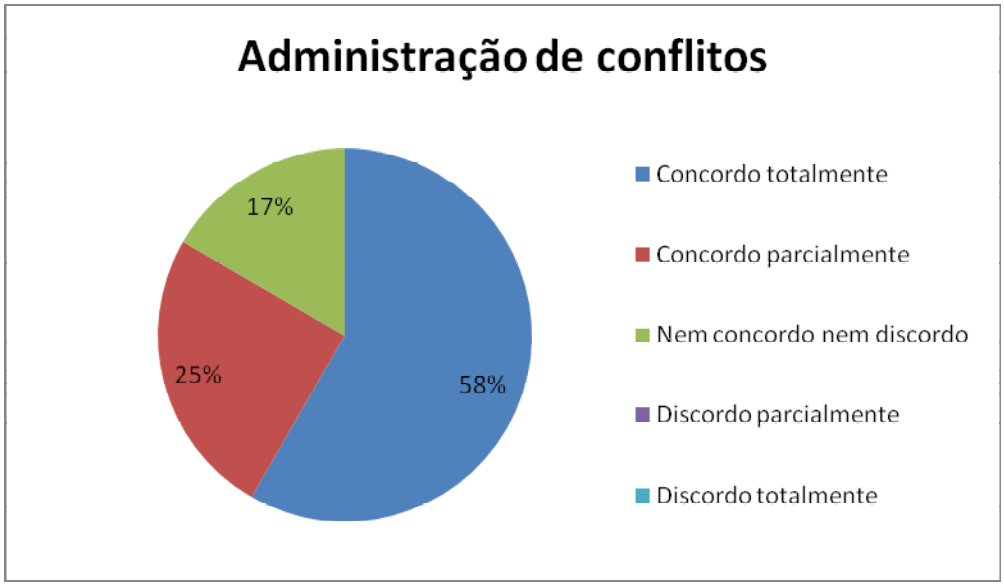
12) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a tomada de decisão



O gráfico 12 mostra se as danças circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento pra desenvolver a tomada de decisão. Responderam que concordam 42% das pessoas. Talvez a seriedade e responsabilidade relacionadas à tomada de decisão não pareça ter uma correspondência tão grande com as danças circulares, nas quais inexiste o pragmatismo típico das organizações. Lembramos que existe um grande conservadorismo e autoritarismo nas organizações e que a liderança foi, juntamente com a "tomada de decisão" os elementos menos impactados pelas danças circulares, de acordo com os participantes da pesquisa.

GRÁFICO 13

13) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a administração de conflitos

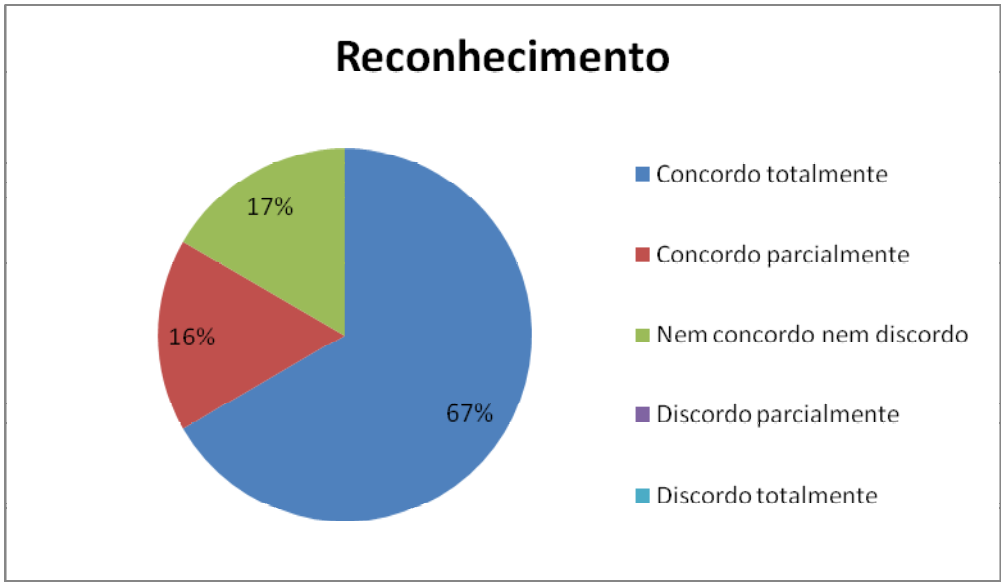


O gráfico 13 mostra que 83% acreditam no potencial das danças para ajudar na "administração de conflitos", 58% dos quais concordando totalmente. Naturalmente, se as danças ajudam, pelas suas características, a promover a integração, o auto-conhecimento, a auto-estima, servem como um ótimo remédio para situações em que existam o antagonismo e o conflito. Na dança, o movimento coletivo constitui-se no campo a partir do qual serão tecidos os movimentos de cada um, harmonicamente. Essa harmonia constitui-se em criar uma "linguagem comum", um "alinhamento" de propósitos, exatamente o oposto ao conflito, em que um busca prevalecer sobre o outro, dominar, impor. Nesse aspecto, opinou uma das participantes:

- "Muito bom para trabalhar as inter e intrapessoais, resgatar a confiança e aproximar equipes e pessoas que tenham uma relação complicada entre si."

GRÁFICO 14

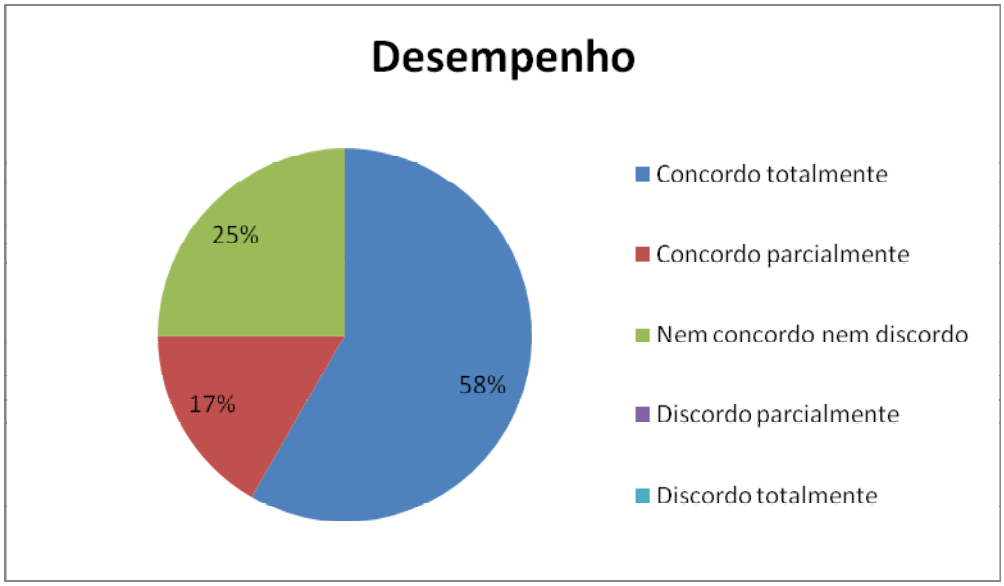
14) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver o reconhecimento



Vemos no gráfico 14 o potencial das danças para desenvolver o reconhecimento, constatando que 83% concordam, sendo que 67% concordam totalmente e 16% parcialmente. A abertura e o acolhimento proporcionados pelas danças, naturalmente favorecem o reconhecimento e as respostam fazem-nos extrapolar considerando-as como instrumento nas organizações.

GRÁFICO 15

15) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver o desempenho



A Figura 15 mostra que as danças ajudam a melhorar o desempenho, afirmação corroborada por 75% dos entrevistados. Naturalmente, ao desenvolverem tantos aspectos como motivação, integração, trabalho em equipe, seria de se esperar, como de fato ocorreu, que houvesse uma melhora no desempenho. As danças circulares normalmente representam um desafio para quem está começando a utilizá-las, pois tudo é novo, muitos passos e estilos, de modo que a novidade implica numa certa dúvida em relação aos passos. Porém, a continuação faz com que sejam reconhecidos padrões, fica mais fácil repetir os passos que os outros já estão executando de modo que isso implica numa auto-confiança que por sua vez repercute numa melhora do desempenho. Assim como se vai aprendendo a dançar, nas organizações pode se aprender a realizar as atividades com maior qualidade e a própria consciência do trabalho faz com que ele seja aprimorado. A melhora propiciada pelas danças é expresso por uma das participantes:

- “Ajudará bastante a integração entre o grupo, no relaxamento do estresse diário e acarretará um maior bem-estar na vida de cada participante, aumentando a produtividade.”

Assim como o desempenho pode ser aprimorado através das danças, o processo reflexivo e atento a novos ensinamentos, também vinculado a uma auto-confiança, espontaneidade e criatividade faz com que o aprendizado seja melhorado com as danças circulares. Dançando constata-se e reproduz-se, somaticamente, determinada seqüência, determinado encadeamento e isso tem uma correspondência com esquemas lógicos que estão subjacentes ao conhecimento em geral. Portanto, o movimento do corpo oferece uma matriz física cuja estrutura e movimentos podem, simbolicamente, representar outros "corpos". O aprendizado acontece quando a estrutura subjacente a determinado objeto é apreendida, portanto a aprendizagem em relação às danças circulares serve como suporte, de per si, a outras aprendizagens. O gráfico 16 informa que 92% acreditam que as danças podem ajudar no processo de aprendizado.

GRÁFICO 16

16) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver o aprendizado

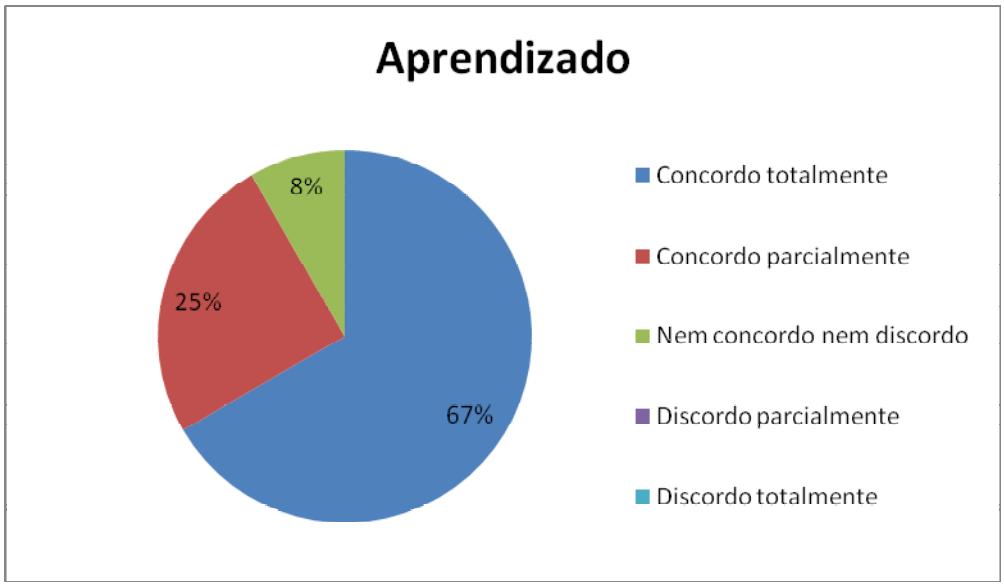
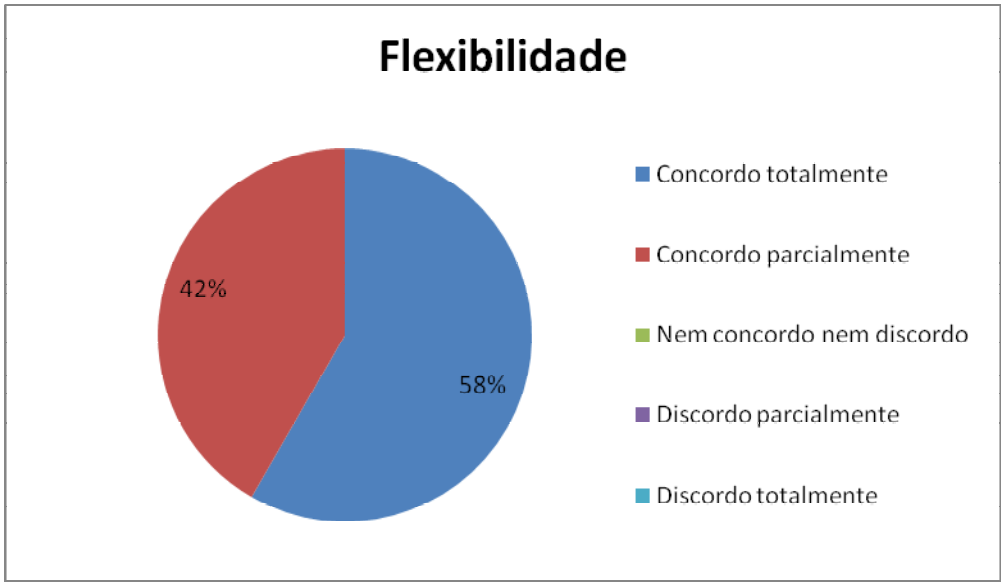


GRÁFICO 17

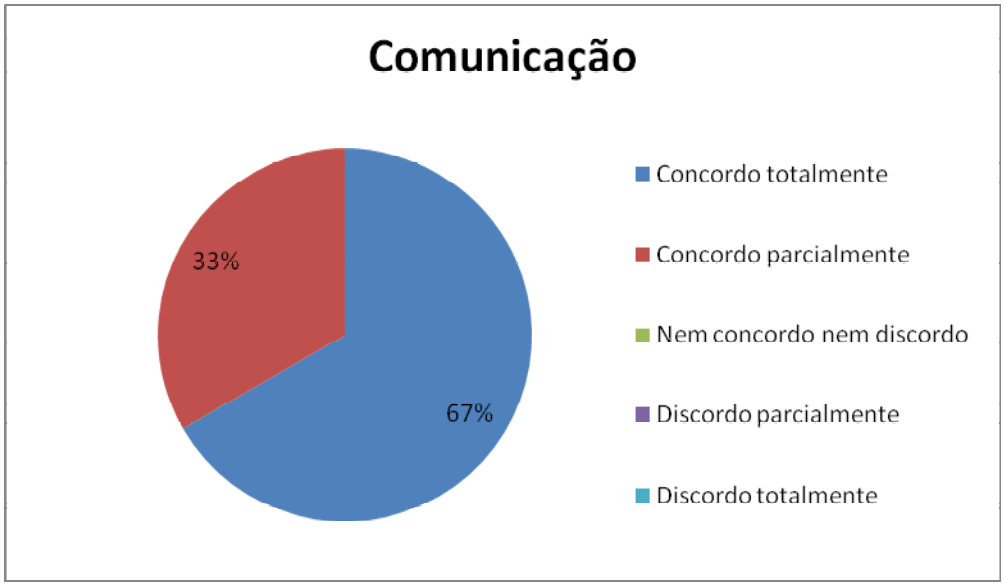
17) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a flexibilidade



Na gráfico 17 vemos que todos acham que as danças podem ser utilizadas para desenvolverem a flexibilidade nas organizações. Continuando as considerações referentes à questão anterior, podemos considerar as danças como um processo de constante flexibilidade. Depois de utilizarmos determinada dança, determinado ritmo, determinado estilo, muda-se para outra completamente diferente. Óbvio que essa mudança nos impele a desenvolvermos uma abertura à diversidade, uma abertura ao novo. Sempre vão sendo apresentadas novas e diferentes danças. As organizações estão cada vez mais precisando de agilidade para enfrentar os imensos desafios que constantemente as ameaçam. Essa agilidade e prontidão requeridas são conseqüências dessa flexibilidade,cada vez mais necessária num cenário extremamente mutável.

GRÁFICO 18

18) As Danças Circulares podem ser utilizadas pelas organizações como um instrumento para desenvolver a comunicação



No gráfico 18 vemos que 100% dos entrevistados consideraram que as danças podem ser instrumento para desenvolver a comunicação nas organizações, 67% dos quais concordando totalmente com essa afirmação. As danças circulares ao promoverem, no próprio ato de dançar, a integração e harmonização dos movimentos de todos, lida com um aspecto muito importante da comunicação, a comunicação não verbal. Apenas o fato de chamar atenção para esse aspecto já oferece um imenso aprendizado, porque reagimos uns aos outros considerando o que está sendo dito pelos nossos gestos, movimentos, pelo tom da voz, pela ênfase em determinadas palavras, mesmo pretendendo que a comunicação esteja restrita ao que é dito. A dança propicia uma expressividade que nos estimula a melhorar ainda mais nossa comunicação, tanto prestando atenção aos aspectos meramente verbais do que é dito como trazendo para nossa consciência aspectos que tanto interferem e, mesmo assim, quase sempre não nos apercebemos. Podemos, através delas, ver, nas organizações a imensa distância entre o discurso e a prática, quando palavras são apenas palavras.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÃO

"O que sei é que nada sei."
(Sócrates)

Através da pesquisa constatou-se a possibilidade de utilizar-se as danças circulares como um instrumento efetivo nas organizações, ajudando a desenvolver diversas das qualidades/características pesquisadas. Conforme demonstrado na tabela 2, abaixo, agrupando as respostas "concordo totalmente" e "concordo parcialmente" como "concordância" e as demais como "não concordância", constatamos que dentre os dezoito itens apenas três tiveram pontuação inferior ou igual a 50%, que foram "comprometimento", "liderança" e "tomada de decisão". Justifica-se, assim, um aprofundamento do estudo no sentido de estabelecer mais detalhadamente a viabilidade de utilizá-las nas organizações, articulando interesses e necessidades de todos.

Tabela 2 – As danças circulares como instrumento nas organizações

Todos	Concordância	Não concordância
Comprometimento	50%	50%
Liderança	42%	58%
Motivação	92%	8%
Integração	100%	0%
Trabalho em equipe	92%	8%
Auto-conhecimento	92%	8%
Auto-estima	92%	8%
Criatividade	92%	8%
Espontaneidade	92%	8%
Iniciativa	83%	17%
Conscientização ecológica	75%	25%
Tomada de decisão	42%	58%
Administração de conflitos	83%	17%
Reconhecimento	83%	17%
Desempenho	75%	25%
Aprendizado	92%	8%
Flexibilidade	100%	0%
Comunicação	100%	0%

Porém não podemos perder de vista que constitui-se em tarefa bastante complexa, elaborar estudos que procurem demonstrar o impacto de modelos e instrumentos no mundo e, mais especificamente, nas organizações. Para o autor

fica claro, que uma mudança que represente efetivamente uma melhora ampla, continuada, sustentável, não é possível com o modelo atual nem com algum de seus derivativos. Exige-se uma mudança profunda.

Isoladamente, a “motivação” não pode melhorar as organizações. Nem tampouco “planejamento estratégico”, ou “modelo de competências”, ou melhores salários. Sequer as danças circulares. Ou, em outras palavras, uma eventual mudança seria em determinada empresa, com determinadas características, que mudou em relação a determinado aspecto. Eventualmente aumenta-se a motivação, o espírito de equipe, a liderança, o comprometimento... .

Mas é necessário, insistimos, uma mudança profunda. Para que haja essa mudança profunda nas organizações, exige-se uma mudança profunda nas pessoas, nos seus modelos, na legislação, no mercado, na sociedade. Uma mudança tal que não restrinja-se a “melhorar” o que existe hoje. E as danças circulares não têm o condão de mudar as organizações... isoladamente.

Quando sugerimos a utilização das danças, estamos falando de um aspecto que pode, efetivamente, estar incluindo nessa perspectiva mais ampla de mudança, que considere a totalidade, a ecologia, valores, a complexidade e, por conseqüência, o mistério, o indefinido, o imponderável, a incerteza. Em decorrência disso, podemos, num estudo pontual, constatarmos uma mudança, importante decerto, em pessoas e organizações, resultante de determinada prática, embasados em determinada teoria.

Todavia, para que essa mudança não seja apenas “cosmética” e, juntamente com outras, implique numa mudança efetiva, para melhor, na situação geral, do mundo e das organizações, precisamos aprender e exercitar a presença. Esperamos que as danças possam ajudar-nos a dar os passos que levem a essa mudança, que valorize a vida.

Constatamos a necessidade de aprofundar-se o entendimento do papel das danças no Bicho do Mato, confrontando-se o significado das pessoas participantes da pesquisa com diversos grupos tanto do Bicho do Mato quanto de outras organizações, como por exemplo, do Adolescer, uma Organização Não Governamental, que as utiliza na formação de Agentes Multiplicadores de Informações. No caso do Bicho do Mato e do Adolescer, porém, esses grupos não

correspondem a “funcionários” de uma organização, cuja relação, por si só, implica em peculiaridades que precisam ser consideradas.

A partir da utilização delas por um grupo restrito e vinculado ao Bicho do Mato por fazerem parte ou terem sido convidadas a participar do Grupo de Mulheres, estamos inferindo sua viabilidade como instrumento para desenvolver competências nas organizações de acordo com a representação que fazem das danças, extrapolando a partir das aplicações específicas que tenham visto das danças. As danças circulares sequer têm acontecido regularmente no Bicho do Mato, visto que a facilitadora ainda está no término de sua formação, construindo ainda seu repertório, e introduzindo-as aos poucos.

Considerando restrições no sentido da inexistência de organizações que as utilizem no dia-a-dia ou regularmente, como instrumento nos seus treinamentos, tivemos que apelar para que, a partir da representação dessas danças num determinado contexto, possamos inferir a sua viabilidade como instrumento para ser utilizado nas organizações. A esse propósito trazemos a fala de uma das entrevistadas:

- “Pergunto-me, neste caso, até que ponto são eficazes as danças circulares para desenvolvimento desses potenciais nos locais de trabalho em que os conflitos tendem a ser mais freqüentes e as pessoas geralmente mostram-se mais resistentes ao envolvimento nesse tipo de atividade. Entretanto, reafirmo que, inclusive em função dos conflitos nas organizações, o investimento nesse tipo de atividade pode se apresentar como ferramenta interessante na administração de recursos humanos nas organizações.”

Concordando com ela no que concerne aos conflitos freqüentes nas organizações e à resistência das pessoas em envolver-se nas danças, achamos que é preciso um trabalho paciente para que, aos poucos, elas possam serem introduzidas nas organizações. Sugerimos, além de sua utilização gradativa, que sejam inseridas num contexto amplo de outras mudanças organizacionais.

Enriqueceria o presente estudo pesquisar-se outras instituições que têm trabalhado com as danças circulares como o Adolescer, a qual tem trabalhando em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco que realiza uma

pesquisa para avaliar a eficácia da formação de Agentes Multiplicadores de Informação, trazendo mais subsídios para entendermos a importância das danças circulares.

Finalizando o presente trabalho, admitimos nossa inspiração e admiração, em especial, aos autores do livro “Presença”, do qual citamos, por concordarmos enfaticamente, a passagem abaixo:

> Misturando nossa teoria e história, esperamos incentivar outros a empreender a mesma jornada com curiosidade, ceticismo e vulnerabilidade. Este não é um livro de respostas. Depois de todos os esforços, restam ainda muita confusão e ambigüidade – devidas, sem dúvida, em parte, à nossa própria ignorância, mas talvez também por causa do mistério imemorial que repousa no cerne daquilo que aprendemos. (p. 29).

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. São Paulo, Editora Atlas, 1981

ADIZES, Ichak. Gerenciando os Ciclos de Vida das Organizações. São Paulo, Editora Prentice Hall, 2004

ALMEIDA, Lúcia Helena Hebling. Danças Circulares Sagradas: imagem corporal, qualidade de vida e religiosidade segundo uma abordagem Junguiana. Campinas, 2005. (Tese - Doutorado - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas). Disponível em:// http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000374930&fd=y. Acesso em 11/12/2009

ARNOLD, William W.; PLAS, Jeanne M. Liderança orientada para Pessoas – O toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo, Editora Atlas, 1994

BARBIER, Régis Alain. Panteísmo – A Religiosidade do Presente. Olinda, Editora Livro Rápido, 2009

BARCELLOS, Janete. A mão que toca, que segura e que sustenta o desafio – Construindo Identidades. Disponível em: http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisas/2008/artigos/edfis/433.pdf. Acesso em: 21/12/2009.

BARTHOLO JR, Roberto S. Solidão e Liberdade: Notas sobre a contemporaneidade de Wilhelm von Humboldt. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

BARTHOLO JR, Roberto S.; BURSZTYN, Marcel. Prudência e Utopismo: Ciência e Educação para a Sustentabilidade. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

BARTON, Ana. Danças Circulares. Dançando o Caminho Sagrado. São Paulo: TRIOM, 2006.

BASTOS FILHO, Jenner B. A Ciência Normal e a Educação são tendências opostas? In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade e Ambivalência. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 1999

BERGAMINI, Cecília W. Liderança – Administração do Sentido. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1994

BILLARD, Sandrine. A Cooperação nas Danças Circulares Sagradas. Santos,2007(Trabalho de Conclusão de Curso- Pós-Graduação – UNIMONTE, 2007 Curso: Jogos Cooperativos). Disponível em: http://www.easycoop.com.br/web/emanager/documentos/upload_/ACoopera-onasDanasCircularesSagradasSandrineBillardTCCUnimonte.pdf. Acesso em: 01/02/2010.

BOURDIER, Pierre. Os usos sociais da ciência – por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo. Editora Unesp, 2004

BURSZTYN, Marcel. Ciência, Ética e Sustentabilidade. Desafios ao novo Século. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

CAMPBELL, Eileen. Tempo de Viver – Aprendendo a despertar para o momento presente. Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2004

CAMPBELL, Joseph. O herói de mil faces. São Paulo: Editora Pensamento Ltda, 1997

CAMPBELL, Joseph. O poder do mito. São Paulo: Editora Palas Athena Ltda, 1991

CAMPOS, Arminda E. M. C.; BARTHOLO JR, Roberto S.O que é um intelectual. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

CAPRA, Fritjof. Pertencendo ao Universo. Rio de Janeiro, Cultrix, 1993

CAPRA, Fritjof. O Tao da Física. Rio de Janeiro, Cultrix, 1985

CAPRA, Fritjof. O Ponto de Mutação. São Paulo, Editora Cultrix, 1986

CAPRA, Fritjof. As conexões ocultas. São Paulo, Editora Cultrix, 2002

CAPRA, Fritjof. A Teia da Vida. Rio de Janeiro, Cultrix, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro, Editora Campus,1999

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucros. São Paulo, Makron Books, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas – O passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo, Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. São Paulo, Editora McGraw Hill do Brasil Ltda, 1983

CHOMSKY, Noam. Para além de uma educação domesticadora: um diálogo com Noam Chomsky. Currículo sem fronteiras, 2004. Disponível em: http://www.curriculosemfronteiras.org/vol4iss1articles/chomsky.pdf. Acesso em 15/01/2010.

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. RELATÓRIO DO DIRETOR-GERAL. O custo da coerção. Genebra, 2009. Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/info/downloadfile.php?fileId=398. Acesso em: 15/03/2009.

CORTINA, Adele; CONILL, Jésus; MORATALLA, Agustin D.; GARCIA-MARZÁ, Domingo. Ética de La empresa – Claves para una nueva cultura empresarial, Valladolid, Simancas Ediciones, S.A., 1996

COVEY, Stephen R. O 8º Hábito – Da Eficácia à Grandeza. Editora Elsevier, 2005

DILTS, Robert. A estratégia da genialidade – Sigmund Freud, Leonardo da Vince, Nikola Tesla. São Paulo, Editora Sumus, 2004

DILTS, Robert. Visionary Leadership. California, Meta Publications, 1996

DuBRIN, Andrew J. Princípios de Administração. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1998

DUNN, Diane. Cusco, El Umbral de La Sabiduría – Viaje ao Centro Energético del Mundo.Lima, Editorial Planeta Perú S.A., 2007

DUPAS, Gilberto. O Mito do Progresso. Revista Novos Estudos, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/nec/n77/a05n77.pdf. Acesso em: 11/03/2010.

ECO, Humbert. Como se faz uma tese. São Paulo, Editora Perspectiva, 1989

ELIADE, Mircea. Imagens e símbolos. São Paulo, Martins Fontes, 1996

FÁTIMA, Conceição Viana. Dança: Linguagem do Transcendente. Goiana, 2001. Dissertação - Mestrado - Universidade Católica de Goiás, Departamento de Filosofia e Teologia). Disponível em: http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_arquivos/8/TDE-

2005-05-24T082155Z-69/Publico/Conceicao%20Viana%20de%20Fatima.pdf. Acesso em: 03/01/2010.

FLEURY, Tânia Maria Assis; GONTIJO, Daniela Tavares. As Danças Circulares e as possíveis contribuições da Terapia Ocupacional para as idosas. Disponível em: http://www.seer.ufrgs.br/index.php/RevEnvelhecer/article/viewFile/4786/2693. Acesso em: 21/10/2009.

FOUCAULT, Michel. Resumo dos Cursos do Collège de France (1970-1982). Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editora, 1997

GADOTTI, Moacir. Convite à Leitura de Paulo Freire. São Paulo. Editora Scipione Ltda, 1989

GADOTTI, Moacir. Pedagogia da Terra e Cultura de Sustentabilidade. Revista Lusófona de Educação, 2005

GADOTTI, Moacir. Pedagogia da Terra. Ecopedagogia e Educação Sustentável. São Paulo. Editora Petrópolis, 2000

GALBRAITH, John K. A Economia das Fraudes Inocentes. São Paulo, Editora Companhia das Letras, 2004

GALBRAITH, John K. O novo Estado Industrial. São Paulo, Livraria Pioneiro Editora, 1983

GARDNER, Howard. Responsabilidade no Trabalho – Como agem (ou não) os grandes profissionais. Porto Alegre. Editora Bookman, 2009

GELB, Michel J. Como descobrir sua genialidade – Aprenda a pensar com as dez mentes mais revolucionárias da história. Rio de Janeiro, Ediouro, 2003

GIDDENS, Anthony. Mundo em descontrole – O que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro, Editora Record, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Metodologia do Ensino Superior. São Paulo, Editora Atlas, 1997

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. O Espírito Criativo. São Paulo, Editora Cultrix, 2001

GONÇALVES, Lúcia X.; GALVÃO, Francklin. Um estudo epistemológico da Administração. Disponível em: http://webserver.falnatal.com.br/revista_nova/a7_v2/Um_estudo_epistemolo-logico_da_Administracao_Lucia_FAL.pdf. Acesso em: 10/12/2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão de Talento. São Paulo, Makron Books, 2002

HARVARD BUSINESS REVIEW. A Virada nas Empresas. Rio de Janeiro, Editora Campos, 2002

HARVARD BUSINESS REVIEW. Comunicação nas Empresas. Rio de Janeiro, Editora Campos, 2001

HARVARD BUSINESS REVIEW. Mudança. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1999

HOLMGREN, David. Os fundamentos da permacultura. Disponível em: http://www.permear.org.br/pastas/documentos/permacultor1/Fundamentos_PC_Brasil_eBook.pdf. Acesso em 11/09/2009.

ENRIQUEZ, Eugène. O Mal Estar nas Organizações. Recife, Litteris Editora, 1990

JACOBI, Pedro. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf. Acesso em 12/02/2010.

JUNG, Carl Gustav. O homem e seus símbolos.(Concepção e organização). Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, s/d.

KINLAW, Dennis C. Empresa competitiva e ecológica. Estratégias e Ferramentas para uma Administração Consciente, Responsável e Lucrativa. São Paulo, Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1997.

KLINK, Amyr. Gestão de Sonhos: Riscos e Oportunidades – Entrevista de Amyr Klink a Sérgio Almeida. Salvador, Editora Casa da Qualidade, 2000

LEONARDI, Juliana. O Caminho Noético. O canto e as danças circulares como veículos da saúde existencial no cuidar. Ribeirão Preto, 2007. (Dissertação – Mestrado – Universidade de São Paulo – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto). Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22131/tde-19102007-131820/publico/Juliana-Leonardi.pdf. Acesso em: 10/10/2009.

LEUDEMANN, Cecília da Silveira. Anton Makarenko – Vida e Obra – A Pedagogia na Revolução. Expressão Popular, 2002

LOPES, Jorge. O fazer do Trabalho Científico em Ciências Sociais Aplicadas. Recife, Editora Universitária, 2006

MAITLAND, Arnaud. O Trabalho como Mestre – Sabedoria do Budismo Tibetano para o Sucesso Empresarial. São Paulo, Editora Dharma, 2003

MELLO, João M. C. O Capitalismo Tardio. São Paulo, Editora Brasiliense, 1984

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade – Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1994

MOURA, Gisela G. Comportamentos de Resistência à Mudança da Média Gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. Florianópolis, 2002(Dissertação - Mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Disponível em: http://www.lgti.ufsc.br/public/gisela.pdf. Acesso em: 05/09/2009.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo, Editora Cortez, 2006

MOSS, Richard. A Mandala do Ser. Descobrindo o poder do agora. Rio de Janeiro, Quality Mark Editora, 2008

NASCIMENTO, Elimar P. Educação e Desenvolvimento na Contemporaneidade: Dilema ou Desafio? In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

NETO, Antônio Carvalho. Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, HIROTAKA. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1997

O'DONNEL, Ken. Raízes da Transformação. A Qualidade Individual como base da Qualidade Total. Salvador, Casa da Qualidade Editora Ltda, 1995

OECH, Roger V. Espere o Inesperado. Rio de Janeiro, Editora Bertrand Brasil, 2003

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO, GINEBRA. El trabajo en el mundo 2, 1985.

OSTETTO, Luciana Esmeralda. Educadores na Roda da Dança: Formação – Transformação. Campinas, 2005. (Tese - Doutorado - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação). Disponível em:

http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000378102&fd=y. Acesso em: 15/10/2009.

PASTORE, José. A evolução do trabalho humano. São Paulo: LTR Editora LTDA, 2001.

POYARES, Mônica Amaral Melo. Abra a Roda Tin do lê lê – A Dimensão religiosa nas brincadeiras de roda entre crianças de 4 a 6 Anos. São Paulo, 2006. (Dissertação – Mestrado – Pontifícia Universidade de São Paulo). Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp008281.pdf. Acesso em: 06/08/2009.

PROCÓPIO FILHO, Argemiro. Segurança Humana, Educação e Sustentabilidade. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa. Editora Gradiva, 2005

RAMOS, Renata (Org.). Danças Circulares Sagradas: uma proposta de educação e de cura. São Paulo: TRIOM, 2002.

REHFELD, John E. Alquimia de um Líder – Combine os estilos de Administração do Ocidente e do Japão e transforme sua Empresa. Rio de Janeiro, Editora Record, 1995

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, R. J. Cooperativa, a empresa do século XXI. São Paulo: LTR Editora LTDA, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999

ROMEIRO, Ademar R. Economia ou economia política da sustentabilidade? Ano 2002.Disponível em http://cursa.ihmc.us/rid=1GM431YJX-G9XCVN-

S9/economia%20ou%20economia%20da%20pol%C3%ADtica%20da%20sustentabilidade.pdf. Acesso em 15/01/2010.

SAMS, Jamie. As Cartas do Caminho Sagrado. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 1993

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter – As conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro, Editora Record, 1999

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard B.; SMITH, Bryan J. A Quinta Disciplina – Caderno de Campo. Rio de Janeiro, Quality Mark, 2000

SENGE, Peter; SCHARMER, C. Otto; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. Propósito Humano e o Campo do Futuro. São Paulo, Editora Cultrix, 2007

SHAPIRO, Eileen C. A Coragem de Administrar. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999

SCHARMER, C. Otto. Abordando em punto ciego de nuestro tiempo. Disponível em: http://www.presencing.com/docs/publications/execsums/TU-ExecSum-Spanish.pdf. Acesso em: 04/07/2009.

SCHARMER, C. Otto. Uncovering_the_Blind_Spot_of_Leadership. Disponível em: http://www.presencing.com/docs/research/articles/Uncovering_the_Blind_Spot_of_Leadership.pdf. Acesso em: 08/09/2009.

SINAIT – Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais do Trabalho. As cooperativas de trabalho e as fraudes aos direitos dos trabalhadores. Brasília, 2002.

SÜSSEKIND, Arnaldo. Convenções da OIT. São Paulo: LTR Editora LTDA, 1998.

SCHWARTZ, G. M.; CHRISTOFOLETTI, Danielle F. A.; SANTIAGO, Danilo R. P.; CAPARROZ, Graziela P. Estados emocionais de idosos nas danças circulares. Disponível em:

http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/motriz/article/view/1266/1393. Acesso em: 07/05/2009.

THE WORLD WATCH INSTITUTE. Estado do Mundo 2010 – Transformando culturas, do consumismo à sustentabilidade. Disponível em: http://www.worldwatch.org.br/estado_2010.-.pdf. Acesso em: 03/11/2009.

VALENÇA, Antônio Carlos. Eficácia Profissional. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora Ltda, 1997

VASCONCELOS, Celso S. Construção do Conhecimento em Sala de Aula. São Paulo, Libertad, 2002

VIOTTI, Eduardo B. Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Sustentável Brasileiro. In: BURSZTYN, Marcel (Org.). Ciência, Ética e Sustentabilidade. São Paulo, Cortez Editora, 2001

VOLTOLINI, Renata Vicente; MORALES, Angélica Góis. As Danças Circulares como um instrumento de sensibilização ambiental. Ano: 2007. Disponível em: http://www.comscientia-nimad.ufpr.br/artigos/dancascirculares.voltolini.pdf. Acesso em: 30/04/2010.

WIKIPEDIA. Ecovila. http://pt.wikipedia.org/wiki/Ecovila. Acesso em: 22/08/2009.

WILBER, Ken. Psicologia Integral - Consciência, Espírito, Psicologia, Terapia. São Paulo, Cultrix, 2007

WILBER, Ken. Espiritualidade Integral – Uma nova função para a Religião neste início de Milênio. São Paulo, Aleph, 2006

WOSIEN, Bernhard. Dança. Um Caminho para a Totalidade. São Paulo: TRIOM, 2000.

WOSIEN, Maria-Gabriele. Dança Sagrada: Deuses, Mitos e Ciclos. São Paulo: TRIOM, 2002.

WOSIEN, Maria-Gabriele. Dança: Símbolos em Movimento. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2004.

WOSIEN, Maria-Gabriele. Danças sagradas: O encontro com os Deuses. Madrid: Edições Del Prado, 1996. Versão brasileira:GVS. Distribuído por Fernando Chinaglia, Rio de Janeiro – RJ, 1997.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

As danças circulares são manifestações de diferentes povos, realizadas em círculo, como por exemplo ciranda, danças indígenas, etc. Estamos querendo investigar a utilização das danças circulares como instrumento tanto para conscientização ecológica quanto para o desenvolvimento de qualidades necessárias nas organizações. Como participante de grupos, workshops, encontros, treinamentos, vivências que utilizem dinâmicas e, eventualmente, danças circulares, gostaríamos que você respondesse às perguntas abaixo, quanto ao potencial das danças ajudarem nos itens a seguir.

As danças circulares ajudam no desenvolvimento dos elementos abaixo:

	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Comprometimento					
Liderança					
Motivação					
Integração					
Trabalho em equipe					
Auto-conhecimento					
Auto-estima					
Criatividade					
Espontaneidade					
Iniciativa					

Conscientização ecológica					
Tomada de decisão					
Administração de conflitos					
Reconhecimento					
Desempenho					
Aprendizado					
Flexibilidade					
Comunicação					

Participou de quantos encontros de mulheres no Bicho-do-Mato?

Em quantos deles houve a utilização de danças?

Gostaríamos que você escrevesse o que você pensa sobre o potencial da utilização das danças circulares nas organizações.