



A Construção da Confiança dá Resultados

O Trabalho Interior e o Impacto Social

Texto de aniversário de 30 anos do Synergos.
Peggy Dulany • dezembro de 2017



*Não consigo desviar o olhar,
Não consigo medir o custo,
De tudo que já se quebrou,
De tudo que já foi perdido.
Não consigo entender
O sofrimento que a vida traz:
Guerra e ódio e fome,
E milhões de outras coisas.
E tento fazer a minha parte
Deixar que a tristeza seja apenas uma porta
Que leva a um coração aberto.
A luz nas montanhas é misericordiosa,
O vento nas árvores veio me salvar.
O silêncio não me abandonará.

Quero segurar o mundo inteiro nos meus
braços.
Que todos os seres sejam felizes
Que todos os seres se sintam seguros
Que todos os seres, mundo afora, sejam livres.*

*— Jennifer Berezan, In These Arms,
A Song for All Beings (audio CD)*

Essa música tornou-se parte da minha meditação diária.

Essa música me ajuda a transformar o desespero que sinto – quando vejo o que nós, humanos, fazemos uns com os outros, com outras espécies e com o nosso único planeta – em um ato de entrega à inspiração da beleza e ao poder de cura da natureza e me permite voltar a pensar no desígnio da minha alma: ajudar a criar espaços seguros, nos quais as pessoas possam curar a si mesmas e aos outros.

Por fim, a música acaba me levando a proferir um canto meditativo que renova a minha esperança enquanto me imagino ao lado de tantas outras pessoas que também desejam o bem-estar do nosso planeta e trabalham para alcançar esse objetivo.

Introdução

Desde que escrevi o texto *Approaching the Heart of the Matter* em homenagem aos 25 anos da família Synergos, nós, como uma organização, temos pensado mais sobre como o aspecto do *inner work*, ou em português “trabalho interior” (isto é, impacto social através da transformação pessoal), com o qual abordamos o nosso trabalho, se relaciona às nossas outras estratégias:

- Nos permitindo pensar de modo sistêmico sobre problemas aparentemente irresolúveis.
- Desenvolvendo a capacidade para o desempenho de “parcerias multissetoriais”.
- Apoiando a criação e o crescimento escalável de parcerias inclusivas, que abordam problemas relacionados à pobreza.

Simplificando, a conexão é essa: como indivíduos, entender os nossos obstáculos pessoais para desenvolver a nossa eficiência inerente leva à potencialização da nossa habilidade de confiar em pessoas que são diferentes de nós; desenvolver a confiança dentro de equipes que precisam trabalhar em conjunto para solucionar problemas complexos, otimizando a capacidade colaborativa em geral; e, finalmente, colaborar para solucionar problemas complexos também é essencial para chegar a soluções escaláveis e sustentáveis.

Esse é o principal foco do texto.

Mas antes, algumas considerações sobre conceitos que se tornaram muito mais claros para mim desde que escrevi *Approaching the Heart of the Matter*, há cinco anos. Passei um tempo considerável, enquanto escrevia o texto, investigando o papel essencial que o medo e a falta do sentimento de segurança desempenham em nossas vidas, nos impedindo de alcançar os nossos mais plenos, mais efetivos e conectados potenciais. Assim como no outro texto, começarei com algumas observações e considerações sobre aprendizados pessoais, desta vez sobre as principais qualidades que devemos desenvolver para nos tornarmos pessoas completas.



Reflexões sobre o
“Trabalho Interior” necessário
para Efetivamente
Trabalhar no Mundo



Tenho pensado sobre certas palavras que com frequência me vêm à mente, as relações entre elas e sua relevância para a missão do Synergos de aproximar pessoas para solucionar problemas complexos da pobreza e criar oportunidades para a prosperidade de indivíduos e comunidades. De que maneira o nosso trabalho pode ajudar as pessoas a superarem seus obstáculos interiores e seus medos, através da criação de um “espaço seguro”, desenvolvendo as condições necessárias para a criação de parcerias inclusivas e multissetoriais para lidar mais efetivamente com os problemas do mundo? Este texto pretende ligar esses pontos.

Investigarei o método de criação desse “espaço seguro”, mais extensamente, em outro texto. Mas, para os propósitos deste, elencarei alguns elementos-chave para o desenvolvimento pessoal dos atributos descritos a seguir, inspirando e permitindo, também, o desenvolvimento das habilidades de liderança necessárias para trabalhar efetivamente no mundo:

- Trabalhar com um grupo de pessoas comprometidas a investigar as melhores maneiras de alcançar seus potenciais plenos a serviço do trabalho, pessoalmente ou através do estabelecimento de um propósito comum para solucionar problemas complexos com grupos de stakeholders diversos.
- Sensibilizar-se com a beleza do ambiente natural, que proporcionará insights sobre as questões com as quais estão tentando lidar, permitindo reconhecer e abordar obstáculos interiores.
- Assistência proporcionada por guias que já fizeram seu trabalho interior e são considerados confiáveis, vulneráveis, autênticos e compassivos, e que já dominam um flexível portfólio de métodos, podendo guiar os participantes durante o processo pelo qual realizarão seus mais plenos e mais efetivos potenciais como líderes.
- Exposição à música e ao movimento, trabalho em grupos ou duplas e um tempo na natureza como métodos de superação do medo e impotência interiores.

A seguir, cito alguns dos atributos que podem combater e até curar medos, traumas, vergonha ou raiva, todos os quais se apresentam como obstáculos para uma liderança efetiva e para a colaboração entre stakeholders que visam solucionar problemas complexos.

A **confiança** é um pré-requisito para as pessoas se sentirem suficientemente seguras umas com as outras, para arriscarem dizer suas verdades de modo aberto e sem medo.

- Quando a confiança é estabelecida com o outro, torna-se mais fácil ouvi-lo e sentir empatia por ele.
- Em geral, o medo impossibilita a confiança; medo baseado em experiências passadas ou nas repreensões de um parente ou cuidador.
- Confiar em si mesmo é ainda mais importante para que possamos falar e agir autenticamente, tornando, assim, a confiança do outro mais provável.
- “Precisamos de pessoas em nossas vidas com quem possamos ser completamente abertos. Ter conversas reais com alguém pode parecer algo simples, uma sugestão um tanto óbvia, mas isso envolve coragem e correr riscos.” — Thomas Merton, *Care of the Soul*.
- A confiança é a “argamassa social” que une famílias, organizações e sociedades; sem ela, para chegar a um acordo, serão necessárias negociações penosas.

A **vulnerabilidade** torna-se possível quando nos sentimos **seguros** e arriscamos confiar no outro; requer uma disposição para compartilhar e examinar aspectos pessoais próprios, sobre os quais podemos nos sentir frágeis ou inseguros.

- É precursora da autenticidade e da receptividade dos corações dos outros, dispendo-os a se tornarem vulneráveis.
- Uma pessoa arrisca compartilhar uma história com alguém ou com um grupo, de maneira tão sensível e autêntica, que desperta um sentimento de gratidão no(s) ouvinte(s).
- Em resposta à história comovente contada por alguém, um ouvinte decide compartilhar uma experiência passada, expondo um segredo que há muito havia guardado por medo de ser humilhado, e a gratidão e a franqueza recíproca que isso desperta confirmam o efeito positivo que a vulnerabilidade pode criar para quem se abre.
- O compartilhamento em grupo de tais histórias pode, junto com outros fatores, despertar nos participantes um sentimento de confiança e segurança que, por sua vez, inspira mais coragem para explorar os limites de suas vulnerabilidades, tornando-os mais colaborativos para a solução de problemas em conjunto.
- “Vivemos em um mundo onde testemunhar a história real de um estranho é um ato de extraordinária compaixão. Ouvir com o coração e a mente abertos e tentar entender o que é ser a outra pessoa – por que pensa assim, se veste assim, fez as escolhas que fez – exige muita coragem.” — Catherine Burns, *The Moth Presents All These Wonders*.

A **autenticidade** demanda reconhecimento, transformarmo-nos em, e agirmos de acordo com, o nosso “verdadeiro” eu, sem nos escondermos atrás de uma máscara ou persona; ela nos torna mais críveis e confiáveis aos olhos dos outros.



- À medida que melhor compreendemos os propósitos das nossas vidas, nos sentimos suficientemente seguros para arriscar falar o que realmente queremos, dizer e agir mais consistentemente, de acordo com os nossos princípios e crenças.
- Alguém que tem se vangloriado de seu sucesso de repente sente-se suficientemente seguro para admitir que há uma grande insegurança contida atrás dessa bravata superficial, admirando a reação positiva de seus ouvintes à sua autenticidade corajosa.
- Outros podem sentir-se mais seguros conosco e confiar em nós porque sabem qual a nossa posição, independentemente de concordarem ou não com as nossas ideias.
- Isso é um fator-chave para o estabelecimento de uma liderança efetiva.

O **pertencimento** é a sensação que temos quando fazemos parte de algo maior, como um grupo, uma comunidade, ou uma nação; ou uma sensação de conexão com Algo Maior, como o Divino, tanto em termos religiosos quanto em termos espirituais.

- Esse sentido maior providencia uma sensação de segurança que vai além da natureza condicional de pertencer a um grupo humano, pois possibilita nos sentirmos acompanhados em tudo o que somos e fazemos.
- Pertencer a uma comunidade ou grupo nos oferece conforto. No entanto, quando um grupo se sente dividido, há uma maior chance de surgir algum desentendimento ou conflito.
- Alcançar um sentimento de pertencimento próprio traz um sentido de estabilidade e segurança: eu conheço e acredito suficientemente no meu eu autêntico para confiar na minha capacidade de agir de acordo com as minhas crenças e princípios.

A **curiosidade** abre o caminho para a exploração e o crescimento; ficamos mais curiosos à medida que nos tornamos menos medrosos e julgamos menos os outros (os dois, muitas vezes, estão conectados), e podemos abordar novas situações e conversar com outras pessoas mais abertamente, sem suspeita nem desconfiança.

- Depois que nos permitirmos confiar nos outros e nos tornarmos vulneráveis e mais autênticos, também nos abrimos à curiosidade.
- “Existe um equívoco comum a todos os seres humanos (...) que o melhor jeito de amar é tentar evitar a dor e apenas procurar sentir-se confortável... Uma maneira muito mais interessante, branda, aventureira e bonita de abordar a vida é começar a desenvolver a nossa curiosidade, ignorando o fato de que o objeto da nossa curiosidade possa ser doce ou amargo. Levar uma vida que vai além da mesquinha e do preconceito, de sempre querer ter certeza de que as coisas vão acontecer do nosso jeito. Para levar uma vida mais apaixonada, mais cheia e mais encantadora do que isso, precisamos perceber que podemos aguentar muita dor e muito prazer para podermos descobrir quem somos e o que é este nosso mundo, como funcionamos pessoalmente, como funciona o mundo e como a coisa toda funciona simplesmente.” — Pema Chödrön, *The Pocket Pema Chödrön*.

A **beleza** inspira admiração e **imaginação** e a **abertura do coração**, enquanto a beleza natural inspira um sentido de **conexão** com **Algo Maior**.

- Uma tempestade repentina de verão com imponentes relâmpagos e estrondosos trovões.
- Um campo de flores silvestres multicoloridas, brilhando em suas formas únicas, perfumes e folhagens.
- Uma salada bem apresentada com verduras frescas colhidas de um jardim local, agrupadas em cores contrastantes ou em um círculo em volta do ingrediente central.
- Uma obra de arte ou uma música que evoca uma cena que nos lembra de algo que para nós é muito significativo e nos faz chorar – ou rir.
- Completamente absorvidos pela beleza, rendendo-nos a ela, nos tornamos mais abertos a entrar em um estado de presença.

A **imaginação**, quando liberada, é precursora da libertação da mente e da sua sobrecarga de planos, arrependimentos, recriminações, desejos e listas de afazeres, e nos possibilita adentrar um espaço de maior **criatividade** e **presença**.

- O nosso propósito mais importante na vida é muitas vezes ofuscado pelo excesso de atividade mental; para acessar a “alma”, onde se encontra o nosso propósito, precisamos participar de atividades que possibilitam um certo afastamento da mente pensante; por





exemplo, imergir-se na beleza, usar o corpo físico em atividades como a yoga, a dança e outros exercícios físicos, desenhar com a mão não dominante, escrever poesia, cantar ou falar com seres não humanos, rezar e meditar.

- Às vezes nos sentimos constrangidos ou envergonhados fazendo essas coisas. Precisamos nos lembrar de quando éramos crianças, quando passávamos a maior parte do nosso tempo brincando com coisas imaginárias. A vida fluía. Conversemos com animais e árvores – até pedras! Deixemos nossas imaginações criarem suas próprias respostas e honrarem a sabedoria que isso traz; cantemos alto ou improvisemos canções, surpreendendo a nós mesmos com o resultado.
- Do fluxo livre da nossa imaginação surgirão ideias que poderão inicialmente parecer bobas à mente pensante, mas que podem levar à criação de obras de arte, invenções valiosas e soluções de problemas que antes pareciam insuperáveis – além de maior compreensão do nosso verdadeiro propósito e de como queremos levar as nossas vidas.
- “Todas (...) as transformações têm em comum (...) seus começos na imaginação, na esperança. A esperança é uma aposta. É uma aposta no futuro, nos seus desejos, na possibilidade de que um coração aberto e um sentimento de incerteza sejam melhores do que a melancolia e a segurança.” — Rebecca Solnit, *Hope in the Dark*.
- “Com a imaginação, temos o poder para ser o que quisermos ser. Através da imaginação, desarmamos e transformamos a violência do mundo. Os nossos relacionamentos mais íntimos e mais casuais se tornam imaginativos quando acordamos para o ‘mistério que há muito estava escondido.’” — Neville Goddard, *Awakened Imagination*.
- Lawrence LeShan, em *Alternate Realities*, escreve sobre os sistemas de crenças mutuamente excludentes, na aparência, mantidos por seres humanos, e o papel benéfico que cada sistema desempenha em nossas vidas e na habilidade de alcançarmos uma alta consciência. Dado que proponentes de cada um desses sistemas de crenças acreditam que nenhum outro sistema é válido, é preciso um ato de imaginação para considerarmos aspectos de todos eles válidos e verdadeiros, à sua maneira, apesar das aparentes “provas” do contrário. Isso nos permite, por exemplo, enxergar a existência de Deus e o método científico-racional como igualmente válidos.

A **criatividade, assim como a imaginação**, pode ser obstruída pelo racionalismo excessivo e decerto impedida de florescer pelo excesso de preocupação, desconfiança, medo e vergonha.

- Abrir-se à imaginação oferece-nos um caminho direto à liberação da criatividade. Ambas provêm do mesmo estado fluido.
- O estado fluido pode ser estimulado pela liberação da tensão do corpo. Isso ocorre através da respiração profunda, do movimento aeróbico do corpo para liberar endorfinas calmantes, ou pela expressão em voz alta de emoções derivadas de sentimentos como o medo, a vergonha, a raiva – ou a felicidade.
- A beleza também pode estimular a criatividade. Quem de nós já não escreveu ou apreciou um poema dedicado à beleza de um vaso, uma flor, uma jovem mulher, uma pintura?



- E o amor, o grande caminho que leva à abertura do coração e ao estado fluido, é outro estimulante natural derivado dos nossos caldos criativos.
- Para solucionarmos os problemas aparentemente irresolúveis do mundo, precisamos de toda a criatividade humana.

A **humildade** é o oposto da arrogância, que geralmente acompanha o encobrimento da insegurança ou de sentimentos de insuficiência. Ela nos permite tirar nossas máscaras e subverter nossas defesas, com as quais reforçamos os nossos egos.

- Vem de saber que somos parte de algo maior do que nós mesmos, eliminando então qualquer resquício de vergonha pelo que não sabemos.
- Promove uma atitude de “mentalidade principiante” e inspira curiosidade para aprender mais – uma qualidade revigorante e cativante para aqueles que sentem o nosso desejo genuíno de aprender com eles e com outros.
- Funciona como modelo para outros que sentem a necessidade de demonstrar o quanto sabem.
- Acaba com o sentimento de ameaça e a competitividade e abre o caminho para um aumento de criatividade e colaboração na abordagem de problemas.

A **gratidão** nos leva a abrir os nossos corações e é muitas vezes inspirada pela experiência da beleza, o sentimento de confiança e segurança e o sentimento de pertencimento.

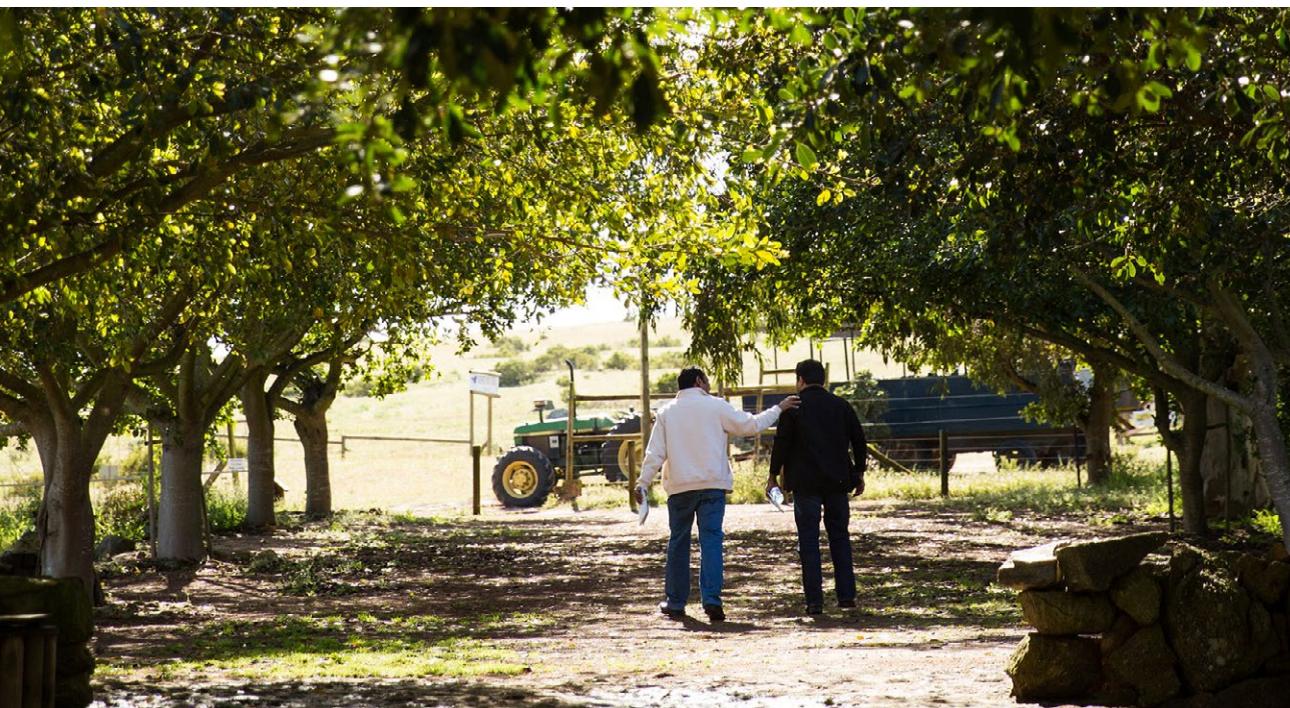
- Quando os nossos corações estão abertos, ouvimos os outros com maior empatia, logo, a chance dos outros confiarem em nós aumenta.
- Quando nos sentimos gratos, sentimos menos medo e, portanto, conseguimos abordar o mundo e os outros de maneira mais amorosa, gerando reciprocidade e tornando a solução de problemas e conflitos mais fácil.
- Em um estado de gratidão, ficamos mais atentos ao presente e ao que acontece no momento, além de mais criativos e colaborativos quanto à solução de problemas.
- Quando nos expomos à beleza e à Natureza, quando nos rendemos à nossa imaginação e à criatividade, quando passamos um tempo com um grupo de amigos que confiam uns nos outros – tudo isso pode gerar gratidão.

O **amor**, e nosso acesso a ele, é o meio decisivo pelo qual demonstramos **compaixão** e, logo, estimulamos outros a abrir seus corações aos sentimentos e expressões de amor.

- A expressão genuína de amor pessoal ou transpessoal cria um espaço no qual outros começam a se sentir suficientemente seguros para confiar, a se tornar vulneráveis e se mostrar autênticos – retribuindo com amor próprio e contribuindo à ampliação desse espaço.
- O amor humano, no entanto, é repleto de inseguranças e medos, o que nos caracteriza como espécie; se esse amor não estiver ligado a Algo Maior, o que nos oferece a possibilidade de amor incondicional, tendemos a regredir a um estado de coração fechado quando nos vemos diante de uma ameaça ou quando nos sentimos pressionados.
- Isso nos traz de volta à conexão com a Natureza como caminho que nos leva a experimentar o amor infinito do Divino, à beleza que abre o coração, à imaginação e à nossa criatividade inerente, que, conectados ao amor e à gratidão, abrem espaço para a solução em conjunto de problemas aparentemente irresolúveis.

A **presença** é geralmente definida como “estar no momento”, em um estado “alfa”, ou em estado de foco único, como acontece na meditação – ao contrário da multitarefa ou da “mente de macaco” budista.

- Possibilita concentrarmo-nos inteiramente no pensamento, na tarefa ou na pessoa ou grupo que está diante de nós. Assim, nada nos distrairá.
- “A empatia é a presença completa diante do que está vivo dentro da outra pessoa, no presente momento.” – John Cunningham.
- Isso se torna cada vez mais difícil diante de um mundo com alta densidade populacional,

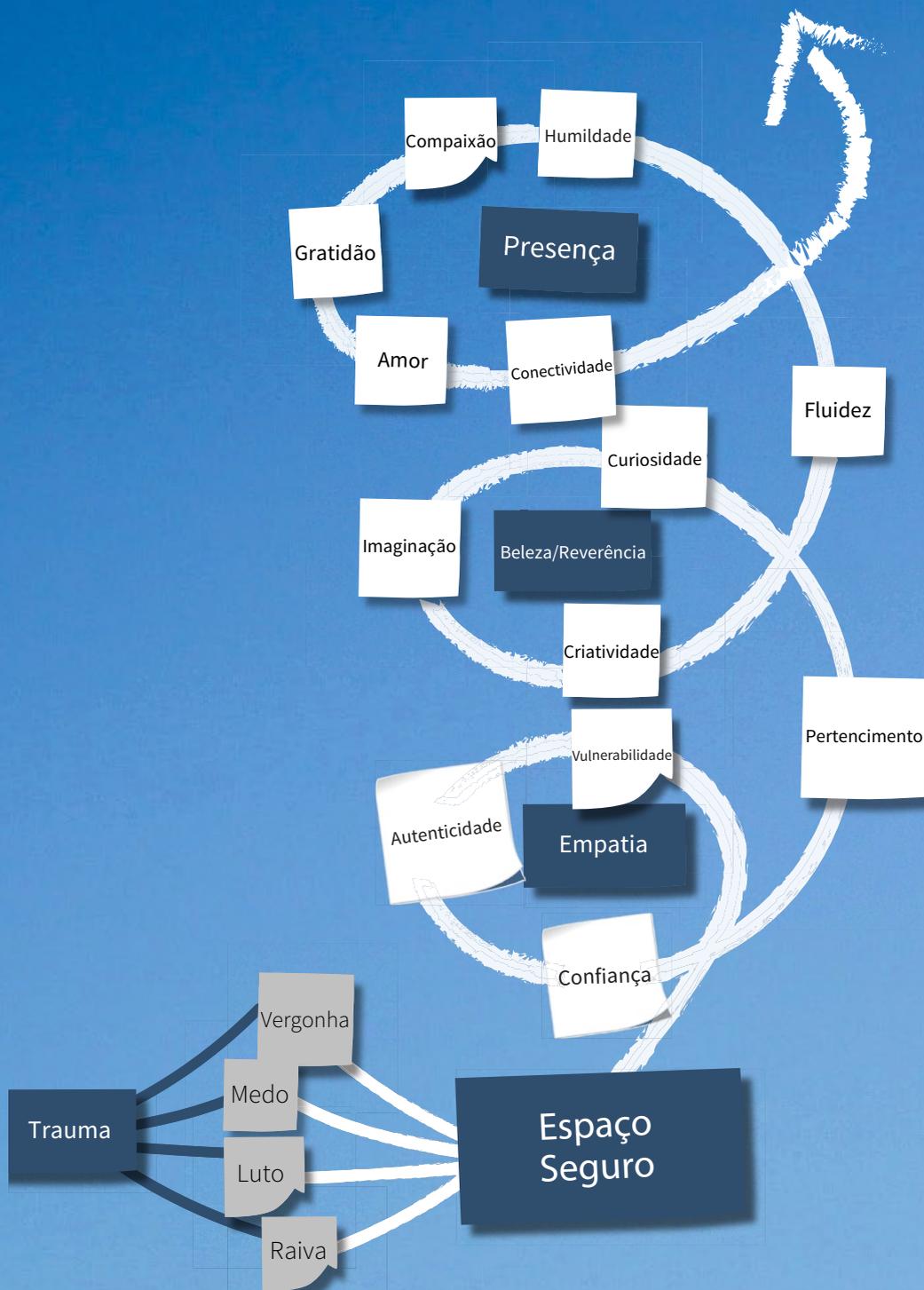


conectado através da internet, pois a nossa atenção se espalha para todos os lados.

- No entanto, manter-se em um estado de presença que nos permite ouvir completamente as pessoas que nos rodeiam (e a nossa sabedoria interior) é, mais do que nunca, necessário para nos recompormos, para nos conectarmos aos nossos verdadeiros propósitos e para agirmos segundo a nossa autenticidade e clareza, assim transmitindo confiabilidade.
- “O ato de ouvir é o mais poderoso e tranquilizante agente da comunicação. Ouvir é a melhor ferramenta para reduzir a ansiedade e a discórdia, levando à igualdade e ao sentimento de unidade. O ato de ouvir ajudará quase qualquer um que está irrequieto a se acalmar. O belo e profundo poeta persa do século XIII, Rumi, diz: ‘Além das ideias de fazer o que é certo ou errado existe um jardim. Lá te encontrarei.’ O ato de ouvir é o caminho para esse jardim.” – Diane Musho Hamilton, *The Zen of You and Me*.

O gráfico à direita, representando a evolução em espiral do Medo à Servindo com Amor, é uma das maneiras de vermos a evolução do trabalho interior necessário para alcançarmos os nossos potenciais plenos a serviço do nosso trabalho. A intenção é que não seja linear, pois diferentes pessoas podem começar em diferentes pontos e iniciar o desenvolvimento a partir de atributos com os quais já se sentem estáveis. E o trauma, quando desencadeado, requer uma prática contínua de retorno ao centro. O gráfico, junto com o texto, tem a intenção de demonstrar a interconexão dos diferentes atributos e sua relevância ao trabalho efetivo no mundo.

Servindo com Amor



O mundo lá fora e os
desafios que enfrentamos



Ao longo dos trinta anos de existência do Synergos, o mundo não permaneceu estático, obrigando-nos a adaptar as nossas estratégias, mesmo quando sentíamos que estávamos no caminho certo. Megatendências, tais como o crescimento populacional e a mudança climática, levaram à desertificação e ao desflorestamento, resultando em migrações humanas em massa, extinção em massa de espécies animais e da biodiversidade da fauna, aumento de conflitos humanos, tendência a governos repressivos e políticas reacionárias projetadas para favorecer a maioria já no poder e manter os “outros” de fora. Apesar dos esforços bem-sucedidos que visavam a redução da pobreza, a desigualdade entre ricos e pobres aumentou dramaticamente.

O desenvolvimento e expansão da internet e a facilitação do transporte tiveram impactos positivos, mas também facilitaram o crescimento do tráfico ilegal de humanos, animais em extinção, drogas e armas, além de causar a diversificação da corrupção, tornando-a mais difícil de ser identificada. Ao mesmo tempo, a ampla disponibilidade de aparelhos celulares e suas respectivas tecnologias possibilitou o acesso à informação, tanto social quanto técnica, a um número muito maior de pessoas.

Um grande número de grupos populacionais está muito mais informado quanto aos seus direitos, no entanto, a legislação em alguns países se tornou muito mais restritiva. Avanços na área da saúde possibilitaram o aumento da prevenção e da cura de doenças, mas o acesso desigual à assistência médica preventiva e aos remédios levou ao aumento da desigualdade entre beneficiados. A mudança na disponibilidade tanto de empregos quanto de tipos de emprego específicos acabam favorecendo àqueles que têm fácil acesso à educação – que os preparará para esses trabalhos –, deixando milhões de outros sem perspectiva quanto à possibilidade de emprego e renda fixos.

Para aqueles de nós que se dedicam a descobrir as fórmulas para o desenvolvimento de sociedades mais sustentáveis, justas e harmoniosas, absorvendo as implicações dessas tendências, positivas e negativas, é como se estivéssemos perseguindo um trem veloz, cujo maquinista, louco que é, não se revela. Tentamos correr mais rápido para alcançar a velocidade com que o mundo está mudando, mas no fim, esgotados, vimos apenas os sinais – que antes pensávamos ser sinais de progresso – serem ultrapassados ou derrubados.

Cada um de nós se voltava aos próprios esforços, mesmo que guiados por um objetivo comum; mas a soma dessas partes se tornou cada vez menos eficiente no objetivo de desacelerar ou até reverter as tendências citadas anteriormente – ou o trem.

O desenvolvimento de uma
estratégia mais integrada
visando a Mudança Interior
e o Impacto Exterior

Estava até tentada a desistir. Mudei-me para Montana no outono de 1997, confusa, desgastada e sabendo apenas que eu precisava, de alguma maneira, me renovar e buscar aquilo que faltava na minha vida. Não é que pensasse que as nossas abordagens estavam erradas; elas simplesmente não eram suficientes, não estavam integradas a uma estratégia mais holística.

A partir dos anos noventa, nós do Synergos nos mantivemos convictos de que o trabalho em conjunto, inclusivo, com parcerias compostas por múltiplos stakeholders era a estratégia certa para criarmos soluções sustentáveis. Acreditamos nisso, intuitivamente, até antes de saber da existência de muitos casos, bem documentados e bem-sucedidos, de esforços que seguiam essa mesma linha. Mas ainda não tínhamos conectado o êxito de tal esforço à necessidade do crescimento interior dos indivíduos que estavam envolvidos, como facilitadores e participantes, com essas parcerias.

Passamos quase uma década apoiando a criação e a consolidação de um movimento de fundações comunitárias ao redor do mundo. Percebemos, com o tempo, que o que chamávamos de “organizações multissetoriais” eram essenciais para produzir a “argamassa social” necessária para convocar e sustentar esforços colaborativos. Essas fundações, que trabalhavam com comunidades populares, mas cujos conselhos e funcionários tinham um alcance maior com outros setores e instituições e podiam assim fazer uma conexão entre setores antes divididos, nos pareceram a estrutura ideal.

Reconhecendo e desenvolvendo parcerias multissetoriais

Durante essa iniciativa, que havia durado uma década, começamos a perceber que os tipos de líder que gravitavam em torno dessas fundações comunitárias se mostravam capazes de convocar diversos tipos de pessoas, conectando divisões setoriais existentes. Isso nos levou a investigar quais eram as qualidades principais de um “líder que constrói pontes” (“bridging



leader”, em inglês) pois havia uma necessidade não só de conectar organizações, mas de líderes predispostos a trabalhar colaborativamente e em conjunto.

Grande parte dessa etapa está descrita em maior detalhe no texto de aniversário de vinte anos do Synergos, *What's Missing?*, em que estão registradas as lições que aprendemos até aquele momento, e em *Approaching the Heart of the Matter*. Na época, percebemos que a habilidade de conectar diferentes setores era essencial para aproximar as pessoas umas das outras, gerando confiança e colaboração. Mas também começávamos a perceber que a grande maioria das pessoas possuía obstáculos interiores que as impediam de alcançar seus mais plenos potenciais como líderes que constroem pontes. Variavam: autocentrados, direcionados pelo ego, receosos de correr riscos, presos ao paradigma existente – quando na verdade o trabalho colaborativo requer confiança mútua e imaginação. Como, então, abordá-los o que era essencialmente uma questão individual, de maneira a ajudá-los a otimizar o trabalho em equipe?

Meus próprios obstáculos interiores tornaram-se óbvios quando estava morando e escrevendo em uma pequena casa em Montana, sozinha, sem a desculpa de uma vida atarefada e demasiadas responsabilidades me impedindo de abordá-los. Eu percebi que faltava em mim um sentimento de conexão a Algo Maior (Deus, o Divino, a Terra), que me permitiria ser mais resiliente em tempos de desespero e desconexão – pessoal ou em relação ao estado da humanidade e do nosso planeta. Aos poucos, encontrei uma fonte de conectividade: passando longos períodos rodeada pela natureza das montanhas de Montana, vivenciando as estações que mudam radicalmente, cercada por árvores que ofereciam solidez e conforto, além da diversidade de animais da região de Yellowstone.



Mesmo assim, precisei de tempo – e inúmeras visitas, guiadas, pela região selvagem – para entender como é demorado e gradual o processo de reconhecimento e superação dos obstáculos interiores, e como isso é relevante à missão do Synergos de solucionar a pobreza através de parcerias inclusivas. Meu próximo livro, *Out of Time*, escrito durante essas duas décadas, narra o meu trabalho no sentido de atingir uma realização pessoal completa, a fim de ajudar outras pessoas a superar seus obstáculos interiores.

Conectando-se a um propósito e superando o medo

A nossa organização teve muita ajuda, no que diz respeito ao estabelecimento dessa conectividade, através do trabalho que fizemos com a Generon (especificamente Joseph Jaworski, Adam Kahane, Susan Taylor, Joe McCarron e Tom Rautenberg) e outros colegas a quem fomos apresentados (Michael Rennie da McKinsey e Paul Collings, um consultor independente). Começamos a trabalhar juntos em duas frentes: na primeira, um trabalho em conjunto para a Unilever e a Unicef, com o objetivo de construir uma parceria de grande escala para reduzir a desnutrição infantil no estado de Maharashtra na Índia; na segunda, o projeto e a execução do que viria a se tornar um dos pilares do Synergos, o foco no trabalho interior: uma série de retiros, com duração de uma semana, inicialmente só para membros do Global Philanthropists Circle (depois se estendendo aos nossos funcionários, conselheiros, networks de sociedade civil e alguns outros).

Os retiros de propósito pessoal eram parecidos com aqueles dos quais participaram os stakeholders da parceria Índia Bhavishya e, portanto, tivemos a chance de observar o impacto do retiro tanto no cenário profissional quanto pessoal. O impacto sobre os



indivíduos foi idêntico em ambos os projetos; mas o primeiro, no qual construímos confiança e um “terreno comum”, visando reduzir a desnutrição infantil em uma população de 100 milhões no estado de Maharashtra, os levou a uma dimensão além do desenvolvimento pessoal.

Criou-se assim uma network de pessoas que estenderam sua confiança e colaboração para muito além de seus trabalhos e para muito além dos distritos onde trabalhavam na época. Isso levou a um ótimo resultado: uma redução de 39% para 23%, durante um período de seis anos, do crescimento atrofiado de crianças com menos de cinco anos de idade. O resultado foi muito maior do que esperávamos, pois o projeto acabou contando com apenas quatro projetos-piloto em cinco distritos de Maharashtra.

Conforme o nosso trabalho de oferecer retiros avançou, uniram-se a nós guias competentes do Animas Valley Institute¹, além de diversos outros guias igualmente competentes².

Olhando retrospectivamente para o trabalho feito pelo Synergos de facilitar parcerias inclusivas e promover as habilidades necessárias para uma liderança conectiva, é mais fácil estabelecer relações entre os atributos descritos no início deste texto e o eventual sucesso escalável, resultados dessas iniciativas.

A abordagem do Synergos: a construção da confiança dá resultados

Uma experiência recente durante o nosso trabalho na Etiópia ilustra o poder dessa abordagem integrada. Membros da unidade de implementação do programa, dos governos regionais e federais, ingressaram em uma jornada de aprendizagem para uma área remota e conflituosa no norte do país, com o objetivo de melhor compreender as causas da desnutrição infantil, se inserindo, juntos, nesse contexto.

A situação era tão atroz que alguns dos participantes pareciam esconder o que sentiam diante dela. Por outro lado, sua confiança nos habilidosos facilitadores etíopes os permitiu participar dos exercícios que haviam sido criados especialmente para conectá-los àqueles sentimentos que estavam escondendo, como meio de instigar o compartilhamento de suas vulnerabilidades face a circunstâncias tão trágicas. E a fé que tiveram os facilitadores etíopes nos facilitadores namibianos ajudou a estender o que chamamos de “corrente da confiança” a eles. Nossos facilitadores demonstram um profundo amor e comprometimento ao trabalho e às pessoas a quem servem.

Então, quando realizaram o exercício chamado “Colocando-se no lugar do outro”, o sucesso de um dos participantes ocasionou a catarse do grupo todo e resultou na criação de laços emocionais entre os membros do grupo, gerando confiança, criatividade e comprometimento com o trabalho que fariam adiante.

¹ Annie Bloom, Bill Plotkin, Peter Scanlan e Jade Sherer.

² Tony Weller, Barry Walker, Hannibal Anderson, Guibert de Marmol e Barb Holliday.



O participante relatou sua história: cresceu na comunidade que o grupo acabara de visitar e disse que quando morava lá a situação não era tão preocupante. Ele teve a sorte de poder ir atrás de uma educação e assegurar um emprego no governo, juntando-se a uma nova iniciativa que abordava os problemas da desnutrição.

Nesse ponto da narrativa, o participante caiu no choro, “colocando-se no lugar” da mulher que vive na sua comunidade natal, com quem havia conversado no dia anterior e que havia lhe contado sua história. O resto do grupo, inclusive os facilitadores, também caiu no choro. Isso mudou a natureza – e o potencial – dessa viagem de aprendizagem e aumentou a probabilidade de sucesso da abordagem do problema de desnutrição, pois os membros dos grupos passaram a confiar mais uns nos outros e se comprometeram ainda mais às soluções criativas.

Mas esse exercício não é o único elemento essencial desse processo cuidadosamente facilitado. Parte do problema, inicialmente, era o fato de que alguns grupos, nas fronteiras das regiões vizinhas, estavam em conflito, o que tornou a área praticamente inacessível a qualquer tipo de apoio externo.

O Diretor Nacional do Synergos, Abera Tola, um exemplo de líder que constrói pontes, com credenciais em muitas regiões do país, aproveitou a visita para convidar os Presidentes de cada região a participarem de um segmento do nosso workshop. No decorrer de suas apresentações, ficou claro para cada participante que a gravidade dos problemas enfrentados pelas populações locais era, de fato, exacerbada pelo conflito contínuo, e que interessava a todos assinar um acordo de cessação de hostilidades, dando início a uma nova



fase colaborativa, na qual procurariam soluções para as altas taxas de pobreza e desnutrição.

Não é difícil entender por que as tendências que mencionei na página 17 poderiam dismantlar estruturas sociais que proporcionam segurança às famílias e comunidades, além da confiança e um sentido de pertencimento que formam a “argamassa social” de sociedades eficientes. Quando as pessoas não se sentem seguras umas com as outras, a probabilidade de se mostrarem vulneráveis diminui; portanto, parecem ser menos autênticas, logo, não demonstram confiabilidade, precipitando assim um círculo vicioso de colapso social.

Aqueles que vivem com o medo constante têm mais dificuldade em se render às belezas da natureza, sentir curiosidade enquanto exploram suas opções, ou em acessar sentimentos de gratidão e amor para além de seu círculo íntimo. É mais provável que se fechem para todos que não suas famílias, seus clãs ou amigos em que mais confiam. O medo não estimula a imaginação nem a criatividade. É muito mais difícil estar totalmente presente diante dessas circunstâncias. Crenças religiosas ou espirituais podem nos oferecer um grande conforto e tornar situações drásticas mais suportáveis. Mas, isoladamente, não ajudam a solucionar problemas relacionados à pobreza, à injustiça social ou à degradação do planeta.

Para abordar esses problemas, a confiança deve ser restabelecida entre as diferentes divisões criadas pelo conflito e pela pobreza.

Isso significa que é preciso achar maneiras de criar espaços seguros onde as pessoas possam



interagir umas com as outras fora das circunstâncias imediatas que as dividem³ – o evento na Etiópia, citado anteriormente, é um ótimo exemplo disso.

Percebemos que as atividades que descreverei a seguir, quando realizadas em sequência em qualquer ordem, permitem o restabelecimento da confiança. A totalidade das atividades listadas a seguir é uma elaboração do U Process⁴. Usamos esse processo inicialmente na bem-sucedida Bhavishya Alliance com a Generon e subsequentemente com Otto Scharmer e membros do Presencing Institute para reduzir a mortalidade materna e infantil na Namíbia e para aumentar a capacidade do governo de melhorar os meios de subsistência e produtividade de pequenos agricultores na Etiópia.

- Identificando líderes que constroem pontes (sejam eles líderes potenciais ou já estabelecidos), que saibam fazer a articulação entre os stakeholders dos problemas que estão sendo enfrentados – assim provendo a eles a oportunidade de pensarem juntos e sistemicamente sobre a natureza do problema. Em especial, isso pode ser visitando os melhores e piores cenários por alguns dias, durante os quais eles provavelmente verão e

3 Esse foi um dos fatores críticos identificados por Robert Putnam em *Making Democracy Work*, que investiga a razão pela qual o norte da Itália “funciona” muito mais do que o sul da Itália. A correlação definidora entre um “capital social” maior e o sucesso do norte versus o sul da Itália acabou sendo identificada pelo fato de que há um número maior de sociedades de coro e clubes de futebol no norte da Itália do que no sul. Esse fato possibilita a reunião de pessoas, criando, assim, confiança entre os membros, atravessando barreiras sociais, religiosas ou ideológicas. Isso, por sua vez, tornou mais fácil a solução de problemas que poderiam surgir durante qualquer conflito.

4 C. Otto Scharmer, *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2009); Peter M. Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers, *Presence: Human Purpose and the Field of the Future* (New York, Crown Business, 2008).



apreciarão a natureza do problema através de seus diferentes pontos de vista. O tempo que passarão nessas jornadas de aprendizagem também contribuirá ao desenvolvimento da confiança entre os stakeholders.

- No decorrer da iniciativa para a solução de problemas, é necessário identificar e providenciar oportunidades aos stakeholders para otimizarem suas habilidades de conectar setores divididos, através de workshops e exercícios reflexivos que os permitirão reconhecer seus obstáculos interiores, aqueles que os impedem de trabalhar efetivamente, e entender fatores sociais, políticos ou econômicos externos que operam contra a solução de problemas.
- Durante a iniciativa, é necessário viajar com os participantes para um retiro que os permita se distanciar um pouco do problema que estão enfrentando e refletir sobre o propósito de suas vidas. Esses retiros consolidam os laços de confiança e o senso de segurança entre os participantes. Isso, por sua vez, os permite arriscar compartilhar suas vulnerabilidades mais autenticamente.
- Mergulhar no autoconhecimento individual guiado, durante alguns dias, dentro do contexto da segurança proporcionada por um grupo, permite aos participantes absorverem a quietude e se concentrarem no estado de presença total, o que acaba por liberar a imaginação e a criatividade.
- O campo da confiança e do amor, criado quando o grupo se reúne, permite o brainstorming com o coração e a mente, possibilitando chegarem a um acordo mútuo sobre as soluções propostas.
- Em seguida, o núcleo principal do grupo participa de um processo complicado de estabelecer um acordo entre todas as partes de seus respectivos círculos; o que leva

a uma espiral iterativa do processo original, envolvendo, assim, mais e mais pessoas e permitindo, então, resultados escaláveis.

- A confiança e o apoio mútuo desenvolvidos entre os stakeholders permitem que eles suportem os desafios enfrentados, estendendo o que aprenderam aos outros.
- São o crescimento pessoal e a autorrealização que dão a eles a paciência e a empatia necessárias para ajudar outras pessoas durante o difícil processo de confrontar seus próprios obstáculos interiores.
- A próxima série de estudos de caso do Synergos sobre exemplos bem-sucedidos de parcerias inclusivas, nas quais a liderança conectiva desempenhou um papel essencial, será uma rica fonte de dados comparativos sobre como se deu o desenrolar desse processo em torno de diferentes culturas e problemas diversos.

O processo, aqui, foi apresentado de maneira simplificada e, até certo ponto, idealizada. Enfrentaremos novos desafios a cada fase. Sempre. Existem diferenças culturais que requerem um certo nível de adaptação. Mas com trinta anos de experiência, repletos de tentativas e erros, nos sentimos, hoje, muito mais perto da prova de conceito das quatro estratégias integradas do Synergos, que, juntas, levam a soluções escaláveis e sustentáveis.

E temos uma ideia muito mais clara da relação entre o trabalho interior necessário para permitir às pessoas atingirem seus potenciais plenos e se tornarem bons líderes que constroem pontes, por um lado, e a facilitação de parcerias inclusivas em grande escala e bem-sucedidas que impactam benéficamente os problemas complexos da pobreza.

Os próximos passos serão refinar, monitorar e avaliar cada uma dessas estratégias e seus respectivos impactos benéficos para otimizar a nossa habilidade de desenvolver a capacidade de indivíduos e organizações de empregarem esses métodos de forma integrada em seus trabalhos.

Agradecemos a todos os parceiros com quem trabalhamos até agora.

Lista de Referências

- Berezan, Jennifer and friends. *In These Arms, A Song for All Beings* (Audio CD). Albany, California: Edge of Wonder Records, 2011.
- Burns, Catherine. *The Moth Presents All These Wonders: True Stories About Facing the Unknown*. New York: Crown Archetype, 2017.
- Chödrön, Pema. *The Pocket Pema Chödrön*. Boulder: Shambhala Publications, 2008.
- Cunningham, John. www.empathy-conexus.org
- Dulany, Peggy. *What's Missing: A Personal Reflection on Synergos' Twenty Years of Work*. New York: Synergos, 2007.
- . *Approaching the Heart of the Matter: Personal Transformation and the Emergence of New Leadership*. New York: Synergos, 2012.
- . *Out of Time*. Publication forthcoming.
- Goddard, Neville. *Awakened Imagination*. Los Angeles: DeVorss, 1952.
- Hamilton, Diane Musho. *The Zen of You and Me: A Guide to Getting Along with Just About Anyone*. Boulder: Shambhala Publications, 2017.
- LeShan, Lawrence. *Alternate Realities: The Search for the Full Human Being*. New York: M. Evans, 1976.
- Moore, Thomas. *Care of the Soul: A Guide for Cultivating Depth and Sacredness in Everyday Life*. New York: HarperCollins, 1992.
- Putnam, Robert, Robert Leonardi, and Raffaella Nanetti. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.
- Scharmer, C. Otto. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- Senge, Peter M., C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. New York, Crown Business, 2008.
- Solnit, Rebecca. *Hope in the Dark: Untold Histories, Wild Possibilities*. Chicago: Haymarket Books, 2016.

O texto principal deste artigo está compartilhado sob uma licença Creative Commons Attribution 3.0. O texto pode ser republicado se creditado a Peggy Dulany/Synergos.



Jennifer Berezen lyrics © Jennifer Berezen/www.edgeofwonder.com. Todos os direitos reservados.

Fotos cedidas Elaine Chen-Fernandez (páginas 9 and 20), Philipp Engelhorn (página 7) and Joe McCarron (páginas 21 and 26).



Sinergias
Teresa
Corção
Brasil

