

ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA
DOUTORADO EM FILOSOFIA

GUILHERME REOLON DE OLIVEIRA

CORPORATE PHILOSOPHER:
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ATUAÇÃO DO FILÓSOFO NAS ORGANIZAÇÕES

Porto Alegre
2024

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA

CORPORATE PHILOSOPHER: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ATUAÇÃO
DO FILÓSOFO NAS ORGANIZAÇÕES

Guilherme Reolon de Oliveira

PORTO ALEGRE – RS

2024

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA

CORPORATE PHILOSOPHER: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PARA ATUAÇÃO
DO FILÓSOFO NAS ORGANIZAÇÕES

Guilherme Reolon de Oliveira

Tese apresentada como requisito para obtenção do
título de Doutor em Filosofia, na área de
concentração Ética e Filosofia Política, sob a
orientação do Prof. Dr. Nythamar Hilário Fernandes
de Oliveira Júnior

PORTO ALEGRE – RS

2024

RESUMO

O espanto é a origem do filosofar, segundo Platão e Aristóteles. A face teórica da Filosofia, tão rica e fundamento de outros conhecimentos, está em descrédito. Na área educacional, a Lei nº 11.684/08 tornou obrigatório o ensino de Filosofia no currículo do Ensino Médio. No ensino superior, com a redução dos currículos, pela superespecialização e pelo progressivo ensino à distância, ficou marginalizada. Sua face aplicada, porém, parece ganhar novos contornos. A filosofia clínica já é uma realidade há anos. E a revista Exame, em setembro de 2004, noticiara a contratação de filósofos por empresas de consultoria empresarial, como diferencial de mercado diante da abundância de profissionais com MBA (*Master Business Administration*), e devido às preocupações éticas frente ao crescimento da algoritmização e da inteligência artificial. Surge o *Corporate Philosopher* (e sua variação, o *Chief Philosophy Officer*). Alguns anos depois, empresas do Vale do Silício e de Portugal passaram a aderir à inovação, delegando ao filósofo construir também soluções para a felicidade e o bem-estar organizacional. No Brasil, quando muito, organizações recorrem ao filósofo para palestras pontuais, demandando reflexões motivacionais: este profissional ainda é visto como essencialmente teórico, pouco aderente às questões práticas. Desejando estar inserida no contexto contemporâneo, a empresa, com o filósofo, se sustenta diante das demandas constantes, como inclusão e diversidade, felicidade e bem-estar de colaboradores, liderança e desenvolvimento emocional, reconhecimento de diferenças, acessibilidade, liberdade e igualdade, identidade institucional, ética e responsabilidade social, inovação em métodos e processos organizacionais, práticas *ESG* (ambiental, social e de governança), *compliance* (conformidade), marca e reputação institucionais. Pretende-se, neste trabalho, fundamentar teoricamente essa atuação a partir: a) de uma reflexão filosófico-psicanalítica sobre a questão da identidade; b) do conceito de Cuidado de Si de Michel Foucault, numa perspectiva ético-estética que proporciona, não só aos sujeitos, mas às organizações, um exercício contínuo de *self*, em um trabalho permanente de inventar um estilo, como a “estética da existência”, aliado à ideia de autoconhecimento inserida no pensamento de Platão (especialmente na obra *Alcibíades I*); c) da conjugação teórica da ética da alteridade (Emmanuel Levinas), da ética da responsabilidade (Jean-Paul Sartre) e da ecosofia (Félix Guattari) diante das demandas de uma cultura organizacional inserida na contemporaneidade; e d) da ideia de felicidade em Aristóteles, no estoicismo, no epicurismo e na psicologia positiva. Por fim, este trabalho demonstrará também, a partir da experiência em duas organizações (realizados basicamente como trabalho de campo experimental), quais as possíveis atribuições de um *Corporate Philosopher*, no contexto brasileiro, com a criação de um Programa de Gestão da Felicidade®, especialmente em atenção à função da filosofia, tal como preconizada por Foucault, a saber: questionar todos os fenômenos de dominação e poder (de ordem paranoica) em qualquer nível e em qualquer forma com que eles se apresentem.

PALAVRAS-CHAVE: felicidade; cuidado de si; autoconhecimento; cultura organizacional; ética empresarial.

ABSTRACT

Amazement is the origin of philosophizing, according to Plato and Aristotle. The theoretical face of Philosophy, so rich and the foundation of other knowledge, is in disrepute. In the educational area, Law No. 11,684/08 made the teaching of Philosophy mandatory in the High School curriculum. In higher education, with the reduction of curricula, super-specialization and progressive distance learning, it became marginalized. Its applied phase, however, seems to take on new contours. Clinical philosophy has been a reality for years. And Exame magazine, in September 2004, reported the hiring of philosophers by business consultancy companies, as a market differentiator given the abundance of professionals with MBAs, and due to ethical concerns regarding the growth of algorithmization and artificial intelligence. The Corporate Philosopher (and its variation, the Chief Philosophy Officer) appears. A few years later, companies in Silicon Valley and Portugal began to embrace innovation, delegating the philosopher to also build solutions for happiness and organizational well-being. In Brazil, at most, organizations turn to the philosopher for specific lectures, demanding motivational reflections: this professional is still seen as essentially theoretical, with little adherence to practical issues. Wishing to be inserted in the contemporary context, the company, with the philosopher, supports itself in the face of constant demands, such as inclusion and diversity, happiness and well-being of employees, leadership and emotional development, recognition of differences, accessibility, freedom and equality, identity institutional, ethics and social responsibility, innovation in organizational methods and processes, ESG (environmental, social and governance) practices, compliance, institutional brand and reputation. The aim of this work is to theoretically substantiate this action based on: a) a philosophical-psychoanalytic reflection on the issue of identity; b) Michel Foucault's concept of Self-Care, in an ethical-aesthetic perspective that provides, not only to subjects, but to organizations, a continuous exercise of self, in a permanent work of inventing a style, such as the "aesthetics of existence", combined with the idea of self-knowledge inserted in Plato's thought (especially in the work Alcibiades I); c) the theoretical combination of the ethics of otherness (Emmanuel Levinas), the ethics of responsibility (Jean-Paul Sartre) and ecosophy (Félix Guattari) in the face of the demands of an organizational culture inserted in contemporary times; and d) the idea of happiness in Aristotle, Stoicism, Epicureanism and positive psychology. Finally, this work will also demonstrate, based on experience in two organizations, what are the possible responsibilities of a Corporate Philosopher, in the Brazilian context, with the creation of a Happiness Management Program, especially in attention to the function of philosophy, such as advocated by Foucault, namely: questioning all phenomena of domination and power (of a paranoid order) at any level and in any form in which they present themselves.

KEYWORDS: happiness; take care of yourself; self knowledge; organizational culture; business ethics.

Para meus pais, cujo exemplo é Sentido (em sua dupla concepção: sentir e significar) e Presença (na dinâmica entre estar e deixar estar), pelo Amor, abertura e possibilidade de Ser, tornar-se si mesmo, Nascer.

Para aqueles que, comigo, atravessam, pelas trocas, que são combustível da Felicidade.

O grande obstáculo é sempre a representação, não a realidade.

Etty Hillesum

SUMÁRIO

1. Introdução.....	09
2. Um filósofo na organização?.....	30
3. Estilo do Sujeito, Identidade do Nós: Marca, Reputação & Cultura Organizacional.....	36
4. Cuidado de Si e Autoconhecimento: das relações consigo e com a alteridade.....	48
5. Ecosofia, Ética corporativa e as práticas ESG.....	65
6. Felicidade e Bem-estar dos sujeitos em seus grupos.....	79
7. Ser <i>Corporate Philosopher</i> no Brasil: relato de experiência em duas organizações.....	88
8. Considerações finais.....	99
9. Referências bibliográficas.....	105

1 INTRODUÇÃO

O espanto é a origem do filosofar, segundo Platão e Aristóteles. E, na contemporaneidade, são muitos os acontecimentos que nos impressionam. A filosofia, com a pandemia, e os consequentes questionamentos sobre verdade e método (principalmente no que diz respeito às *fake news* e ao papel da ciência na sociedade), estão em voga. Seus usos, entretanto, parecem restritos quando comparados às possíveis e potenciais aplicações da área.

A face teórica da filosofia, tão rica e fundante de outros saberes (senão de todos os saberes), está em descrédito. No campo educacional, a Lei nº 11.684/08 tornou obrigatório o ensino de Filosofia no currículo do Ensino Médio. Recentemente colocado em xeque, espera-se que, com o Novo Ensino Médio, adquira um novo olhar que atraia os jovens, indo além da dimensão da teoria, aplicando-a, por exemplo, na alfabetização para a mídia e as imagens. No ensino superior, com a redução dos currículos, atendendo a demandas de superespecialização e tecnicização, ou pelo aumento do ensino à distância, foi marginalizada, antes presente como disciplina obrigatória, pelo menos no âmbito da Teoria das Ciências e da Metodologia de Pesquisa. Sua atual ausência pode até explicar o descrédito da ciência e a necessária fundamentação de diferentes áreas do conhecimento e das discussões bioéticas, com consequências importantes na sociedade, além do uso de uma prática sem a necessária e básica fundamentação teórica, e ética por consequência.

Sua face aplicada, porém, parece ganhar novos contornos que, embora não sejam tão novos, demoram a se materializar no âmbito brasileiro. A filosofia clínica, há muito, já é uma realidade. E a revista Exame, em 2004, noticiara a contratação de filósofos em empresas de consultoria multinacionais, como a *McKinsey*, a *Boston Consulting Group* e a *Booz Allen*. Com muitos profissionais com MBA (*Master Business Administration*), abrem-se as portas para outras formações, como diferencial de mercado, mas não só. A ideia de contratar esse profissional alheio (até então) aos negócios é ter perspectivas diferenciadas, que possam oferecer soluções criativas e disruptivas. As empresas gigantes do Vale do Silício (*Google*, *Facebook* e *Microsoft*) anunciaram a contratação de filósofos para ocupar cargos, inclusive de gestão: criaram o cargo de CPO (*Chief Philosophy Officer*), braço-direito do CEO (*Chief Executive Officer*), com funções ligadas à ética aplicada, à formação de lideranças e ao desenvolvimento sustentável, diante da propagação, em larga escala, da

algoritmização e da inteligência artificial. A diversificação de horizontes é a grande chave para entender essa nova realidade. No mercado de ações, a governança corporativa exige certificações atreladas a preceitos éticos.

O filósofo, nesse sentido, tem formação compatível com diversas questões contemporâneas, inclusive corporativas: valores, missão e princípios institucionais. O filósofo pode constituir um setor específico da organização (por exemplo, um Gabinete de Ética), ou atuar como assistente ou consultor em treinamento, gestão de pessoas, engenharia de produção, patrimônio, conselho de administração, diretoria de departamento pessoal, *marketing* e comunicação, e nas diferentes práticas e ações dentro e fora da empresa. Tendo em vista as práticas internacionais (regras de conduta e transparência), é imprescindível no setor de *Compliance*.

Desejando inserir-se no contexto contemporâneo, a empresa, com o filósofo, apoia-se perante as constantes exigências: inclusão e diversidade, felicidade e bem-estar, liderança e desenvolvimento emocional, reconhecimento da diferença, acessibilidade, liberdade e igualdade, democracia, identidade institucional, responsabilidade social, *design* de produto, processos produtivos.

Apoiada na máxima “Conhece-te a ti mesmo”, a filosofia, como amizade ao conhecimento, utilizando diferentes métodos (maiêutica, dialética, lógico-analítica, fenomenológica e hermenêutica), só tem a contribuir para uma gestão ao mesmo tempo rentável e sustentável, ou seja, aumentando a produção e a qualificando.

As empresas brasileiras ainda não aderiram à proposta da contratação de filósofos, no máximo recorrendo a palestras pontuais de profissionais da área, muitas vezes atendendo a demandas motivacionais, geradas pela tecnicização, diminuição do quadro de pessoal e consequente temor das demissões. Perspectivas diversificadas, no entanto, são a grande chave para situações de crise e para mudanças culturais necessárias ao ambiente corporativo, quando se deseja estabelecer novos protocolos e diretrizes internas. Necessário se faz diferenciar o trabalho de um *Corporate Philosopher* com o trabalho de um palestrante motivacional.

Não há dúvidas de que o setor de *Compliance* é fundamental, principalmente quando a transparência é um dos valores mais importantes nos dias de hoje. Assim, este setor, juntamente com o setor de Comunicação, talvez seja o que mais exige o filósofo na empresa. Isso porque atua na interseção dos Riscos de Imagem e dos Riscos Legais. O filósofo possui qualificação e formação adequadas para diferentes

situações, especialmente no que diz respeito à diversidade de correntes teóricas na ética, bem como em sua aplicação.

Cada vez mais questões como a diversidade nas organizações e a igualdade de condições se mostram essenciais. O setor de *Compliance*, ou seja, o setor de Conformidade, precisa estar alinhado não apenas com as regulamentações internacionais – inclusive no que diz respeito à sustentabilidade econômica, social e ambiental – mas com as exigências do contexto histórico atual. Assim como o Gabinete de Ética e a Ouvidoria, o *Compliance* deve ser um canal para denúncias, reclamações e sugestões.

Etimologicamente, o termo inglês *Compliance* tem origem no francês antigo *to compliance* (cumprir) e no latim *complere* (realizar), ambos significando “de acordo com o pedido”. “*Compliance*”, neste sentido, diz respeito a mecanismos anticorrupção (de qualquer natureza), relações comerciais e internas, adesão às normas ISO e instruções afins, mas fundamentalmente no que diz respeito às relações entre empregados, colaboradores e equipe de gestão, neutralizando o poder como violência, refletido por Benjamin (*Gewalt*) (2009), fundamentando-o como liderança. Assim, qualquer mecanismo de abuso deve ser combatido, como uma prática intersetorial.

O filósofo, amparado por diferentes métodos e conceitos, é fundamental em *Compliance*, pois diz respeito ao conjunto de regras, normas e procedimentos éticos e legais que norteiam o comportamento da instituição. Em outras palavras, o filósofo atuará como um farol em um setor responsável pela cultura organizacional.

O pensador francês Gilles Lipovetsky (2004) destacou que a cultura liberal se metamorfoseou a partir de quatro eventos recentes: a sucessão de catástrofes e perigos que aceleraram a consciência ambiental, o novo modelo econômico do capitalismo (a partir das políticas neoliberais dos anos 1980), novas estratégias de *marketing* e comunicação, e a promoção da chamada “cultura organizacional”, ocasionando corridas de empresas em busca de garantias como os chamados selos de produtividade, entre outros. Também o necessário pensar sobre formas de combater os imensos arroubos de corrupção política, entre tantos outros eventos da contemporaneidade.

Também é consenso que os temas corrupção, assédio moral (e de outras naturezas) e “preconceito zero” ganharam destaque. Nesse sentido, é preciso que as grandes corporações (e tantas outras não tão grandes assim) entendam a importância

de ter, em seus setores de *Cultura & Pessoas* e *Compliance*, profissionais com formação em humanidades e não (apenas!) profissionais formados em Administração, Contabilidade e Direito, com MBA. Uma urgência, principalmente para empresas que querem se destacar no mercado (e a exigência de Governança Corporativa, obrigatória para empresas com ações na Bolsa de Valores).

Compliance, reputação, imagem institucional, comunicação organizacional, ética e cultura empresarial são temas cada vez mais conectados! Conformidade e Reputação não concernem apenas à legislação, mas adesão a valores contemporâneos como diversidade e sustentabilidade. E a imagem, nesse sentido, não é uma estratégia exclusiva de *marketing*, mas uma estratégia de comunicação, num sentido mais amplo. O *New York Times* informou que movimentos (como o antirracista *Black Lives Matter*) estão conduzindo os museus na busca urgente por diretores de diversidade. Tal atitude reverberou também em corporações, com a criação de setor específico de *Diversidade & Inclusão*. A União Europeia discutiu recentemente projeto de lei para fechar o mercado do bloco econômico para produtos brasileiros incapazes de provar que não estão ligados ao desmatamento: a globalização exige coerência com os princípios dos parceiros comerciais.

As mudanças organizacionais requerem diferentes olhares e perspectivas, lembrando que a ética não equivale a disciplinar comportamentos, nem a mensurá-los, mas sim à responsabilidade pelo Outro (Levinas), que se dá pelo reconhecimento de sua singularidade e diferença, e pela consciência de que nossas ações têm um impacto sobre a vida de outras pessoas. A responsabilidade é necessária, ou seja, entender e aceitar as consequências, boas e más, de nossas ações, sem culpar os outros por tudo, como afirma Sartre (1987): “quando dizemos que o homem é responsável por si mesmo, não significa que o homem seja responsável apenas por sua estrita individualidade, mas que seja responsável por todos os homens” (p.6).

Sem ética a empresa carece de legitimidade e adesão, mas a ética, reduzida a si mesma, sem uma política social ambiciosa e sem divisão de responsabilidades, é impotente. Corre o risco de aparecer como um meio de manipulação, um dispositivo comunicacional que gera ceticismo e desmobilização. As pessoas estão no centro das organizações.

Uma das principais questões a que um filósofo dentro da organização deve estar atento é o exercício do poder. O exercício do poder opera por meio de uma modalidade especial de ação, de natureza agônica, que pode ser entendida como o

governo das próprias ações e das ações dos outros. Governo significa ordenar um campo de probabilidades por meio da condução de condutas, ou seja, governar é “conduzir” ações. Para Foucault (1982), “a conduta é, ao mesmo tempo, o ato de 'conduzir' os outros e a maneira de se comportar em um campo de possibilidades mais ou menos aberto” (p.243). Ele destaca o papel do filósofo, a saber o de crítico, problematizador, interpelador do outro, especificamente de Sócrates, nesse sentido:

Tomemos o exemplo de Sócrates: é precisamente ele quem interpela as pessoas na rua, os jovens no ginásio, perguntando: te ocupas de ti? Deus o encarregou disso, é sua missão, e ele não a abandonará mesmo no momento em que for ameaçado de morte. Ele é certamente o homem que cuida do cuidado dos outros: esta é a posição particular do filósofo. (FOUCAULT, 1984, p.5)

Porque essa é, fundamentalmente, a função da Filosofia:

Essa tarefa sempre foi uma grande função da filosofia. Em sua vertente crítica - entendo crítica no sentido amplo - a filosofia é justamente o que questiona todos os fenômenos de dominação em qualquer nível e em qualquer forma com que eles se apresentem – política, econômica, sexual, institucional. Essa função crítica da filosofia decorre, até certo ponto em imperativo socrático: “Ocupa-te de ti mesmo”, ou seja, “Constitua-te livremente” pelo domínio de ti mesmo. (FOUCAULT, 1984, p.14).

Com base no entendimento de Tedesco e Rodrigues (2009), pode-se dizer que as práticas organizacionais (especialmente as de liderança, ou diretivas) são formas de governo do outro, ou seja, ação realizada sobre a forma como o outro cuida de si para governar a si mesmo. São atos que contribuem para a construção do autogoverno do outro. E, ao fazer essa aproximação entre as empresas e o modo de governo, “a problematização ética é reposicionada em novos termos. A questão é saber como a ética, que diz respeito à 'relação consigo', se aplica no contexto do governo do outro” (p.91).

É nesse sentido que o cuidado de si é condição para a prática organizacional (entendendo a empresa como entidade), como pré-requisito para escapar do estado de dominação, operando, nesse sentido, de deslocamento de forças em jogos de poder. O cuidado de si visa bem gerir as relações de poder no sentido da não dominação, como bem conceitua Foucault (1984): “aquele que cuida bem de si é, por isso mesmo, capaz de conduzir-se bem na relação com os outros e para os outros” (p.271).

Cuidar de si e cuidar do outro precisam estar imbricados na gestão de práticas que alimentam a circulação de assimetrias de poder, para melhor acomodar os movimentos éticos de auto invenção (como resultado de uma autodescoberta).

Para governar os outros, você deve primeiro governar a si mesmo. O cuidado de si, conceituado por Foucault, remete ao conceito grego de *askésis* (como processo de subjetivação, ascese, exercício sobre si). Um aspecto importante deste último conceito (que de certa forma nos lembra o “vir-a-ser-o-que-se-é” de Nietzsche) é a possibilidade de auto invenção através de práticas de si.

Cuidar de si, para Foucault, reverbera em uma “estética da existência”, que implica todo um conjunto de trabalhos sobre si no sentido de estetizar-se, produzir-se como obra de arte, bela aos olhos dos outros (e de si mesmo). Esse trabalho estético de se produzir como obra de arte é o esforço principal no nível das relações do sujeito consigo mesmo, destacando o princípio “cuidar de si” e colocando-o como condição para o autoconhecimento. O sujeito histórico se constitui eticamente (e, portanto, também esteticamente) nesse movimento que vai do trabalho ao conhecimento de si.

O filósofo destaca, num dos seus últimos seminários no *Collège de France*, dedicado ao tema do governo de si e dos outros, que, sobretudo nos dois primeiros séculos da nossa era, se desenvolveu uma “cultura de si” que havia adquirido naquele momento tais dimensões que se poderia falar de uma verdadeira idade de ouro da cultura de si, ligada à verdade, a uma “coragem da verdade”, encarnada no sentido de “falar francamente”. Essa “coragem da verdade” reverbera em um dos principais pilares das organizações, após a Quarta Revolução Industrial, a transparência.

E nessa cultura de si, nessa relação consigo mesmo, desenvolveu-se toda uma técnica e toda uma arte que se pode aprender e praticar. Viu-se que essa arte de si necessita de uma relação com o outro. Em outras palavras: você não pode cuidar de si, preocupar-se consigo sem ter uma relação com o outro. E o papel desse outro é justamente dizer a verdade, dizer toda a verdade, ou em todo caso dizer toda a verdade necessária, e dizê-la de uma certa maneira, que é justamente a *parrhesia*, que mais uma vez se traduz pela *palavra franca*. (FOUCAULT, 2010, p.43).

Assim, há um duplo tema de cuidado de si e autoconhecimento: a obrigação de todo indivíduo preocupar-se consigo mesmo, imediatamente vinculado, como sua condição, ao autoconhecimento. Ninguém pode cuidar de si sem se conhecer. A prática filosófica na empresa, assim como a prática psicanalítica, nesse sentido, é um

conhecimento de si, baseado no conhecimento (ainda que suposto) do filósofo e analista organizacional, baseado também em uma prática de conhecimento de si. O que está em questão é como tal conhecimento reverbera no cuidado de si, como ação existencial mais ampla, como construção de uma "estética da existência", tornando-se si mesmo, tornando-se obra de arte, e o autor desta obra, logo artista. E, ainda, como esse cuidado de si é condição *sine qua non* para a constituição do cuidado do outro, fundamento do cuidado de si para esse outro, e criação de uma estilística, dando vazão às singularidades e à diferença, como resistência ao enfraquecimento das subjetividades contemporâneas e seus sintomas: desamparo, desespero, sofrimento psíquico, além de suas consequências psicopatológicas e comportamentais, especialmente a depressão, a ansiedade, processos psicossomáticos, que reverberam em aumento constante da medicalização (inclusive com a auto medicalização, sem critério e como resposta imediata) e altas taxas de absenteísmo nas organizações. O cuidado de si reverberado no cuidado do outro têm como consequência a melhoria das relações na organização, o bem estar, a produtividade, a satisfação no e com o trabalho realizado e seus resultados como um todo.

Provocou reflexões sobre importantes questões relacionadas ao filósofo e às empresas a Cúpula do Clima, que reuniu os principais líderes mundiais em 2021. Recentemente nos deparamos com um dado assustador: de agosto de 2020 a janeiro de 2021, houve um aumento de 46% no desmatamento na Amazônia em relação ao mesmo período do ano anterior. Independente da ideologia que tenhamos, do governo que apoiamos (ou não), não podemos ignorar certos números. E principalmente sua repercussão internacional: os Estados Unidos ameaçaram não apoiar o Brasil na OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) se o país não repensar suas políticas ambientais. Retaliações e sanções econômicas são determinadas, provando que a sustentabilidade é baseada em um tripé: pessoas, planeta e lucro. É importante lembrar que o desmatamento é o que mais contribui para a liberação dos gases de efeito estufa, os principais responsáveis pelo aquecimento global.

O filósofo Félix Guattari (2012), há mais de trinta anos, também havia diagnosticado que as intensas transformações técnico-científicas engendraram como contrapartida fenômenos de desequilíbrio ecológico: uma deterioração progressiva dos modos de vida (surgimento de novas doenças, extinção de espécies). Além disso,

a relação da subjetividade com sua exterioridade se encontra em um movimento de implosão e infantilização regressiva. Por isso, Guattari enfatiza que somente uma articulação ético-política (por ele chamada de *ecosofia*) entre os três registros ecológicos (meio ambiente, relações sociais e subjetividade humana) pode responder a esses problemas.

Desmatamento na Amazônia, queimadas no Pantanal, garimpo em terras indígenas (e, por que não dizer, derrubada de árvores em todo o país, entre outros males) são questões que preocupam a todos, mas parecem distantes. E nas nossas cidades? A forma como podamos as nossas árvores ainda é assustadora, lixeiras a céu aberto, latas de lixo deterioradas (cujas manutenção/substituição não é feita há anos).

Nas relações internacionais, o Brasil sempre se destacou no *soft power* (cultura, meio ambiente). Hoje, isso é posto em causa, ao mesmo tempo que se questionam as medidas contra a pandemia (o Parlamento Europeu responsabilizou recentemente o Governo Federal do Brasil por suas políticas na área da saúde). Mudanças são necessárias no micro campo, como destacou Guattari: começar em casa, separando o lixo, usando energia solar; empresas aderentes ao índice *ESG* e às métricas *Stakeholder Capitalism*. E lembrando que a ecologia não é apenas sobre a natureza, mas sobre o cuidado de si e dos outros, cujo esteio é a ética da responsabilidade, o reconhecimento da alteridade e a valorização das diferenças (aqui também em relação a todos os seres vivos, não apenas aos humanos).

As grandes corporações estão aderindo tardiamente às práticas *ESG* (*Environmental, Social and Governance*), até porque a imprensa só recentemente deu visibilidade às ações de sustentabilidade. Porém, há mais de 30 anos, Guattari apontava que somente uma articulação ético-política (*Ecosofia*) entre os três registros ecológicos poderia responder aos graves problemas que vêm se agravando cada vez mais.

A ecologia (do grego *oikos*, casa) não trata apenas da natureza, mas do cuidado de si e dos outros (inclui-se aqui o lar, lar enquanto a casa do sujeito e lar, enquanto seu local de trabalho). O índice *ESG* já é considerado, de acordo com as tendências futuras, superado pelas práticas do *Stakeholder Capitalism*, que analisa como as empresas conseguem impactar e gerar valor não só para seus investidores e acionistas, mas para todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, em seu sucesso (ou fracasso): funcionários, fornecedores, comunidade local, governo,

consumidores e concorrentes. Políticas de inclusão racial e minorias (mas não só, para garantir visibilidade), emissões de gases de efeito estufa, tratamento de efluentes, treinamento de funcionários, proteção de dados, relacionamento com a comunidade, ética e transparência são alguns dos fatores analisados. O assunto foi um dos mais discutidos no último Fórum Econômico Mundial.

Nesse contexto, também é importante pensar em uma Economia Circular, que se contraponha ao processo produtivo da economia linear, e que vá além dos três “R”s: reduzir, reutilizar, reciclar. Nela, o conceito de lixo é eliminado, já que os resíduos são insumos para a produção de novos produtos. Por meio dessa visão cíclica, os recursos não são mais apenas explorados e descartados: tudo é reaproveitado em um novo ciclo, inclusive sob o prisma econômico e não apenas social. Esses são os princípios da sustentabilidade em ação, amparados por novos modelos tecnológicos. Uma emergência no Brasil, um dos campeões mundiais na produção de lixo: são 541 toneladas por ano, segundo a ONU. Na Economia Circular, entram em cena brechós de roupas e eletrodomésticos, sebos e livrarias de discos, salvados e antiquários, realidade antiga de Porto Alegre, que em cidades como Caxias do Sul (ainda que a segunda maior cidade do estado do Rio Grande do Sul) encontra resistência. Quando falamos de lixo (resíduos sólidos e orgânicos) devemos cuidar mais de nossa cidade nesse aspecto (inclusive para benefícios no campo da saúde pessoal e coletiva), quando ainda vemos lixões a céu aberto entre a população e nos centros das cidades. Talvez um dos legados do caos pandêmico (e de outras epidemias, como a da dengue, que anualmente assola o Brasil), que nos levou a repensar comportamentos, também sirva a esse propósito: ações novas, mais simples, harmoniosas, equilibradas, justas, bem pensadas.

Heráclito afirmou: “O oposto é convergente e divergente, a mais bela harmonia”. Um mundo de iguais – é um consenso – é chato, tedioso, desinteressante. Já pensou, por exemplo, em comer sempre a mesma comida? Assistir a um único filme, ouvir apenas uma música? Com a sociedade (e as pessoas) não é diferente.

As Olimpíadas são o grande exemplo da união das diferenças, dos povos. A última edição foi a mais inclusiva, com cerca de 49% de mulheres. Nesse sentido, como não se emocionar com Rebeca de Andrade, uma ginasta completa, ao som de Baile de Favela, não só por sua história de superação (negra, pobre), mas pelo olhar expresso ao completar o conjunto de provas, independente do pódio, mas a felicidade de estar ali, representando seu país. A Olimpíada é um marco em muitos aspectos,

principalmente na diversidade: gerações, etnias, talentos, habilidades, gêneros. Diversidade de esportes, de corpos: um colírio aos olhos acostumados apenas ao futebol, onipresente no jornalismo esportivo. Exemplos não faltam. Quantos destaques, inesquecíveis: Mayra Aguiar (medalhista em três Olimpíadas consecutivas), Isaquias Queiroz (com quatro medalhas), Rayssa Leal (apenas 13 anos), o nocaute de Hebert Conceição.

Palavras semelhantes às de Heráclito são as de Aristóteles. O filósofo escreveu: "A mais bela harmonia é feita de diferentes tons". Lembremos da formação orquestral, congregando múltiplos instrumentos, com suas singularidades. As cidades que mais se desenvolveram, as mais progressistas, são as mais diversas. Poderíamos citar Nova York, mas o contexto próximo é útil. Nesse sentido, a capital do Rio Grande do Sul é emblemática, cuja diversidade cultural (do rap à orquestra sinfônica) e religiosa (seu sincretismo) é notável.

Acolhimento e hospitalidade são conceitos fundamentais quando pensamos na diversidade, principalmente a partir dos filósofos E. Levinas e J. Derrida. A palavra "acolhimento" designa, com a noção de Rosto, a abertura de si à alteridade, a responsabilidade incondicional pelo Outro, a valorização do diferente – Olhar o Outro na sua singularidade: "O encontro com o Outro é imediatamente minha responsabilidade com ele [...] pois cada ser é único; todos os outros são únicos". (LEVINAS, 2005, p.143-144)

As empresas, baseadas em métricas e índices ESG, *B-Corp* e *Stakeholder Capitalism*, têm a diversidade como foco de sua cultura organizacional, ao lado de sustentabilidade e *compliance*. Valorizar a diferença é o princípio, o fundamento da ética. Os movimentos *Black Lives Matter* e *MeToo* levaram as empresas a caçar diretores de diversidade. As Olimpíadas representam o mundo compartilhado e conectado além do digital. O recorde de medalhas brasileiras, consequência de atletas que vestem a camisa, a defendem, que inovam (na superação das dificuldades), mostra que o esporte é um exemplo para as empresas: a diversidade é um dos pilares do sucesso! Diversidade que, no grupo, se elimina para apresentar o grupo como um todo único em busca de resultados esperados. O filósofo, nesse contexto, pode avaliar como a diversidade pode ser concretizada, como transformação efetiva na cultura organizacional, também como suporte para políticas sustentáveis, com a neutralização do poder como violência, e a valorização da diferença, para o desenvolvimento grupal.

Outro tema que, parece-nos, requer o filósofo na organização é a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores. A ONU publica, todos os anos, o *ranking* dos países mais felizes do mundo: Finlândia, Islândia e Dinamarca figuram sempre nos primeiros lugares (felicidade que se alia a índices de educação). É comum questionarmos os dados, perguntando como países frios, pouco ensolarados, com comida, cultura e língua “estranhas” para nós, podem ser considerados os mais felizes.

A plataforma de *streaming* Netflix possibilitou o acesso a produções dos países nórdicos, até então praticamente inacessíveis. Cenários cinzentos, dias nublados, roupas pretas e personagens que raramente sorriem. População feliz? Precisamos diferenciar felicidade de alegria. E a música “Amor para reiniciar” de Frejat é icônica nesse sentido: “que você descubra que rir é bom, mas que rir de tudo é desespero”.

Diz-se que o Brasil é um país feliz, apesar das agruras, dificuldades e desigualdades sociais. Carnavalizamos, colocamos fantasia, mascaramos, jogamos confete e serpentina, e a banda não para de tocar. Assim, parece que a alegria é um estado, um sentimento (ser alegre, em oposição a ser triste), enquanto a felicidade diz respeito ao ser que, sempre em desenvolvimento, sempre inacabado, reverbera em movimento, movimento aqui de busca no melhorar-se como ser para si e em consequência para os outros. Portanto, Aristóteles, ao tratar da felicidade, relacionou-a com a ação, com o exercício da virtude, que só acontece no equilíbrio, na contenção, sem excessos. Ou seja, a felicidade é uma prática, não um estado, como tantas vezes é entendida no cotidiano.

A felicidade é um processo, de tornar-se si mesmo, uma consequência de cuidar de si mesmo. Os países nórdicos podem ser considerados melancólicos, uma posição de introspecção, um olhar para si mesmo. Quanto ao cuidado de si: cuidados com o corpo, exercícios físicos, meditações, leituras, lembranças, conversas com amigos, etc. são práticas cotidianas. É uma ética-estética da existência, que tem como eco o “conhecer-se a si mesmo”.

Em suma, ser feliz é descobrir a si mesmo: estar ciente de seus limites, traçar metas, persegui-las, com coragem para mudar o que for possível, suportar a angústia diante de seus fantasmas, dar novos significados ao que não é tão agradável e que você não pode modificar.

Ouvimos de um empreendedor: “ou você faz o que ama, ou aprende a amar tudo o que faz”. Ser feliz não tem mistério, são as pequenas coisas, os pequenos prazeres: estar com os seus, saborear seu prato preferido, rever momentos e

pessoas, atividades que você gosta. Corpo e mente em equilíbrio. Coerência entre ação e pensamento. Perguntar a si mesmo: eu quero, posso, devo? Equilíbrio, nas palavras de Gandhi: pense, aja e fale em harmonia.

A Dinamarca adota uma filosofia de vida: *hygge*. Podemos pensar nisso em termos de atenção plena: estar presente, prestar atenção no que você faz, desligar o “automático”. Com quase 600 mil brasileiros mortos na pandemia, podemos falar de felicidade? Parece que o momento é esse: empatia e tristeza, mas cuidado de si e dos outros. No campo individual e no campo organizacional. A filosofia, neste contexto, é uma aliada, uma chave, para novas práticas, sobretudo organizacionais, em consonância com as demandas e valores contemporâneos de uma sociedade que quer ser mais justa, fraterna e igualitária, onde cada singularidade seja valorizada como diferença, única.

A Transformação Digital visa à ação humana. E o propósito da ação humana é a felicidade, aquilo que os gregos definiam como *eudaimonia*, ou seja, a excelência. Pessoas felizes produzem mais, são mais criativas, mais determinadas. Mas a felicidade não é consequência de algo, mas um exercício, um processo, de tornar-se si mesmo, que se baseia no cuidado de si. É descobrir-se: suas potencialidades, seus limites, em suma seu estilo e, em última análise, seu Desejo, o que não se vincula ao efêmero ou ao perecível, à posse ou ao poder. Ser feliz, nesse sentido, é uma tomada de consciência, de sentido, a partir da construção de um projeto de vida.

Sob este foco atuará o *Corporate Philosopher* (CP) e sua variação, o *Chief Philosophy Officer*, nas empresas. Cabe destacar que algumas organizações já estão criando, inclusive, um Departamento de Felicidade (a pioneira o fez em 2017). Neste sentido, empresas que pensam em meios de motivação apenas, como brindes, presentes, aumentos salariais, como fontes de motivação e felicidade pessoal e organizacional já descobriram que não conseguem atingir os objetivos que almejavam por estes meios e pensam no que poderiam fazer para obtê-los. Pesquisadores indicam que este profissional ouve e mede, gerencia diferente, inova, motiva a cooperação, dá sentido a valores comuns. Pesquisas apontam que a saúde está ligada à felicidade: baixos níveis de cortisol (o hormônio do estresse) e altos níveis de HDL (o “colesterol bom”), qualidade do sono, menor resistência à insulina e atividade cerebral sem depressão estão intimamente conectados ao bem-estar, à satisfação e, principalmente, ao reconhecimento e valorização de suas habilidades e talentos. Dessa forma, questões como o engajamento, o sentimento de pertencimento ao grupo

é importante no contexto organizacional. O CP, nesse sentido, atuará na Cultura Organizacional, em seus diferentes níveis, especialmente com as lideranças e seu desenvolvimento emocional. Terá como foco os valores, a missão e os princípios instituídos pela empresa, possibilitando que sejam implementados verdadeiramente. O CP proporá questões que passam despercebidas diante da correria dos procedimentos internos, para que a reflexão tome o lugar do fazer mecanizado e automatizado, propondo a solução de problemas.

O primeiro teórico que refletiu sobre a felicidade foi Aristóteles, 25 séculos atrás, em sua obra magistral dedicada à ética. Como filósofo empírico, o pensador associou a felicidade à prática da virtude. Dessa forma, destaca-se que o foco do CP não é apenas a felicidade dos membros de uma organização, mas a ética, ou seja, o que concerne às ações do grupo e seus resultados. A filosofia, antes de uma abstração, algo puramente teórico, nasceu com a finalidade de melhorar a vida das pessoas, por meio do questionamento sobre suas visões de mundo.

Assim, o CP atuará integrando valores espirituais e princípios de negócios, valores democráticos e lucratividade; propiciando aprendizados, bem-estar e crescimento; e assumindo uma posição do que é ética e moralmente correto. Isso tudo a partir do tripé Propósito, Paixão e Valores. Incerteza e mudança, modelos mentais, percepção, pensamento criativo são alguns pontos de atuação deste profissional. O historiador israelense Y.N. Harari, em sua obra *21 lições para o século XXI* (2019), destacou que *Chief Philosophy Officer* será a profissão do futuro.

Portugal é referência na criação de Departamentos de Felicidade. Pesquisas apontam que a felicidade é fruto da genética, da influência do meio em que nascemos, crescemos e vivemos, e de escolhas deliberadas. Nesse sentido, quando nos conscientizamos que ser feliz é um processo de autoconhecimento, experiências negativas são entendidas como parte desse processo e não ficamos presos à "procura pela felicidade", que causa angústia e frustração.

Assim, no trabalho, onde passamos pelo menos um terço de nossas vidas, a felicidade está relacionada à satisfação, à capacidade de lidar com dificuldades, ao reconhecimento e às relações entre os colaboradores. O projeto *Happiness Works*, realizado em Portugal em 2011, buscou compreender quais as razões pelas quais um profissional é feliz na sua organização e na função que desempenha. Foram muitos os fatores: ambiente interno (20%), reconhecimento e confiança (18%), desenvolvimento pessoal (16%), remuneração (12%), envolvimento pessoal (11%),

sustentabilidade e inovação, envolvimento com as chefias e organização, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, definição de objetivos (23%). Cabe frisar o fato que a remuneração só contribui com 12% para a felicidade corporativa. Ou seja, 88% das razões não estão relacionadas com o salário, mas a fatores emocionais, associados à cultura organizacional.

Associado ao conceito de felicidade corporativa, outro termo em expansão é o de Salário Emocional. Os autores divergem quanto ao seu significado, no entanto, alguns fatores são comuns nas pesquisas sobre o tema. Importante destacar que oferecer bônus extras salariais, plano de saúde e creche, ter plano de carreira definido e sistema de avaliação, bem como realizar encontros festivos, permitir trajes informais são exemplos do que não é considerado salário emocional. Por outro lado, ter a possibilidade de fazer as coisas a sua maneira, gerir seu tempo, sentir-se alinhado à cultura corporativa, ser apreciado e valorizado, poder aplicar ideias criativas, trabalhar em um ambiente que promove interações autênticas e divertidas, que permite desenvolver-se como ser humano e que permite o desenvolvimento de talentos e competências são alguns exemplos do que os autores consideram salário emocional.

Em outras palavras, o salário emocional reflete o que os sujeitos almejam: reconhecimento, socializações mais transparentes e verdadeiras, abertura para expor suas ideias, contribuir, atingir sua excelência, ser ouvido e visto com atenção. Nesse sentido as empresas necessitam de chefes que sejam mais líderes e menos fiscais. No ambiente prático chega-se à conclusão que chefes que “olham”, “escutam”, mais do que ver e ouvir têm grupos mais coesos e produtivos. Em suma, o sujeito é feliz no trabalho quando vê sentido em sua ação, tem as condições para tornar-se si mesmo, ser efetivamente. Ser melhor: não em relação aos outros, mas em relação a si mesmo.

Instituições que aderiram à ideia e implementaram cargos como *Corporate Philosopher* e *Happiness Manager* já percebem mudanças significativas e efetiva Transformação Digital, cujo cerne é a melhoria da qualidade de vida das pessoas, e não a tecnologia. Cabe destacar que ser feliz é um processo de autoconhecimento, de tomada de consciência de suas singularidades (suas potencialidades e seus limites) que, por sua vez, está ligada à gratidão, à esperança, a experiências satisfatórias, à capacidade de lidar com dificuldades. No trabalho, as pesquisas apontam que a felicidade está relacionada a dois aspectos: resultados (o reconhecimento de suas ações) e relações (entre colaboradores, com a chefia, relativas ao sentimento de pertença do e no grupo). Ser valorizado, poder aplicar

ideias criativas, ter equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, poder trabalhar em um ambiente que promove relações autênticas e que permite o desenvolvimento pessoal são muito mais importantes e exemplos de salário emocional. Em suma, o sujeito é feliz no trabalho quando vê sentido em sua ação (em tempos, inclusive, de fragmentação das atividades com a terceirização), quando tem um propósito, alicerçado em projeto de vida e práticas do cuidado de si.

As práticas *ESG*, alinhadas às demandas contemporâneas de diversidade e inclusão, sustentabilidade, inovação, ética e responsabilidade social, reputação e marca, *compliance* e transparência, estão entre as atribuições do CP, além da felicidade da e na organização. Este trabalho investiga os fundamentos teóricos de uma possível atuação do filósofo nas organizações, especialmente no que concerne à identidade (da organização e de seus colaboradores), ao cuidado de si e ao autoconhecimento, à ética corporativa e às práticas *ESG*, e à felicidade e cultura organizacional. Tal referencial foi constituinte da experiência que este autor teve como CP em duas organizações (cuja identidade resguardamos), uma do Poder Judiciário (com quase 400 trabalhadores) e uma Sociedade Anônima de Economia Mista (com mais de 1.800 colaboradores), com a criação do Programa de Gestão da Felicidade®, um sistema de sua autoria, que integra essas possíveis atribuições do CP.

Nossa pesquisa-intervenção estará fundamentada nos métodos genealógico e etnográfico, associados ao ensaio-como-forma. O ensaio como método é forma de escrita, gênero discursivo que se nutre tanto das artes como das ciências; ensaio em dupla acepção: o desenvolvimento textual de um raciocínio, de uma análise; e a prática de um ato ou movimento para adquirir um domínio sobre ele – ambos atrelados a uma teoria de teor crítico¹. Dialogam neste sentido a Escola de Frankfurt e o pós-estruturalismo francês.

¹ O método dialético, posteriormente nomeado por Max Horkheimer de Teoria Crítica (em contraposição à Teoria Tradicional), expõe as contradições de um mesmo fato, contrapõe argumento contra argumento e almeja uma síntese, ou não, – que constitui a realidade mesma do objeto analisado – entre a coisa e seu contexto, a essência e a aparência, a identidade e a diferença, o particular e o universal: “O *télos* do modo dialético de encarar a sociedade é contrário ao global. Apesar da reflexão sobre a totalidade, a dialética não procede a partir do alto, mas trata de dominar teoricamente pelo seu procedimento a relação antinômica do universal e do particular” (ADORNO, 2000a, p, 154). Para Adorno, uma teoria crítica, apesar de toda aparência de coisificação, se orienta pela ideia da sociedade como sujeito. Assim, “o fenômeno singular encerra em si toda a sociedade” (p.156). Investigar um objeto e suas vicissitudes, desse modo, é estudar o social do qual ele surge. Benjamim (2013), por sua vez,

Aparentada com a técnica plástica da *collage* ou com a errância do *flâneur* na cidade moderna, a prosa do ensaio discorre de forma fragmentária e antissistemática, tecendo argumentações à medida que avança sem rumo fixo em sua travessia textual. Com seu andar sinuoso, o ensaio é mais afeito à formulação de perguntas do que à elaboração de respostas, articulando questões ao entrever as incertezas e lidando com metáforas e conceitos para tentar significá-las. (SIBILIA, 2002, p.21).

Flusser (2010), nesse sentido, destaca que “um ensaio é uma tentativa de incitar os outros a refletir, de levá-los a escrever complementos [...] Não se trata, com a edição de um ensaio, de comprovar algo ou de se contrapor a isso (como no caso de um experimento); ao contrário, trata-se de refletir novamente, de maneira dialógica, sobre tudo.” (p.245). O ensaio-como-forma foi formulado, conceitualmente, como método, por Theodor Adorno e Walter Benjamim (MERQUIOR, 1969). O ensaio ergue-se contra a doutrina, arraigada desde Platão, segundo a qual o mutável, o efêmero, é indigno da filosofia: “apaga-se com ele a distinção entre uma filosofia primeira e uma sempre secundária filosofia da cultura” (MERQUIOR, 1969, p.113). Nem por isso se subordina ao ideal equívoco da pura descrição. O ensaio, na perspectiva dos frankfurtianos, é descritividade crítica, caracterizando-se, assim, como reflexão filosófica: “o ensaísmo se volta a uma autorreflexão infinita, a uma sempre aberta revisão de si. Desta maneira se dá como fragmento. Mas o fragmento é aqui a garantia de maior objetividade e de maior rigor crítico. [...] Pensamento negativo e pluralismo se identificam” (p.115-116) No ensaio-como-forma, radicalização filosófica e aguçamento da crítica social não se distinguem mais. O ensaio “atinge a verdade de cada objeto nas suas fronteiras com o outro” (p.116).

O ensaio fala sempre de algo já formado ou [...] de algo que já foi, em outra ocasião; pertence à sua essência não extrair coisas novas do vazio, mas ordenar, de maneira nova, coisas que em algum momento, já foram vivas. E como se limita a reordená-las, em lugar de dar forma de algo novo partindo do informe, acha-se vinculado a essas coisas, tem que dizer sempre 'a verdade ' sobre elas, e exprimir a sua essência. (LUKACS *apud* MERQUIOR, 1969, p.113).

Tal como na arte, o ensaio “deve criar as condições nas quais um objeto aparece sob uma nova luz” (BENSE, 1996, p.138). No ensaio, combinam-se “o

acrescenta que “todo esforço de aproximação de uma obra de arte será vão se o seu conteúdo histórico sóbrio não se tornar objeto de um conhecimento dialético”.

cuidado estético da forma e a perspectiva objetificante da exposição conceitual” (TEIXEIRA, 2007, p.17). A questão do estilo em Lacan, nesse sentido, se aproxima ao ensaio já que, além de uma questão estética, é uma resposta ética (porque individual, do sujeito que a formula, que a pratica), uma posição discursiva, à semelhança do entendimento de Bense (1996): “o ensaio, com efeito, constitui a expressão literária imediata deste *confinium* entre poesia e prosa, entre criação e engajamento, entre estética e ética” (p.136). Como para Robert Musil: o ensaio deve assumir a forma ideal para o cientista sério no âmago do poeta imaginativo, testando e experimentando inúmeras hipóteses.

A genealogia, por sua vez, se mostra importante para o desvelamento do originário e das influências que marcaram o objeto de análise. O método genealógico fora formulado por Michel Foucault (1988), a partir de Nietzsche (2009). Na perspectiva deste método, o de-dentro enquanto constituinte do sujeito é apenas a dobra do de-fora, pois se é o homem que ocupa o papel de sujeito de enunciação, por outro lado, são as práticas discursivas existentes neste contexto que definem as condições de possibilidade para que o enunciado possa surgir e ser validado. O método genealógico investiga as condições que possibilitaram o surgimento e permanência de determinadas práticas discursivas.

Assim, entende a compreensão dos enunciados, ou melhor, da formação discursiva como construção histórica, valorizando as condições abertas no ambiente que produzem ou permitem a emergência desta mesma prática discursiva como dispositivo de poder.

O método genealógico tem a arqueologia como base conceitual. A arqueologia tem por propósito descrever a constituição do campo, entendendo-o como uma rede, formada na inter-relação dos diversos saberes ali presentes. E é exatamente nesta rede, pelas características que lhe são próprias, que se abre o espaço de possibilidade para a emergência do discurso.

Desse modo, a genealogia é atividade de investigação trabalhosa, que procura os indícios nos fatos desconsiderados, desvalorizados e mesmo apagados pelos procedimentos da história tradicional, na busca da confirmação de suas hipóteses. Propõe demarcar os acidentes e os acasos, sejam eles ínfimos desvios ou inversões completas que vieram a dar origem ao que hoje existe e possui valor; propõe que, na emergência do que somos como ser-no-mundo, não existe a verdade e o ser, mas a exterioridade do acidente.

A atividade genealógica requer a busca da singularidade dos acontecimentos, sobretudo naquilo que não participa – “sentimentos, o amor, a consciência, os instintos” – fazendo emergir o entendimento sobre os espaços onde desempenharam papéis distintos e/ou foram excluídos do discurso verdadeiro. O método genealógico não busca a destruição do que somos, mas a valorização do que somos.

Não se trata de uma avaliação do passado em nome de uma nova verdade, mas de uma análise do que somos, enquanto atravessados pela vontade da verdade. Assim, a genealogia seria o estudo das formas de poder, na sua multiplicidade, nas suas diferenças, na sua especificidade, na sua reversibilidade: estudá-las, portanto, como relações de força que se entrecruzam, que remetem umas às outras, que convergem ou, ao contrário, se opõem. Ganha importância, nesse sentido, o conceito de modos de subjetivação, isto é, a maneira como o sujeito estabelece sua relação com tais regras, constituindo-se pela obrigação de colocá-las em prática. Para isto, se embasa na elaboração do trabalho ético sobre si mesmo.

Já a etnologia revela-se imprescindível diante de nosso objeto, pois tem como premissa o si-mesmo como Outro. A etnologia como método de análise e interpretação foi inicialmente pensada por Lévi-Strauss (1996) como área de conhecimento interdisciplinar, nexos de ciências sociais e individuais, humanas e físicas, pensando o homem como alteridade:

Entre o marxismo e a psicanálise, que são ciências humanas, uma com perspectiva social, outra, individual, e a geologia, ciência física – mas também mãe e nutriz da história, tanto por seu método quanto por seu objeto –, a etnografia se instala espontaneamente em seu próprio reino. [...] Ao me propor estudar o homem, liberta-me da dúvida, pois nele considera essas diferenças e essas mudanças que têm um sentido para todos os homens com exclusão daqueles próprios a uma só civilização, que desapareceriam se optássemos por nos manter afastados. [...] garantindo à minha reflexão matéria praticamente inesgotável, fornecida pela diversidade dos costumes, dos usos e das instituições. Reconcilia meu caráter e minha vida (LÉVI-STRAUSS, 1996, p. 56).

Para Merleau-Ponty (1984), “também viramos etnólogos de nossa própria sociedade, se tomamos distância com relação a ela [...] Método singular: trata-se de aprender a ver o que é nosso como se fôssemos estrangeiros, e como se fosse nosso o que é estrangeiro” (p.199-200). Segundo Rinaldi (1996, p.116), o trabalho de campo antropológico, como a prática psicanalítica, possibilita um deslocamento do eu do antropólogo e de seus valores, ao promover esse encontro “faltoso” com a alteridade cultural que o remete para a sua própria alteridade. Ainda que se realize na interação

entre o antropólogo e uma dada coletividade, é também, como a primeira, um exercício solitário, pois o antropólogo, por mais integrado que esteja à comunidade, mantém o seu olhar “estrangeiro”.

O objetivo deste trabalho, a saber, delimitar a fundamentação teórica que ampararia a atuação de um filósofo nas organizações, tendo em vista o caráter crítico da Filosofia frente à dominação e ao poder (e suas consequências disruptivas), a partir da questão “Quais as possíveis atribuições de um filósofo na Organização?”, acontece através da pesquisa-intervenção, realizada nas duas experiências deste autor, como CP.

A pesquisa-intervenção é uma estratégia de produção de conhecimento inserida no universo mais amplo das pesquisas participativas. Busca ir além da mera observação e análise, envolvendo a transformação da realidade. Na pesquisa-intervenção, não se visa à mudança imediata da ação instituída, pois a mudança é consequência da produção de outra relação entre teoria e prática, assim como entre sujeito e objeto.

Como prática desnaturalizadora, o que inclui a própria instituição da análise e da pesquisa, as estratégias de intervenção terão como alvo a rede de poder e o jogo de interesses que se fazem presentes no campo da investigação, colocando em análise os efeitos das práticas no cotidiano institucional, desconstruindo territórios e facultando a criação de novas práticas.

Para tal fim, o Programa de Gestão da Felicidade®, implementado por este autor nas organizações referidas, atua com metodologias coletivas. Propôs-se grupos de autoconhecimento e cuidado de si, amparados na maiêutica, fundamentando-se a prática, especialmente, no epicurismo, no estoicismo, no existencialismo, na psicanálise freudo-lacanianana e na psicologia positiva. Favoreceu-se as discussões e a produção cooperativa e integradora, com a perspectiva de fragilização das hierarquias burocráticas e das divisões em especialidades que fragmentam o cotidiano e isolam os profissionais, já que os grupos foram intersetoriais e não hierárquicos. A pesquisa-intervenção, por sua ação crítica, amplia as condições de um trabalho compartilhado. Este trabalho talvez venha a ser criticado por uma ala mais conservadora dos filósofos, avessos às organizações e ao mundo empresarial. Mas o que se objetiva é um “retorno” às origens da filosofia, como método e como saber, justamente como crítica aos modelos vigentes, de dominação e poder, para vivências não apenas mais felizes, mas também mais autênticas, justas, éticas e igualitárias.

Entre os aspectos centrais que vêm norteando o desenvolvimento da pesquisa-intervenção, destacamos os seguintes: a mudança de parâmetros de investigação no que tange à neutralidade e à objetividade do pesquisador, acentuando-se o vínculo entre gênese teórica e social, assim como a produção concomitante do sujeito e do objeto; e o questionamento dos “especialismos” instituídos, ampliando as análises em diferentes níveis, já que, nos grupos, o filósofo é apenas um mediador, que problematiza as realidades apresentadas, havendo mais identificação (e consequente integração) entre os membros de cada turma, do que com este profissional. Destaque-se o caráter sigiloso dos grupos, que proporcionou também mais segurança psicológica aos indivíduos.

Importante destacar que, além do mencionado sobre as empresas estrangeiras estarem demandando a presença de filósofos em seus quadros funcionais, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a CAPES, vinculada ao Ministério da Educação da República do Brasil, responsável pela avaliação dos Programas de Pós-Graduação, ao estabelecer os critérios para a referida dos PPGs da área de Filosofia, tratou do quesito “Impacto na Sociedade”. Avalia-se, neste quesito, aspectos como produção intelectual (bibliográfica e/ou técnica/tecnológica) qualificada do Programa considerando o impacto e o caráter inovador; caráter estratégico para a formação e qualificação do profissional da área de Filosofia; impacto econômico, social e cultural do programa. Tais quesitos só fazem tornar este trabalho fonte de pesquisa e área de atuação, campo para futuros e amplos estudos e práticas do filósofo.

Tal pesquisa, nesse sentido, se justifica pelo seu caráter disruptivo e inovador: é relevante à medida que apresenta uma nova configuração do campo de trabalho dos profissionais de Filosofia, até então restrito ao ensino e à pesquisa. Cabe destacar, na área acadêmica, a redução dos currículos à técnica, em detrimento da formação básica, mais ampla, em humanidades, como alicerce da prática de cada profissional. Mudanças nos currículos do ensino médio não trarão resultados se não forem vinculados com grandes e necessárias mudanças no campo acadêmico com visões menos fragmentadas, mais amplas e capacitantes, inclusive aos docentes e profissionais que dele saem ao meio social para atuação.

A presença de um filósofo no ambiente organizacional, atuando como CP, por si, é inovadora e pioneira, se levarmos em conta o contexto brasileiro (nos Estados Unidos e em Portugal, especialmente, já é uma realidade, embora recente). Uma

pesquisa que envolva a prática deste filósofo, neste sentido, é não apenas profícua profissionalmente, “abrindo portas”, como campo de atuação do graduado em Filosofia, mas academicamente, extrapolando limites entre a teoria e a prática filosófica.

Neste trabalho, após a contextualização do início das contratações dos filósofos por empresas de consultoria e organizações no exterior, estruturamos os capítulos, com a finalidade de apresentar a fundamentação teórica da atuação do CP, com reverberações em quatro campos: 1) marca, reputação e cultura organizacional (por meio da conceituação de identidade e estilo, especialmente com a filosofia contemporânea e a psicanálise lacaniana); 2) relações consigo e com os outros (através das noções de autoconhecimento e cuidado de si, em Platão e Foucault); 3) ética corporativa e práticas ESG (a partir das teorias morais em Guattari, Levinas, Sartre e Aristóteles); e, por fim, 4) felicidade e bem-estar, alicerçados em lideranças positivas (com um estudo retrospectivo desde Aristóteles, Sêneca e Epicuro, e suas repercussões contemporâneas). Por fim, há o relato de experiência deste CP nas duas organizações pesquisadas.

2 UM FILÓSOFO NA ORGANIZAÇÃO?

Como mencionado anteriormente, a contratação de filósofos corporativos remonta ao início dos anos 2000, por empresas multinacionais de consultoria, como diferencial, diante da abundância de profissionais com MBA. Além da grande necessidade de inserir-se em critérios internacionais de certificação, com práticas ESG e vínculos éticos em suas práticas. *A posteriori*, as *big techs* do Vale do Silício aderiram à ideia de ter, em seus quadros funcionais, esses profissionais, tendo em vista o enfrentamento de questões morais frente à ascensão da algoritmização e do estabelecimento da Inteligência Artificial e estudos bioéticos quanto às suas práticas corporativas e atuativas.

Estamos começando a ver uma mudança nos negócios em direção a práticas mais propositivas, à medida que o impulso para a sustentabilidade econômica, social e ambiental ganha força. Nesse sentido, Portugal, alguns anos depois, de forma ainda mais disruptiva, começou a contratar filósofos, nas organizações para, de forma mais ampla, atuar na gestão da felicidade e do bem-estar dos colaboradores. É uma tendência forte na atualidade e na busca de diferenciais cada vez mais necessários para estabelecimento de vivências pessoais e corporativas social e eticamente responsáveis. Cabe destacar o papel pioneiro do professor Dr. Jorge Humberto Dias², de Lisboa (Portugal), consultor das Nações Unidas para a Felicidade e o Bem-estar, autor da primeira tese de doutorado sobre consultoria filosófica e felicidade, e *happiness reseacher*, desde 1998 tendo contribuído para a valorização do tema em Portugal, com destaque nas áreas organizacional, educacional e desportiva. Recentemente, o Instituto Português de Qualidade (IPQ), órgão semelhante à Associação Brasileira de Normas Técnicas, publicou o texto final da Norma Portuguesa 4590 – Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional. A partir dessa norma, as organizações passam a ter um referencial para a implementação de políticas, programas e uma cultura que valorize a saúde integral dos seus colaboradores. A referida norma foi elaborada a partir de referencial filosófico, entendendo a felicidade a partir dos ideais eudemônicos, ou seja, vinculando-a a princípios como o cuidado de si e o autoconhecimento.

² Expresso aqui meus sinceros agradecimentos ao prof. Jorge Humberto Dias, pelas diferentes trocas que realizamos durante o percurso dessa pesquisa-intervenção, sua atenção e disponibilidade, sempre prestativo no compartilhamento de seus estudos e respeitoso, além de sua valorização a meus progressos na área.

Nesta mudança nos negócios, para tomada de decisões, quando se trata de questões éticas, muitas organizações estão procurando contratar *Corporate Philosophers*. O CP de uma organização opera para capacitar a tomada de decisões éticas nas operações da empresa, incluindo as operações diárias: a gestão de pessoal e as operações principais do negócio real. Obviamente que, num primeiro momento, à semelhança do trabalho pioneiro de Alícia Fernandes na Argentina, no campo da Psicologia Educacional, há certas resistências, até mesmo quanto ao entendimento da proposta e sua aplicação que, com o decurso do tempo e o necessário aceite por parte da organização e das chefias ao trabalho e ao profissional a ação que aqui se propõe obtém-se resultados primorosos, sentidos e expressos até mesmo pelos funcionários das organizações. O valor dos filósofos organizacionais pode ser visto também ao examinar o compromisso de uma empresa com a sustentabilidade. A sustentabilidade não pode ser apenas uma palavra, pois os clientes e parceiros comerciais estão procurando evidências de compromissos com práticas sustentáveis (sociais, ambientais e econômicas), e um CP pode ajudar a garantir que os compromissos escritos e verbais sejam transferidos para as práticas. Os CPs também podem avaliar uma abordagem holística para a sustentabilidade e garantir que todas as peças do quebra-cabeça estejam trabalhando juntas.

Mas será que as empresas necessitam de um CP? Para empresas maiores, pode ser benéfico ter um filósofo organizacional, especialmente em seu conselho superior ou conselho consultivo, a fim de orientar a tomada de decisões éticas. A contratação de CPs é apenas uma nova tendência que está começando em empresas mais inovadoras e pioneiras, como *Google*, *Meta*, *Microsoft* e *Skype*. Para empresas menores (e para grupos não empresariais também, como times esportivos), é uma tendência importante, tendo em vista a necessidade de coesão, harmonia e integração grupal, de desburocratizar processos, problematizando-os em seus diferentes níveis, e de que seus colaboradores escolham trabalhar naquela organização específica, amparados em seus valores internos, com propósito e sentido, a partir de uma condição de felicidade e bem-estar organizacional: o si mesmo individual coerente com o si mesmo grupal.

Na *Strategic Sustainability Consultants*, por exemplo, é adotada uma abordagem *triple bottom line* para a sustentabilidade – econômica, social e ambiental. Os serviços da consultoria garantem que a empresa contratante esteja trabalhando

em todas as três grandes áreas da sustentabilidade e tomando decisões éticas, que também são do melhor interesse da empresa.

Os filósofos práticos estão gradualmente entrando no mundo dos negócios, onde os executivos locais os empregam como *Corporate Philosophers* ou *Chief Philosophy Officers* (CPOs). Os CPs são responsáveis por ajudar o CEO ou a empresa a lidar com questões fundamentais como "O que é uma vida boa e virtuosa?", "Como posso ser um bom chefe?" e "Qual deve ser o propósito do meu negócio?". Mas não só, funcionários adaptados, satisfeitos, coesos, felizes consigo mesmos e com a organização fazem diferença fundamental aos resultados almejados.

O interesse do Vale do Silício pela filosofia remonta ao programa *Symbolic Systems*, ou "Symsys", que foi lançado em 1986 pela Universidade de Stanford. O programa foi projetado para treinar a próxima geração de líderes de tecnologia. Analisou a comunicação entre computadores e humanos através da neurociência, da filosofia contemporânea, da psicologia e da lógica.

Na verdade, as questões fundamentais, apresentadas acima, podem ser particularmente relevantes em um ambiente onde as pessoas estão experimentando tecnologias inovadoras, como a inteligência artificial (IA). Os filósofos podem ajudar com perguntas sobre quais padrões devem ser aplicados quando os desenvolvedores estão programando inteligência virtual ou projetando como a IA deve interagir com os humanos. As mesmas questões morais se aplicam às plataformas de mídia social que usam algoritmos para atrair seus visitantes a determinado conteúdo, acompanhando-os. Esses algoritmos devem ser programados com o único propósito de maximizar o tempo do usuário na plataforma, não importa para onde as sugestões levem o usuário? Um CP pode ajudar a desenvolver diretrizes para uma programação moral, que pode, por exemplo, enfatizar a relevância dos valores democráticos.

A ideia por trás de ter um CP é que a posição pode ser útil em um ambiente de negócios que está acelerando em uma velocidade sem precedentes, de forma automatizada e rotineira. A filosofia pode ajudar a fornecer propósito e orientação, abordando questões fundamentais sobre o sentido da vida. É importante para responder a perguntas relacionadas com a forma como vivemos juntos e tratamos os outros.

Os CPs podem ser mediadores importantes que ajudam gestores ou empreendedores sobrecarregados a colocar suas ações em perspectiva e dar um passo atrás, no dia a dia dos negócios, para que possam analisar o panorama geral.

No contexto da instituição judiciária, por exemplo, problematizando o poder como (apenas) códigos, leis e normatizações, para além de suas rotinas de trabalho. Os CPs também podem orientar *startups* inovadoras na avaliação de objetivos de negócios, por exemplo.

Em um mundo que enfrenta grandes desafios de sustentabilidade, a inovação deve idealmente contribuir para um futuro sustentável, interligando ações éticas com práticas de bem-estar e felicidade organizacional. O papel do CP aqui seria direcionar um negócio para a inovação, que combina propósito moral com lucratividade. Além disso, o pensamento filosófico pode contribuir para que os inovadores tecnológicos definam os limites de suas inovações, desde os direitos à privacidade até o grau de valores humanísticos que devem ser associados à inteligência virtual, mas não só.

Finalmente, quando se trata de liderança, todos sabemos de exemplos em que as coisas ocorreram de forma equivocada, muitas vezes tendendo à Violência. O CP pode oferecer orientação sobre qual deve ser o propósito da liderança, e como esta pode ser exercida de forma positiva, não tóxica, atenta a valores como diversidade e inclusão: em contraposição ao poder como instituição, de caráter perverso-paranoico.

Empregar filósofos é um fenômeno novo e emergente, que ainda está engatinhando. Assim, é provável que o fenômeno seja recebido com sentimentos mistos e cause controvérsia. Inicialmente, os filósofos corporativos e organizacionais podem enfrentar desafios semelhantes àqueles que enfrentaram os gerentes de responsabilidade social. Eles têm que fazer suas vozes serem ouvidas em um ambiente que ainda é movido principalmente por lucros, provando o valor e a legitimidade de sua posição dentro da organização. Além disso, enfrentam o desafio de traduzir pensamentos filosóficos complexos em implicações do mundo real para os negócios. Isso sempre foi um desafio para os filósofos, mesmo na área acadêmica, entre os seus (pelo estranhamento entre o desconhecido, o estranho, o diverso).

Ter um CP é uma ideia atraente, e esse cargo pode ser fundamental em mercados que estão evoluindo com uma velocidade inédita. A filosofia pode ajudar a definir objetivos e orientações na vida, abordando questões fundamentais sobre o Sentido (de si, do discurso, do trabalho). É importante ao abordar temas como a convivência com a alteridade e as diferenças, problematizando naturalizações e promovendo valores democráticos, o que tem, como consequência, o combate à dominação e ao uso indevido do poder. Aqui, no sistema judiciário tão vinculado ao uso do poder como força, é imprescindível.

Precisamos, também, refletir sobre a oportunidade de sensibilizar os futuros gerentes ao pensamento filosófico e à liderança responsável desde, ou durante, a formação nas faculdades de administração e ciências sociais aplicadas. Isso reforçaria o potencial deles sobre questionamento, lógica e raciocínio e poderia lhes dar um objetivo e um caminho num momento em que a identidade deles ainda está maleável.

O CP é um executivo sênior, responsável por auxiliar, de início, uma organização a definir e implementar seus principais valores, missão e propósitos. Os CPs podem ajudar a garantir que os princípios e valores da empresa estejam alinhados com suas estratégias e ações, e que a empresa esteja tomando decisões ponderadas e equilibradas em suas operações diárias, especialmente diante de dilemas morais.

Os CPs são um fenômeno relativamente novo, mas estão se tornando cada vez mais comuns em uma variedade de organizações (por enquanto, no exterior). Percebe-se sua iminente e necessária base conceitual até mesmo quando, em artigos/crônicas enviadas por este profissional citando o CP e discorrendo sobre ele, vemos mobilizações de diferentes instâncias buscando palestrantes e profissionais diversos a discorrer sobre o tema felicidade, infelizmente de forma incipiente e quiçá superficial, porém ao menos entenderam a necessidade de busca da mesma.

À medida que as empresas e outras organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos, os CPs estão desempenhando um papel cada vez mais importante para ajudá-los a tomar decisões sólidas e realizar aspirações de negócios com base na compreensão clara do "porquê".

A nova geração de gestores está demonstrando um desejo crescente de Significado no local de trabalho e está incentivando as organizações a serem mais éticas em suas práticas de negócios. Pensando nisso, muitas empresas, no exterior, passaram a contratar o CP. Esse fenômeno é uma mera tendência ou um reflexo de um verdadeiro movimento que vem direto, por exemplo, das *startups* americanas?

Há algum tempo, muitas empresas estão se interessando por filosofia. É um tópico que aplica pensamento crítico e lógica para ajudar a compreender e gerenciar a complexidade dos negócios. O mundo dos negócios está em constante mudança e os gestores devem encontrar pontos de referência sólidos para orientar suas ações.

A Filosofia como mecanismo de apoio à tomada de decisões: é essa abordagem prática da filosofia que os líderes empresariais acham tão atraente hoje,

especialmente quando se trata de lidar com questões éticas. Ao tomar como exemplo situações da vida real, considerações éticas fornecem aos gestores as ferramentas para tomar decisões alinhadas com seus próprios valores ou com os da empresa. À luz das questões empresariais atuais, a filosofia pode, portanto, ser uma verdadeira ajuda para resolver dilemas morais no contexto organizacional e mercadológico (além da integração, da harmonização, do si mesmo, consigo e com o grupo, não apenas no contexto empresarial, atentos ao sentido da felicidade como excelência do ser).

Ao focar realmente no pensamento crítico e no raciocínio dialético, a filosofia pode, nesse sentido, auxiliar as empresas a tomar decisões mais informadas, especialmente quando se trata de conciliar o desempenho econômico com as demandas sociais e ambientais. Quiçá se os diferentes profissionais tivessem se atentado ao sentido da ética em sua origem filosófica muitos códigos de ética de conglomerados profissionais teriam sido elaborados de forma diversa.

Se empregada como uma metodologia, em vez de conhecimento abstrato, a filosofia poderia ajudar a fornecer novas soluções onde as abordagens tradicionais não funcionam mais. Mas, embora tal abordagem possa ser atraente, a aplicação prática permanece um pouco obscura.

Essa tendência está apenas começando a surgir, então é difícil dizer se ela vai durar, pois os contornos ainda permanecem borrados. O desafio não é simplesmente introduzir a filosofia no ambiente de trabalho, pois muitos palestrantes, *coaches* e consultores já estão trabalhando nessa missão. Ao criar o cargo, o conjunto de habilidades se internaliza. Mas a qual função na empresa se aplica a filosofia? Essa pergunta ainda permanece sem resposta, e o objetivo, deste trabalho, é elencar algumas possibilidades de atuação, fundamentando-as teoricamente.

Uma coisa é certa nesta fase: seja qual for a aplicação, a filosofia nunca foi atribuída a tal papel nos negócios, e muito menos para a formação da nova geração de estudantes. Ensinar o pensamento filosófico e as responsabilidades futuras que eles terão em empresas para os alunos é um passo bastante ousado. O treinamento em filosofia, com foco em felicidade e ética, pode (e deve) se tornar a ferramenta que as empresas têm buscado para desenvolver abordagens de gestão mais eficazes e mais sustentáveis.

3 ESTILO DO SUJEITO, IDENTIDADE DO NÓS: MARCA, REPUTAÇÃO & CULTURA ORGANIZACIONAL³

A questão da identidade é um tema caro à contemporaneidade. Para afirmação de diferença, por exemplo, se constitui como importante vetor de grupos sociais, marginalizados ou não. A identidade é fonte tanto de lutas de direitos, como garantia desses uma vez adquiridos. Advém de um desejo de pertencimento e reconhecimento, de afirmação de singularidades. Essencialmente dialética, é próprio da identidade a ligação entre indivíduo e sociedade, entre membros de um grupo: é o laço, o elo. Como intersecção e conjugação, é o processo dialético entre o Eu e o Outro, entre a individualidade e a alteridade, ao passo que também as constitui.

Bauman (2008), ao discorrer sobre a identidade na era da globalização, numa “sociedade individualizadora” nas suas palavras, lembra que já Jack Young (1999) afirmara que a identidade é inventada no momento em que a comunidade entra em colapso. Segundo o sociólogo, para oferecer um mínimo de segurança e assim desempenhar seu papel curativo, a identidade deve desmentir sua origem, deve negar ser apenas um substituto (substituto da comunidade, daquele lar natural que foi abolido pelo mundo privatizado, individualizador e globalizante) e, acima de tudo, precisa conjurar um fantasma da própria comunidade que veio substituir: “A identidade brota no túmulo das comunidades, mas floresce graças à sua promessa de restituir os mortos” (BAUMAN, 2008, p.192). Nessa perspectiva, a identidade não é pré-globalização, mas fruto, exatamente, do período histórico mais recente⁴. Porque correlata a princípios individualizantes, a identidade se mostra perigosa e, talvez, para que não caiamos em violência, seja mais profícuo o estudo da identificação:

Quem sabe, em vez de falar sobre identidade, herdada ou adquirida, estaria mais próximo da realidade do mundo globalizado falar em identificação, uma atividade que nunca termina, sempre incompleta, na qual todos nós, por necessidade ou escolha,

³ Este capítulo retoma o estudo publicado por este autor em “REOLON DE OLIVEIRA, Guilherme. *Estética do Frio, uma ontologia visual*: ensaio-viagem sobre o ser gaúcho. 1. ed. Porto Alegre: Editora Fundação Fênix, 2021.”

⁴ Sob outra perspectiva, a “identidade”, enquanto busca de si, tornar-se si mesmo, descobrir-se, sempre esteve em evidência, especialmente na filosofia antiga (Grécia), como questão Ética, ou seja, vinculada ao ser e à ação, “conhece-te a ti mesmo” – posteriormente, Heidegger, os existencialistas (Kierkegaard, Sartre) e os filósofos da diferença (Levinas, Deleuze, Derrida) voltaram a essas questões. Na contemporaneidade, o problema identitário retorna sob outros aspectos: quando problema sociológico mais vinculado a grupos, principalmente nacionalistas, regionalistas ou minoritários; quando problema psicológico vinculado à personalidade e à subjetividade.

estamos engajados. [...] A busca frenética por identidade não é um resíduo dos tempos pré-globalização que ainda não foi extirpado, que tende a se tornar extinto conforme a globalização avança; ele é, pelo contrário, o efeito colateral e subproduto da combinação das pressões globalizantes e individualizadoras e das tensões que elas geram. As guerras de identificação não são nem contrárias nem estão no caminho da tendência globalizante: são crias legítimas e companhias naturais da globalização, e, longe de deter sua marcha, lubrificam suas rodas. (BAUMAN, 2008, p.193).

Numa perspectiva próxima, Foucault ressaltara que “a história, genealogicamente dirigida, não tem por fim reencontrar as raízes de nossa identidade [...] ela não pretende demarcar o território único de onde viemos [...] ela pretende fazer aparecer todas as descontinuidades que nos atravessam” (FOUCAULT, 1979, p.34-35), ou seja, os fatos que, na linearidade histórica, a “cortam”, provocam cortes que a evidenciam.

Reveladora de uma particularidade, a identidade carrega um perigo de resvalo ao totalitarismo e à aniquilação do Outro, se auto referenciada, fechada em si mesma – em outros termos, revela o Outro nas marcas que este instituiu no sujeito. É nesse sentido que a psicanálise se mostra imprescindível nessas questões, posto que desconstrói certas nuances naturalizadas e coloca sujeito e Outro como fatores indissociáveis, já que não há Sujeito sem Outro (na verdade, só há Sujeito a partir do Olhar do Outro). Buscar compreender ou explicar uma identidade – não cabe diferenciar, nesse sentido, identidade “individual” e identidade grupal – para este campo teórico se mostra produtivo se partirmos do inconsciente, apreendido apenas a partir de suas manifestações, como destaca Lacan: “a presença do inconsciente, por se situar no lugar do Outro, deve ser procurada em todo discurso, em sua enunciação” (1978, p.318). Lembrando que “o inconsciente não é uma entidade psicológica dotada de profundezas, mas o efeito do desconhecimento que um sujeito tem do discurso que o determina e cujo sentido lhe escapa” (IANNINI, 2013, p.38).

Reolon (2008; 2010) relaciona a formação do inconsciente com uma ancestralidade, anterior ao sujeito: o inconsciente é ancestral à medida que carrega uma história anterior à sua existência, à história do Outro, uma história de Desejo, marcas e anseios, inclusive relativa àquele que ainda não é.

Segundo André Green (1981), o conceito de identidade agrupa as noções de permanência e manutenção de pontos de referência que não mudam com o passar do tempo. Aplica-se à delimitação que permite a distinção de uma unidade, propiciando o relacionamento com o outro. O sujeito, entendendo-se como singular,

se constitui como diferente, e, olhando esse outro, percebe a diferença, decalcando aí uma troca, o diálogo, que é fonte de toda relação que possa ser estabelecida e de toda mudança e transformação, proveitosa a todos. A identidade é a síntese sobre o si-mesmo, incluindo os atributos que os outros lhe conferem, permitindo uma representação sobre si: “Algo com a propriedade essencial de definir a conjunção de identidade e diferença – isso é o que me parece mais apropriado para explicar a função do sujeito estruturalmente” (LACAN, Seminário 13, inédito, seção de 12/01/1966).

Entendendo, com Sigmund Freud, que toda psicologia é psicologia social, ou seja, que o social é um “reflexo” do individual, ou melhor, a psicologia como estudo das relações entre os singulares – ou estudo da singularidade em suas relações – depreendemos, com Jacques Lacan, que o sujeito é determinado pelos significantes do Outro. Não há Sujeito sem Outro: as possibilidades de ser Sujeito são inscritas pelo Olhar do Outro, pelo Desejo que este lança sobre o ser que daí possa advir, primeiramente numa relação especular, logo imaginária, constituindo a estruturação simbólica. Por isso, Lacan não fala explicitamente em identidade, mas em *identificação*, assim como Freud (1987c), em *Psicologia das massas e análise do eu*. O sujeito, assim, é “sem” identidade, ou melhor, a identidade, que é do registro imaginário, vem do Outro, numa posição inicial fantasmática, posto que imaginária, e simbólica, à medida que as identificações acontecem. Nas palavras de Lacan: “Há um ponto que não é apreensível no fenômeno, o ponto de surgimento do sujeito no simbólico. É o que chamo de ser” (LACAN, 1985, p.130)

O sujeito não tem uma identidade própria, ele é tão somente representado por significantes que se encontram nesse lugar psíquico que é o Outro [...] O sujeito não “é” isso ou aquilo. Ele é um vazio, um furo no conjunto da linguagem, deslizando nas cadeias significantes. [...] Devemos lembrar, no entanto, que se trata de identificação e representação, ou, em termos lacanianos, alienação. O sujeito não é aquilo que o Outro aponta para ele. O sujeito se encontra alienado a esses significantes que são do Outro, como lugar do inconsciente. (QUINET, 2012, p.23-24).

Segundo Porge (2006), o sujeito é representado por um significante para outro significante: com essa fórmula, Lacan identifica o sujeito em relação ao inconsciente: o sujeito trafega numa cadeia significante. Em termos um pouco imprecisos, a identidade é a cadeia significante, pela qual o sujeito acontece, no discurso do inconsciente, no plano Simbólico. Trata-se de uma identificação simbólica por meio

de *um* contável: elemento que conota a diferença em estado puro. Para que haja Sujeito, uno, não mais alienado ao Outro, é preciso que a função simbólica seja inscrita, condição que só é atendida quando é inscrito nesse sujeito o “traço unário”, diferença única do ser, unitária em si, irreplicável. O que implica no traço unário “essa função de unidade é, justamente, não ser mais que diferença” (LACAN, *L’identification*, inédito, 29/11/1961). E: “A essência do significante, na sua função de conotar a diferença, é o traço unário. [...] O *um* unário é o número: ele designa a multiplicidade”. (PORGE, 2006, p.199).

Alain Juranville (1987) acrescenta que o traço unário, significante diferenciador do Sujeito, significante “escrito” (inscrito), só adquire valor a partir do lugar daquele que o traça, o inscreve, ou seja, do Outro simbólico: o nome próprio é a forma essencial do traço unário: “O vestígio do traço unário segundo o qual se constitui o desejo não é mais do que um *fragmento de escrita*, que conclama o sujeito a escrever, a concluir a escrita começada” (JURANVILLE, 1987, p.254). Em outras palavras, Lacan (1991) assim relaciona o traço unário do sujeito ao Outro: “Identifiquem-se ao simbólico do Outro Real, vocês terão, então, a identificação ao traço unário” (p.80). O Eu e o Outro, o traço unário acontece no processo e no acontecimento desta relação ao mesmo tempo alienante e estruturante, logo também instauradora de desejo e des-alienante. “Minha constituição enquanto ser se dá na nomeação que me foi inscrita, e o que pensaram ao nomearem-me, no sobrenome (inscrição de “família” a que pertenço, todos “sinais” deste Outro), marcas que me constituem” (REOLON, 2022).

Escrever, reconhecer nosso traço unário, nossas diferenças e elementos repetitivos, possibilita-nos ser efetivamente, mudar se necessário:

Se deixamos de reconhecer como nosso o que o é, recusamos o que somos pelo que não podemos ser (já que o outro não nos reconhece como idêntico a ele), ou seja, recusamos a diferença para desejar uma identidade impossível. A identidade se cria e se recria, se faz através de sua rememoração que implica repetir, mas necessariamente diferenciar. (MILAN, 1984, p. 87-88).

É preciso destacar, assim, os significantes fundadores e constituintes do sintoma e da fantasia particulares de uma organização levando-se em conta, por exemplo, seus mitos e lendas, as ideologias subjacentes, as perspectivas desconstrucionistas e/ou paralelas, tal qual na perspectiva elaborada por M.D. Magno (1985) em relação ao Brasil:

Se, por um lado, é preciso admitir de saída que o Brasil ou o brasileiro não existem, pois ambos são da ordem de uma ficção, por outro, nada impede que se escute, da *insistência significativa*, a verdade que está em jogo nessa ficção. [...] O que interessa aqui é a questão de uma sintomática e de uma fantasia nacionais. [...] O sintoma [...] possibilita o desvelamento da realidade do sujeito e, porque é metafórico, pode ser simbolizado através de quantas metáforas o substituam, capazes de bem dizê-lo. E bendizê-lo é atravessar a sua fantasia (MAGNO, 1985, p.III).

Octavio de Souza, em *Fantasia de Brasil* (1994), parte do conceito psicanalítico de *fantasia* para analisar as identificações simbólicas (que caracterizariam o ser brasileiro) que remetem ao que se convencionou por identidade nacional, estudada sociologicamente por Sérgio Buarque de Holanda (1995), Gilberto Freyre, Roberto DaMatta, dentre outros. Reolon (2008; 2010) acrescenta que o Outro dá forma – cria – meus fantasmas (*fantôme*), base de minha fantasia, a partir das marcas que institui. O que o Sujeito faz com essas marcas – se as confirma ou as destitui, a partir de seu Desejo, de uma busca de si, do tornar-se si mesmo – é o que o identifica na sua singularidade. Essa “fazedora” com suas marcas pode ou não se tornar uma caricatura, constituindo, assim o desejando, sua verdade. A caricatura identitária, nesse sentido, é problemática se calcada na alienação e na subjetivação.

A questão da verdade é colocada, de início, pelo sujeito em relação ao seu próprio ser “quem sou eu?”. Diante da incapacidade do Outro de fornecer uma resposta para tal questão, o sujeito se vê na urgência de produzi-la com o material que tem à sua disposição. Esse material é o seu corpo e os recortes nele efetuados pela linguagem, ou seja, a pulsão. A resposta, assim, obtida é a fantasia. A fantasia é uma construção feita a partir do expediente de transformar o Outro da linguagem em um Outro Sujeito desejante: pura suposição. [...] A lógica que preside essa operação poderia ser resumida nos seguintes termos: se o Outro não pode dizer “*quem sou*”, posso pelo menos supor “o *que sou*” para ele” (SOUZA, p.1994, p.132-133).

Importante faceta da subjetividade, a fantasia também pode ser – e é – fator de singularização. Souza (1994) destaca que a repetição dos estereótipos, dos elementos folclóricos, como determinantes, aspectos que tornam o tipo identitário uma caricatura, o tornam também exótico diante do Outro, que não o Mesmo. E uma das consequências mais nefastas de representar-se como exótico é “o estreitamento das possibilidades de expressão. A partir do momento em que o exótico se torna emblema nacional, tudo o que não entra nesse padrão é rejeitado como espúrio. Sabe-se de antemão o que é e o que não é autêntico; os ‘brasileiros’ que tratem de se adequar” (SOUZA, 1994, p.163). Afirmar que a identidade se constitui do elemento x ou y é excludente, já que qualquer que não as possua é foracluído justamente por ser

diferente, acontecimento contraditório. Assim, não se trata de delimitar propriamente uma identidade, mas de ressaltar identificações simbólicas:

A identificação simbólica é a identificação com um significante. No entanto, e é esse o principal aspecto da questão, o significante não pode, diferentemente da representação, fornecer ao sujeito uma unificação sintética numa identidade, na medida em que, nos termos da linguística saussuriana que Lacan utiliza para estabelecer seu conceito de significante, o princípio da identidade, “A é A”, não pode ser mantido. [...] Sendo assim, a unidade englobante da identidade é substituída pela “unarietà” do significante: o “um” não é unificador, mas traço diferencial com o qual o sujeito se identifica (SOUZA, 1994, p.v).

Hanna Arendt (*apud* Souza, 1994, p.vi) lembra também que no momento em que desejamos dizer quem alguém é, nosso próprio vocabulário nos induz ao equívoco de dizer o que esse alguém é; enleamos-nos numa descrição de qualidades que a pessoa necessariamente partilha com outras que lhe são semelhantes, passamos a descrever um tipo ou personagem, na antiga acepção da palavra, e acabamos perdendo de vista o que ela tem de singular e específico. Só quem fala de si é o próprio falante, o sujeito do discurso, ainda que este também seja “falado” (o sujeito é “falado” pelo Outro) – outros só falam da alteridade por suposição. A diferença e a singularidade do indivíduo ou grupo são ignoradas em detrimento de supostos compartilhamentos ilusórios, posto que fantasmáticos, da ordem de uma ficção inaugural, um mito fundador, que leva à estereotipia, como apontara Zizek: “O fantasma primordial não revela de uma verdade última, escondida, mas de uma mentira fundadora” (ZIZEK, 2004, p.79-80). A verdade, assim, é o que o sujeito faz com o mito que foi criado pelo Outro (REOLON, 2008; 2010).

Uma forma de pensar o Ser, sua identidade e sua diferença, e mesmo a fantasia e as identificações simbólicas, é por meio da arte, apontada por Heidegger (2010) como lugar da Verdade (*alethéia*), como desvelamento, des-ocultação: “§204 – A arte não é tomada nem como um campo de realização cultural nem como uma manifestação do Espírito. Ela pertence ao acontecer-poético-apropriante (*Ereignis*), a partir do qual se determina o ‘sentido do Ser’”. (HEIDEGGER, 2010).

A obra de arte dá a conhecer o que o utensílio é em verdade: a exposição sobre os sapatos pintados por Van Gogh leva Heidegger a definir a essência da arte como o pôr-se em obra da verdade do sendo (§55 e §65, 2010). Pode-se, inclusive fazer uma identificação do conceito de Grau Zero do Ser ao de Verdade do hermeneuta alemão. Para ele (§130), a verdade é não-verdade na medida em que lhe pertence o

âmbito da proveniência do ainda-não revelado, no sentido de velamento (cuidado, guarda, conservação, proteção: resguardar o deixar acontecer).

Nesse sentido, singular – sinfonia – *sinthoma* são um tríptico da univocidade do Ser, de uma simbólica da unidade, da diferença em estado puro, que identifica o sujeito, e não permite mimetização, nem representação. No início é a *visàge*, é o Olhar do Outro: é a alteridade que constitui o Sujeito. É por meio dessa primeira imagem especular que o Sujeito acontece. Sem ela, ele permanece o amorfo, o nada, um como-todos, sem diferença, sem identidade.

Por isso, o sujeito, segundo Lacan (2007), é de uma suposição, e está sempre entregue a uma ambiguidade: “o sujeito sempre é não somente duplo, mas dividido” (p.30), porque inscrito numa idealização do Outro e numa idealização própria, constituintes e estruturadoras, que acontecem na troca fundamental: marcas simbólicas, significantes, cujo significado dependerá da subjetivação/dessubjetivação da singularidade em relação ao Outro (daí a importância do “conhece-te a ti mesmo”, como compreensão das marcas para descoberta de seu Desejo). O sujeito é de uma conjugação fundamental de três registros – Real, Simbólico e Imaginário – fundados por um estrutural *sinthoma*, que é de uma expressividade dessa subjetivação, diferente de sintoma, como manifestação comportamental, mas diferença do sujeito, Arte deste: “Em que o artifício pode visar expressamente o que se apresenta de início como *sinthoma*? Em que a arte, o artesanato, pode desfazer, se assim posso dizer, o que se impõe do *sinthoma*? A saber, a verdade”. (LACAN, 2007, p.23). Em outros termos, a arte é manifestação da diferença (REOLON, 2008; 2010,2022). O conceito de *sinthoma*, tal qual descrito foi vinte anos antes formulado de forma diferente por Lacan, mas, ainda assim, profícuo nas questões da constituição da subjetividade e da singularização: “o sintoma é uma metáfora, quer se queira ou não dizê-lo, assim como o desejo é uma metonímia, mesmo que o homem zombe disso” (LACAN, 1978, p.259).

É a partir desses questionamentos que Lacan (2007, p.38) deduzirá que a arte pretende, de maneira divinatória, substancializar o *sinthoma* em sua consistência, em sua ex-sistência (simbolização) e em seu furo (falta). Encontrar um sentido é precisamente a função do *sinthoma*: implica saber qual é o nó (como se configura a enodulação, no Sujeito, entre seus registros), emendando este último graças a um artifício. Não se trata propriamente de uma artificialidade, de uma simulação, mas da simbolização, ação fundamental para a entrada no Simbólico, na linguagem, na

condição Humana em si. Sem este “artifício”, há uma concreticidade que não permite relação e, portanto, uma a-sociedade (não sociedade).

O *sinthoma* é o que possibilita uma escritura, uma Verdade. É diferença. Não se trata, pois, de uma escrita, mas de uma Escritura. A escrita, “o que ele escreve é a consequência do que ele é” (p.77). Mas a escritura é a ex-sistência *presente e com sentido*: “Quando se escreve, pode-se muito bem tocar o real, mas não o verdadeiro. [...] O real encontra-se nos emaranhados do verdadeiro. [...] Só é verdadeiro o que tem um sentido, o real não tem sentido algum”. (LACAN, 2007, p.78-112). Como Ramil (2008) coloca em seu ensaio teórico, ao dissertar sobre a singularização da identidade gaúcha: “Às vezes o lugar onde queremos chegar fica exatamente onde estamos, mas precisamos dar uma longa volta para encontrá-lo” (p.50).

É, nesses termos, que a arte, em suas diferentes manifestações e expressões – visuais, musicais, literárias, cênicas – é uma escritura, um desvelamento da Verdade, porque inauguração do sentido, e, mais especificamente, *escritura de um sinthoma*, de uma singularidade, de uma subjetividade unívoca, diferença em estado puro, *instância da arte no e do Sujeito*, ou, em outros termos, como estilo da singularidade, desvelamento da verdade do Sujeito:

Entre todos os problemas da criação artística, o que mais imperiosamente requer – e até para o próprio artista, acreditamos – uma solução teórica, é o do estilo [...] o artista, com efeito, conceberá o estilo como o fruto de uma escolha racional, de uma escolha ética, de uma escolha arbitrária, ou, então, ainda, de uma necessidade sentida cuja espontaneidade se impõe contra qualquer controle, ou mesmo que é conveniente liberá-la por uma ascese negativa” (LACAN, 1987, p.375).

Como destaca Brandão (1996, p.46), partindo do aforismo de Buffon, “o estilo é o homem”, Lacan (1978, p.13) questiona justamente esse “o homem”, como uma referência não mais tão segura. Mais tarde, ele afirma a impossibilidade de o homem ter uma 'personalidade total', pois o jogo de deslocamento e condensação, de metáforas e metonímias, ao qual ele é destinado, no exercício de suas funções, marca sua relação de sujeito com o significante (p.269). Para Brandão (1996), a questão do estilo está sempre ligada à repetição e à diferença, à norma e ao desvio. Entretanto, sempre a repetição já é diferença, o mesmo já é outro, já que há tempo, há história, e o agora é sempre repetição, mas atualização do repetido, da cena primordial, por isso diferente (porque diverso do passado). O segredo do estilo está na enunciação:

O enunciado é lugar das paródias, do pastiche de todos os jogos de linguagem, mas a enunciação vem da memória e do esquecimento do autor, dos segredos do seu corpo, do ritmo pulsátil de sua mão que segura o estilete da escrita, na letra, sua marca inaugural, inscrição primeira que se escava no Real (BRANDÃO, p.53-54).

Barthes (s/d), em *O grau zero da escritura*, afirma que “seja qual for o refinamento, o estilo tem sempre algo de bruto: é uma forma sem destinação, o produto de um impulso, não de uma intenção, é como que uma dimensão vertical e solitária do pensamento” (p.122). Essa brutalidade do estilo é, para Merquior (1969), ao analisar a obra dos filósofos frankfurtianos, ruptura: o momento, na obra de arte, pelo qual ela transcende a realidade, é efetivamente inseparável do estilo:

A essência do estilo é o fragmento rebelde: o pedaço irredutível onde a hipócrita homogeneidade da forma, cúmplice da ordem social, é denunciada pelo anti-conformismo da arte. [...] A ruptura do estilo é uma forma de guerrilha, uma estratégia de subversão estética inspirada no anelo inesperado da subversão real (MERQUIOR, 1969, p.53-55).

Na perspectiva de Auerbach (1971), a noção de estilo está estritamente ligada à concepção da obra, à seleção de elementos que devem ser incluídos e excluídos. Auerbach entende, nessa versão sociologizante, a obra como discurso, e a relação de autor e leitor como relação de interlocução. Na obra, encontra-se a problemática de uma época. Numa versão psicologizante de estilo, no entanto, Spitzer (1970) vê o estilo como desvio de uma norma. Assim, o detalhe é revelador da obra, e o estilo expressa o espírito do autor.

Diferentemente, a versão formalista se preocupa com a materialidade da obra – a forma, desde a sua unidade básica (a palavra, a cor, o movimento, a nota) até sua conjunção (forma do texto, da pintura, da partitura musical ou coreográfica). O formalista toma a obra de arte como universo, totalidade, e verifica suas leis de organização, sua estrutura.

Semelhante análise tem Granger (1974), que entende o traço de estilo a partir da noção de desvio da norma de código, como individuação da linguagem, ou seja, a “escolha” é traço constitutivo de estilo, marca de trabalho, o modo (o “como”) o locutor constitui seu enunciado para obter o efeito que deseja. Granger afirma que condição primordial do estilo é a pluralidade ou superposição de códigos. O estilo apresenta uma função individualizante. É uma modalidade de integração do indivíduo num processo concreto que é trabalho (p.29). Por meio dele, revelam-se individuação,

diferença e singularidade da mensagem e do autor. A abordagem do estilo deve, assim, considerar o papel da forma na constituição do sentido e a pressão do sentido como um dos condicionadores da escolha, da seleção de uma forma. Uma forma não espelha, não reflete, nem cria um conteúdo: ela o suscita, o faz aparecer.

Para Lacan, a noção de estilo se mostra mais profícua que a antes explicitada (relativa às fantasias imaginárias e às identificações simbólicas), já que o estilo está em uma posição própria do sujeito, da singularidade. O estilo funciona como suporte do sujeito entre verdade (sempre inapreensível, sempre não-toda) e saber (o que da verdade o sujeito apreende). Como lembra Iannini (2013, p.304), para o psicanalista francês, o estilo mostra o que não se deixa dizer: “estilo, definido a partir da queda do objeto, visto como índice de uma certa relação com o desejo [...] Toda relação do desejo a um objeto supõe uma relação fantasmática” (p.140-142). Já que “mostração” de um não-dito, de um inapreensível, o estilo tem por base uma tensão, voltada à exterioridade. Deleuze (1992) destacara: “O estilo é uma variação da língua, uma ondulação, e uma tensão de toda linguagem em direção a um fora” (p.176).

A perspectiva de Lacan, em relação ao estilo, também se apresenta singular, ela mesma, diferente da do semiólogo ou do fenomenólogo, uma vez que procura outros elementos: “em fumaça, o semiólogo crê adivinhar o fogo; com o estilo, Lacan procura o fumante [...]: um estilo não faz signo, ele produz signos” (LEGUIL, 2002, p.52).

Não se trata de uma individualidade, essa impossível. Mais uma vez lembremos que não há Sujeito sem Outro, logo não há indivíduo, isolado, que possua atributos irreconhecíveis em outras individualidades. Um Sujeito só o é a partir das marcas instituídas pelo Outro. O que ele, enquanto Sujeito Desejado faz com estas marcas em seus contatos sociais e pessoais (em busca de si mesmo) são o que podemos nomear individualidade. Ao imprimir individualidade ao si mesmo, adquire Estilo. Em Lacan, o estilo ganha uma função conceitual importante, já que permite a exposição do modo como uma singularidade se produz sem se impor como particularidade irreduzível: “O estilo é um modo fundamental de formalização da demanda de reconhecimento, da realização de expectativas de autenticidade e de verdade. Neste sentido, ele é aquilo que um sujeito tem de mais real” (IANNINI, 2013, p.17). O estilo, nessa posição, rompe com a representação, com a alienação, e mesmo epistemologicamente, nada compartilha com a metafísica do eu, com cientificismos ou relativismos:

O estilo será o modo pelo qual o sujeito pode criar algo em torno do vazio de referência inerente ao desejo, interessando, pois, o objeto. Trata-se de mostrar que a *função do estilo* – ou a preocupação não apenas com o conteúdo, mas também com a forma do discurso e as estratégias de contornar os limites do dizer e da relação entre formalização e escritura conceitual – responde a uma exigência própria não apenas à especificidade do objeto teórico da psicanálise, mas a todo pensamento que queira romper com o paradigma clássico da representação e com a metafísica da subjetividade que corresponde a ele, sem, no entanto, recuar para o solo confortável do cientificismo, nem sucumbir às diversas formas de recusa da verdade que dão a tonalidade relativista de certas vertentes do pensamento contemporâneo, do neopragmatismo ao desconstrutivismo. (IANNINI, 2013, p.24-25).

O estilo, se assim podemos afirmar, é. A singularidade é o estilo. A “solução teórica” imperiosa ao campo artístico – o problema do estilo – está intimamente ligado à crítica à metalinguagem que, segundo Lacan, implica o engajamento ético do sujeito em relação ao ato e à necessidade de se descolocar incessantemente das representações sociais que se supõe nomeá-lo, desalienar-se buscando seu estilo, sua diferença e singularidade, logo seu Desejo constituinte. Até porque, como dissera Ramil (2008), “somos preliminarmente ignorantes das nossas coisas e pejorativamente descuidosos de conhecê-las, para amá-las” (p.54).

É por esse conjunto de razões que Lacan nomeia de canalhice a paixão de não querer saber do desejo, a paixão de criar metalinguagem para representar a verdade na estabilidade do enunciado, elidindo a diferença real entre enunciação e enunciado, entre desejo e sua representação. [...] A expressão “queda do objeto” parece designar algo bastante diferente da realização da fantasia, que Lacan chamou de travessia da fantasia. Atravessar a fantasia é esvaziar o objeto da consistência imaginária que garantia a ele esse lugar determinante nas formas de gozar próprias a um sujeito. É, portanto, dar lugar ao objeto como causa de desejo, não mais de gozo mórbido. Queda do objeto quer dizer, pois, perda de gozo. [...] A queda das identificações constitutivas do eu como corolário desse processo é condição para que o objeto, e não o eu, possa emergir através do estilo. (IANNINI, 2013, p.124 & p.306-7).

Goethe (*apud* Starobinski, 1970, p.7-42) destaca: “O estilo não é [...] nem o particular puro, nem o universal, mas o particular em instância de universalização e o universal que se despe para remeter a uma liberdade singular”. Ou, em outra perspectiva, esta do poeta gaúcho, Mário Quintana: “estilo: deficiência que faz com que um autor só consiga escrever como pode”.

Desvelar um ser, explicitar sua identidade – na acepção comumente entendida pelo senso-comum -, buscar suas fantasias imaginárias e suas identificações

simbólicas, o *sinthoma*, assim, é tentar apreender o estilo de uma singularidade, como bem lembrou M.D. Magno, ao investigar o Brasil:

Para Whitehead, o estilo é a eminência do falante, ponto mais alto a que este pode chegar. O estilo é a letra, a qual é efeito do discurso. Instalação sintomática com incidências decisivas no campo da ética, o estilo, além de ser um lugar, é um modo de operação. Tentar depreender os elementos que constituem a sintomática brasileira implica, pois, para a psicanálise, destacar o estilo que nela vigora (MAGNO, 1985, p.69).

O estilo é ética e, como tal, singularizado e subjetivado, implica em comportamentos, sejam eles no campo individual, ou organizacional. Qual estilo determinada organização carrega em seu agir, em seu portar-se frente a demandas sociais, governamentais, particulares consigo e com seus colaboradores. A partir disso o sentido, o autoconhecimento e o cuidado de si são condicionantes para reverberações em mudanças demandadas ou desejadas, que repercutirão em felicidade e bem-estar.

4 CUIDADO DE SI E AUTOCONHECIMENTO: DAS RELAÇÕES CONSIGO E COM A ALTERIDADE

Tema de debates contemporâneos é a humanização nas áreas da saúde, especialmente nas organizações, o papel do profissional dessas áreas, sua responsabilidade para com a alteridade, a possibilidade de uma melhor qualidade de vida. Assim, a formação do profissional também é colocada em xeque, inclusive no que concerne à ética.

Sob outra perspectiva, a medicina da calma e da prudência foi tema de encontro recente da Associação Paulista de Medicina. A base do movimento *Slow Medicine*, ou “medicina sem pressa”, é o resgate da relação médico-paciente, visando relações mais sólidas e duradouras, além de toda uma estrutura buscada em Políticas Públicas na questão do resgate do “médico da família”. Na realidade, propõe um *cuidado* que visa à singularidade de cada paciente (além de observar sua configuração familiar e as relações com esta – a família). Para o professor Dario Bizolini, professor emérito da USP e membro honorário da Academia Nacional de Medicina, a medicina humanizada foi destruída pela adoção globalizada de protocolos e diretrizes, fragmentada, burocratizada. Assim, adotam-se providências altamente questionáveis para aumentar a quantidade de dias de vida ainda que à custa de uma deterioração cruel da qualidade de vida. Atualmente, surpreendente também é o surgimento de plataformas *on-line* que disponibilizam consultas via chat e comercializam atestados e receitas médicas. Aqui a medicina torna-se mercado capitalista.

No campo da Saúde Mental tais questões tomam proporções ainda mais consideráveis, tendo em vista que o emocional e o psíquico, ainda hoje, são fonte de equívocos, relativos à prática do profissional dessa área, por parte da sociedade. Sabe-se que o psiquiatra, o psicólogo e o psicanalista estão em constante questionamento, e suas práticas são vistas como “para louco”, ainda associadas à internação hospitalar, num anacronismo histórico, não condizente com o mal-estar contemporâneo, que requer a quebra desses olhares, tendo em vista as mais diferentes situações socioculturais da pós-modernidade, as situações de desamparo, desespero e sofrimento psíquico. Porque embora ainda vinculadas à loucura, as problemáticas do psiquismo são abafadas pelos excessos medicamentosos. Ao invés de trabalhar-se, os sujeitos tornam as problemáticas como que fechadas em porões

do psiquismo, para “esquecer-se” do inesquecível, que sempre volta em atos falhos e manifestações do inconsciente as mais diversas (REOLON, 2023).

Segundo Gabbard (2006), o clínico psicodinâmico (e poderíamos aqui incluir a prática da filosofia clínica e da consultoria filosófica, concernentes ao CP) não pode mais praticar um tipo de ciência afastada das influências socioculturais, tendo em vista que todos os pacientes carregam dentro de si uma série diferente de representações mentais, de aspectos de si próprio e de outros, muitos dos quais podem criar padrões característicos de dificuldades interpessoais. E “tais representações do *self* e do outro formam um mundo de relações objetais internas amplamente inconscientes”. (p.15).

Clínicos dinâmicos abordam seus pacientes tentando determinar o que é singular em cada um deles – como um dado paciente *difere* de outros pacientes, como resultado de sua história de vida sem precedentes. A sociedade contemporânea, em sua fragmentação, opacidade e crueza, mesmo com “fachadas *soft*”, demanda, ainda mais, que a singularidade de cada sujeito possa advir, já que as solicitações para a massificação estão espalhadas em todos os meandros e, como tais, sufocam a subjetividade com incitações à flexibilidade de identidades, já que do interesse do mercado, ou da exacerbação identitária, uniformizante.

Para Birman (2005), conseguir permanecer e suportar a dor provocada pela posição de desamparo é o grande desafio colocado para os sujeitos e as organizações em análise, por exemplo:

Enunciar a posição radical do sujeito, no limite do desamparo, seria outra maneira de formular o efeito da experiência da castração na análise, pois o que fica descartado aqui é justamente a impossibilidade do referencial fálico. Porém, colocado nessa posição limite, entre a vida e a morte, o sujeito pode constituir efetivas possibilidades de sublimação e criação, pela construção de uma forma singular de existência e de um estilo próprio para habitar seu ser. (BIRMAN, 2005, p.45).

Para que isso possa vir a acontecer com o analisando, segundo o teórico, contudo, necessário é que a figura do CP (ou do analista) possa sustentar também a relatividade das referências identificatórias entreabertas pela posição do desamparo. Vale dizer, o profissional não pode oferecer qualquer ideal fálico capaz de apaziguar a angústia do real que perpassa o analisando, seja aquele uma utopia estética, ética, política ou mesmo psicanalítica.

A solução desejante encontrada particularmente pelo analista para lidar com sua angústia do real se inscreve no estilo existencial que constituiu para si. Trata-se, pois,

de algo intransferível. A *cópia* de um estilo singular de existência constitui uma *falsificação*, que pode apaziguar momentaneamente o horror do analisando, mas não o sustenta na radicalidade de seu desamparo e impede que ele teça a singularidade de seu destino. (BIRMAN, 2005, p.45).

É necessária uma leveza do CP diante dos sujeitos organizacionais, que, num jogo de palavras com a obra de Milan Kundera (*A insustentável leveza do ser*), Birman proclamará: a sustentável leveza do analista. A leveza da figura do CP (especialmente aquele com formação diversificada em diferentes teorias filosóficas – e também nas outras Humanidades, como sociologia e psicanálise) estaria justamente em sua possibilidade de sustentar a radicalidade dessa posição, apaziguando a angústia do real, sem oferecer soluções utópicas, que adviriam inclusive o uso de psicotrópicos, aderindo a uma demanda que não pode acontecer, de maneira a tornar possível o advento do sujeito em sua singularidade (BIRMAN, 2005, p.46).

Num caminho oposto ao apagamento da singularidade (que acontece pela universalização da experiência subjetiva, que é particular, reduzindo o paciente ao sintoma, dividindo-o em categorias e comportamentos, para compará-lo a outros, classificando-o por grupos e prognósticos), é que a psicanálise (e a filosofia clínica e organizacional) se apresenta como meio, ou forma de abordagem. Lacan soube bem explicitar, em outros termos:

Longe de ser a loucura o fato contingente das fragilidades de um organismo, ela é a virtualidade permanente de uma falta aberta na sua essência. Longe de ser para liberdade “um insulto”, ela é sua mais fiel companheira, ela segue seu movimento como uma sombra. E o ser do homem não pode ser compreendido sem sua loucura, assim como não seria o ser do homem se não trouxesse em si a loucura como limite de sua liberdade. (LACAN, 1978, p.48)

Ferenczi (1992) já afirmava que o trauma é uma “comoção psíquica” que conduz à aniquilação do sentimento de si, um sentimento de agonia que se aproxima da experiência da morte. Para Ferenczi, a negação da violência experimentada dificulta ou impede que a vivência traumática possa produzir uma rede de sentidos que permita uma reorganização psíquica. É nesse sentido que o filósofo clínico e organizacional advém como profissional de responsabilidade ímpar, também singular: para que o sofrimento psíquico possa ser reelaborado, ou seja, que uma singularidade possa acontecer, ao profissional também é necessário que construa um *estilo próprio* de abordagem, já que também ele é singular, o que reverberará na quebra de identificações e no surgimento da diferença naquele que é analisado.

Segundo Tedesco e Rodrigues (2009), as práticas clínicas e organizacionais podem ser afirmadas como formas de governo do outro, ou seja, ação realizada sobre a maneira como o outro se cuida para se governar. Trata-se de atos que contribuem na construção do autogoverno do outro. E, ao realizar essa aproximação entre prática clínica e modo de governo, “a problematização ética é recolocada em novos termos. A questão é saber como a ética, que diz respeito à ‘relação consigo’, se aplica no contexto do governo do outro” (p.91).

A orientação ética clínica e organizacional deve, portanto, alocar-se do lado da incitação ao movimento de forças, da instalação e da preservação dos jogos de poder. Tal estratégia deve ser realizada em duas direções.

De um lado, devemos evitar, nas relações de poder, que sofram os abusos de poder por parte do outro que visa conduzir nossas ações. De outro lado, e é o que mais nos interessa apontar no momento, devemos evitar exercer sobre o outro o poder indevido, forma de poder que conduza a estados de dominação. Em ambos os casos, trata-se de escapar dos estados de dominação e, para tanto, é preciso realizar um trabalho sobre nós mesmos que ao mesmo tempo nos transforme, opere deslocamentos de forças nos jogos de poder e, conseqüentemente, nos impeça de subjugar os outros. (TEDESCO & RODRIGUES, 2009, p.91-92).

É nesse sentido que um cuidado de si é condição para a prática clínica e organizacional do filósofo, como pressuposto para escape do estado de dominação, operando naquele sentido, de deslocamento de forças nos jogos de poder. Cuidado de si e cuidado dos outros precisam estar entrecruzados no manejo das práticas que alimentam a circulação das assimetrias de poder, para, dessa forma, melhor acolherem os movimentos *éticos* de invenção de si mesmo. A “relação consigo” torna-se a estratégia ética principal uma vez que “não se deve fazer passar o cuidado dos outros na frente do cuidado de si; o cuidado de si vem eticamente em primeiro lugar, na medida em que a relação consigo mesmo é ontologicamente primária” (Foucault, 1984, p.271).

O cuidado de si, para Foucault, reverbera em uma “estética da existência”, que implica todo um conjunto de trabalhos sobre si mesmo no sentido de estetizar-se, produzir-se como uma obra de arte, bela aos olhos dos outros (e de si). Esse trabalho estético de produzir-se como obra de arte é o principal esforço ao nível das relações do sujeito consigo mesmo, destacando o princípio ‘ocupa-te de ti mesmo’, e colocando-o como condição para o conhecimento de si, o que quer dizer que esse

sujeito histórico se constitui *eticamente* nesse movimento que vai do trabalhar-se ao conhecer-se:

Existem os cuidados com o corpo, os regimes da saúde, os exercícios físicos sem excesso, a satisfação, tão medida quanto possível, das necessidades. Existem as meditações, as leituras, as anotações que se toma sobre livros ou conversações ouvidas, e que mais tarde serão relidas, a rememoração das verdades que já se sabe, mas de que convém apropriar-se ainda melhor. [...] as conversas com um confidente, com amigos, com um guia ou diretor; às quais se acrescenta a correspondência onde se expõe o estado da própria alma, solicita-se conselhos, ou eles são fornecidos a quem deles necessita. [...] em torno dos cuidados consigo toda uma atividade da palavra e de escrita se desenvolveu, na qual se ligam o trabalho de si para consigo e a comunicação com outrem. Tem-se aí um dos pontos mais importantes dessa atividade consagrada a si mesmo: ela não constitui um exercício da solidão, mas sim uma verdadeira prática social. (FOUCAULT, 1985, p.56-57).

Assim, há uma dupla temática do cuidado de si e do conhecimento de si: a obrigação de todo indivíduo de se preocupar consigo mesmo, imediatamente ligada, como sua condição, ao conhecimento de si. Ninguém pode cuidar de si sem se conhecer. A prática do filósofo organizacional, nesse sentido, é um conhecimento de si, a partir de um saber (ainda que suposto) do filósofo, também fundamentado numa prática de conhecimento de si próprio. O que está em questão é como tal conhecimento reverbera no cuidado de si, como uma ação mais ampla, existencial, como construção de uma “estética da existência”, tornando-se si mesmo, tornando-se obra de arte, e autor dessa obra, logo artista.

Heidegger chama de *Befindlichkeit* (sentimento de situação) um existencial que acompanha toda a compreensão do *Dasein* (do ser-no-mundo, a existência em si) e, em especial, as relações deste com seu conceito-chave de cuidado (*Sorge*). Segundo Stein (2000):

O cuidado se constitui como ser do ser-aí, porque nele se estabelece uma relação circular entre afecção e compreensão, na medida em que é eliminada a ideia de representação e substituída por um modo de ser-em, de ser-no-mundo e de relação do ser-aí consigo mesmo como ter-que-ser e ser-para-a-morte (facticidade e existência). O cuidado é o ser do ser-aí porque o ser-aí tem nele o horizonte de seu sentido: a temporalidade. Então o cuidado, com o caminho pelo qual o ser-aí, numa relação ontológica consigo mesmo, consegue, pela afecção e pela compreensão, ser, de algum modo, todas as coisas. (STEIN, 2000, p.157)

A estética da existência, que deriva de um processo de trabalho sobre si, estabelecido pelo sujeito, é de fundamental importância de ser pensado, pois, ao constituir estilos diferenciados de vida, promove o surgimento de focos de resistência

aos mecanismos de poder e dominação que tem como objetivo normalizar e padronizar os modos de vida do sujeito.

O homem esquece de cuidar de si mesmo e, nesta condição, mantém-se distante disso com sua consciência localizada em outras coisas que não ele mesmo. O homem descuida de sua forma de viver ao adotar modelos de verdade padronizados e normativos com relação a si (inclusive no uso indiscriminado de medicações - receitas ou não- com vistas ao calar-se, calar os sintomas, calar o necessário de ser “falado”, trazido à luz). O cuidado de si é um duplo retorno: um retorno para si e, num segundo momento, um retorno para o outro e para o mundo. Porque

o cuidado de si implica também a relação com um outro, uma vez que para cuidar bem de si é preciso ouvir as lições de um mestre. Precisa-se de um guia de um conselheiro, de um amigo, de alguém que lhe diga a verdade. Assim, o problema das relações com os outros está presente ao longo deste desenvolvimento do cuidado de si. (FOUCAULT, 1984, p.5)

O sujeito, ao retornar para si, confronta-se com sua atual condição. Mas que outro lugar é esse em que o sujeito habita fora de si do qual deve retornar? O retorno a si corresponde a uma mudança ou transformação da subjetividade. É uma saída de um estado subjetivo de descuido de si, portanto um trabalho de consciência sobre si mesmo. Importante destacar que a automedicação ou a busca por medicamentos, ou drogas, para o alívio de sintomas, é um descuido de si, porque renúncia ao trabalho do sujeito sobre o si mesmo.

O cuidado consiste em talhar ou lapidar algo, retirando suas imperfeições, melhorando-o. O cuidado de si consiste na saída dessa localização ou estado de subjetividade em que nos ocupamos com coisas que, mesmo próximas e que nos dizem respeito, não são nós mesmos.

Segundo Deleuze, a memória é o verdadeiro nome da relação consigo, ou do afeto de si por si. A memória é a auto-afecção do sujeito por si e o esquecimento, a força contrária que tende ao descuido de si. Embora haja entre memória e esquecimento um jogo de forças, estas não se opõem de maneira excludentes, e sim coextensiva e constitutivamente. Deleuze diz que esta luta ou jogo constitui a vida que sempre força por se refazer, porém, ao que ele chama de morte do sujeito, em que a reinvenção de si cessa, ou seja, o sujeito vive esquecido de seu esquecimento.

O método moderno, após Descartes, para saber quem eu sou, desvincula-se de toda forma de relação de cuidado para consigo, pois, para ter acesso à verdade

sobre si, basta conhecer toda a formação discursiva a respeito do homem. A espiritualidade, em outro sentido, consiste num conjunto de atitudes as quais o sujeito exerce sobre si mesmo para ter acesso à verdade. Ela postula a necessidade que o sujeito se modifique, se transforme, se desloque, pois, a verdade só é dada ao sujeito a um preço que põe em jogo o ser mesmo do sujeito. A espiritualidade postula que o sujeito deva converter-se a si mesmo e também trabalhar sobre si. Ascender à verdade exige do sujeito um trabalho sobre si objetivando sua transformação.

A espiritualidade nunca esteve separada da aquisição do conhecimento, diferentemente na modernidade, em que a aquisição da verdade ocorre unicamente pela via do conhecimento desvinculado do cuidado consigo que o indivíduo deve manter. Como dissera Foucault (1984): “entendo a espiritualidade [...] como aquilo que se refere precisamente ao acesso do sujeito a um certo modo de ser e às transformações que o sujeito deve operar em si mesmo para atingir esse modo de ser” (p.10).

O sujeito cria uma distância entre si e o mundo não egoisticamente, porém criando esta distância, volta-se para si, para agir sobre o mundo. A proposta de Foucault consiste em cuidar de si para poder cuidar do outro, exigindo responsabilidades para com o mundo.

A estética da existência, consequência do cuidado de si, corresponde ao fato de cada um, uma vez que arte é fazer aparecer, trazer à luz, expressar seu originário modo de existência, o que só pode ser concretizado mediante uma obra, um trabalho sobre si mesmo. O cuidado de si corresponde a uma postura ética diante do mundo em que o indivíduo, antes de agir sobre este, volta-se para si reflexivamente, agindo sobre si e depois sobre o mundo. A atitude para consigo corresponde a um cuidado com a própria vida tanto subjetivo quanto objetivo, como responsabilidade e cuidado dos outros.

A ética do cuidado de si, enquanto atitudes do sujeito para consigo mesmo, constitui um conjunto de práticas e regras de existência que o sujeito dá a si esse cuidado para consigo, transformando suas atitudes e sua subjetividade, torna a vida, metaforicamente falando, Bela, culminando na compreensão desta como estética da existência.

Deve-se entender, com isso, práticas refletidas e voluntárias através das quais os homens, mas não somente se fixam regras de conduta, como também procuram se transformar, modificar-se em seu ser singular e fazer de sua vida

uma obra que seja portadora de certos valores estéticos e responda a certos critérios de estilo. (FOUCAULT, 1984, p.14-15).

A noção de cuidado de si traduzida por Foucault está atravessada por práticas que circunstanciam uma estética da existência e a vida no homem percebida como uma obra de arte. Na Antiguidade, os gregos utilizavam técnicas para estilizar sua conduta, realizavam constantes trabalhos sobre si mesmos e reflexões sobre esses mesmos trabalhos, os quais incidiam no envolvimento de relações para com os outros, para com a prática da verdade e pelo falar franco.

Era entendido que não poderia haver verdade sem uma conversão a si mesmo, sem uma transformação do sujeito, através de duas maneiras: a primeira seria um movimento de *eros*, e a segunda estaria pautada no movimento de *askesis*, entendido como um trabalho de si para consigo. Neste movimento, o sujeito é o próprio responsável por seus pensamentos e ações.

O elemento sobre o qual se fundamentava a moral antiga era o trabalho sobre si, a ascese elevada à categoria de matriz constitutiva do *êthos*, a qual implicava a relação do indivíduo consigo mesmo, relação com os outros e relação com a verdade. Segundo Foucault, esta constatação converte a estética da existência em um modo de ver a ética, que tem como características a crítica e a experimentação: os sujeitos refletiam sobre suas práticas e sobre suas condutas, associavam essas reflexões a suas atividades realizadas diariamente e, além disso, buscavam uma transformação do si mesmo. Ou seja, o trabalho estético era atravessado pelo exercício de buscar relações do sujeito consigo, evidenciando o princípio do cuidado de si como elementar para um conhecimento de si: o indivíduo não poderia mudar seu modo de ser no mundo sem alterar seu *êthos*.

Textos de Epicuro, como *Carta a Meneceu*, interligavam o cuidado de si ao cuidado com a própria alma, à atividade de filosofar e à busca da felicidade: um cuidado que ninguém, tenha a idade que tiver, deveria desconsiderar - aqueles que quisessem salvar suas almas e alcançar a felicidade deveriam viver cuidando-se, sem cessar. Esta atividade, entretanto, de ter cuidado com a própria alma, em todos os momentos da vida, apresentava uma particularidade: quando jovem, trata-se de preparar-se para a vida, e, quando idoso, filosofar era rejuvenescer, através de atividades de rememoração.

Havia ainda os exames de consciência que faziam parte dos 200 ensinamentos pitagóricos, caracterizados por exercícios de memorização. Destacam-se, dentre

esses exames, os exames da manhã, nos quais o sujeito elenca várias tarefas que deveriam ser realizadas ao longo do dia, e os exames da noite, baseados na memorização daquilo que ocorreu e que poderia ter acontecido durante o dia.

Ocupar-se de si não é uma sinecura. Existem os cuidados com o corpo, os regimes de saúde, os exercícios físicos sem acesso, a satisfação, tão medida quanto possível, das necessidades. Existem as meditações, as leituras, as anotações que se toma sobre livros ou conversações ouvidas, e que mais tarde serão relidas, a rememoração das verdades que já se sabe, mas de que convém apropriar-se ainda melhor. [...] Em torno dos cuidados consigo toda uma atividade de palavra e de escrita se desenvolveu, na qual se ligam o trabalho para consigo e a comunicação para com outrem. (FOUCAULT, 2009, p.56-57)

Exercícios de exame preconizavam um cuidado de si fundado por certo modo de estar no mundo, uma atitude para consigo, para com os outros e com o mundo, pelas quais nos assumimos, nos responsabilizamos, nos modificamos, nos transfiguramos. Foucault ressalta que uma das principais preocupações na Antiguidade grega eram as técnicas de subjetivação, entendidas a partir do modo em que se daria uma formação do jovem, a construção de si, bem como a busca de uma vida temperante e digna de ser vivida. Na busca por essa temperança, colocava-se em questão o equilíbrio que cada indivíduo deveria ter em relação ao uso dos prazeres, jamais sendo entendida como qualquer espécie de renúncia àquilo que se deseja. A ideia de renúncia será uma das marcas da absorção feita pelo cristianismo perante a experiência ética greco-romana. Aprender as virtudes é desaprender os vícios.

Conhecer-se, converter o olhar para si mesmo, reconhecer seus limites, transformar-se e sentir-se livre por não ser dominado nem pelos outros e nem por si mesmo: este era o exercício cívico, ético e político em questão. “O cuidado de si constituiu, no mundo greco-romano, o modo pelo qual a Liberdade individual - ou a liberdade cívica, até certo ponto - foi pensada como ética” (FOUCAULT, 2006, p.268). O cuidado de si se relaciona a um princípio de inquietação da existência. A liberdade é entendida como efeito de ações que podem tanto limitar o campo de possibilidades de outras ações, como também não se deixar determinar inteiramente por elas. Depreende-se que não existe “a” liberdade, mas práticas de liberdade que podem criar e produzir modos de se governar, como também limitar e resistir ao governo dos outros.

Nesse sentido, é a partir desse trato ético despertado pelo cuidado de si nas relações dos sujeitos, para consigo e para com os outros, que Foucault apresenta um sujeito ético-político de postura ativa, cujas práticas não passam de esquemas que esse mesmo sujeito encontra em sua cultura, e que lhes são propostos, sugeridos por sua sociedade e seu grupo social. Assim, um cuidado ético e político para consigo e os demais pode, e deve, se fazer presente e em possibilidades de traçar caminhos juntos em prol da coletividade. Cabe a todo e qualquer sujeito a busca por uma postura ativa, assumindo o risco ao exigir respaldos pedagógicos, éticos e ontológicos nas relações políticas contemporâneas.

As técnicas de si permitiam aos indivíduos efetuarem operações sobre seus corpos, almas, pensamentos e condutas. Elas visavam a transformação para atingir estados de felicidade, pureza, sabedoria, perfeição ou imortalidade. O cuidado de si era uma obrigação fundamental, um conjunto de procedimentos cuidadosamente elaborados. Nele, os exercícios se distinguem entre os de situação real e os de treinamento de pensamento, como a meditação. A escritura filosófica e o diário pessoal significavam, na filosofia antiga, também um trabalho sobre si. Também se exercitava a arte do silêncio e da escuta.

A ética não se relacionava, no mundo grego, a nenhum sistema social institucional ou aspecto legal. A preocupação era constituir um tipo de ética que fosse uma estética da existência, de uma criação do sujeito tal qual uma obra de arte, como preconizava Kierkegaard (1959), precursor do existencialismo, ao discorrer sobre a escolha do estilo de vida. Segundo Veyne (1985), para os gregos, um artista era, antes de qualquer coisa, um artesão e uma obra de arte. Desse modo, o eu se põe assim mesmo como uma tarefa a desempenhar. O papel do eu seria o de resgatar o sujeito do que é imposto como necessário pela moral e pela sociedade, ele passa a ser uma possibilidade estratégica. A criação de um estilo de vida estaria baseada em uma ética dos prazeres e não do sexo, em relações de amizade. Esse modo de vida levaria a uma diversificação na vida relacional, para além das classes sociais, das diferenças de profissão, dos níveis culturais, propiciando relações intensas de modo a constituir uma cultura ética. A relação consigo mesmo seria ontologicamente primária. Segundo Foucault, o cuidado de si pode ser uma alternativa de libertação do sujeito na atualidade, com o intuito de permitir que ele se expresse e constitua sua individualidade, de modo a construir uma sociedade mais igualitária. As técnicas de si eram um modo de vida, de se constituir como sujeito, mestre de sua conduta. Assim,

eram uma combinação entre o cultural, o terapêutico, o saber e a teoria. “Considera o que és” é o conselho dado por Epiteto, não para desviar da vida ativa, mas para fornecer uma regra de conduta para alguém que é habitante do mundo e cidadão de sua cidade. A ética como prática da liberdade girou em torno da prática do cuidado de si.

a. Do cuidado de si ao Nascer de fato, passando pelo autoconhecimento

O si mesmo, muitas vezes, é relegado a segundo plano, no ritmo frenético, automatizado e caótico do cotidiano. Nos esquecemos de nós mesmos. Fixamos nosso olhar nas inúmeras telas. Visualizamos, compartilhamos “damos” *likes*. Focamos na vida de outrem, deixamos de nos ocupar de nós mesmos. Não confundamos: não se trata de uma apologia ao individualismo, muito menos de uma idolatria de nossas vivências, postadas nas redes. Cuidado de si é um olhar para aquilo que, muitas vezes, sufocamos, abafamos, ignoramos: nossa singularidade!

Pensemos no cuidado de si através de uma metáfora: trabalhamos em um prédio com muitas portas e, por trás de uma delas, com a placa “Acesso Restrito” (restrito a quem, já que nenhum funcionário a abre?), está um belíssimo terraço, com uma vista maravilhosa. Ir até o terraço é como cuidar de si. É nos deslocar, entrar em uma área desconhecida, mas sem sair do prédio.

Necessário destacar da importância do cuidado que devemos ter com nossas emoções, com nossos sentimentos, nosso bem-estar, seja ele físico ou emocional. A pandemia deixou muitos rastros, traumas, restos, especialmente no que tange à saúde emocional. Trancados em nossas casas, em frente às telas, isolados de relacionamentos pessoais e profissionais presenciais, sofremos calados, sem o outro que escutava, olhava, tocava...mesmo que com o olhar.

Ficamos angustiados, ansiosos, depressivos, impacientes, repletos de questionamentos sobre a vida e a morte estampada nos noticiários. Por sermos sociais, o Cuidado de Si interiorizado também ficou de lado. Sequer temos noção das consequências, a longo prazo, do que a pandemia trará às subjetividades das crianças e adolescentes, sujeitos em formação. Em relação aos adultos, basta observar a quantidade de farmácias que abriram nos últimos anos.

Olhar para si, ocupar-se de si mesmo, pensar sobre quem sou (quais minhas forças de caráter, meus potenciais, minhas limitações, o que me impede de seguir pelo caminho da felicidade e do bem-estar, o que gosto, o que anseio, o que admiro, quais meus objetivos, meu propósito), não requer muito, pelo contrário, que sejamos outro, apenas que cuidemos de nós mesmos sob outra perspectiva, outro ponto de vista. Eis um desafio necessário e urgente: cuidar de si para poder cuidar dos outros (mesmo que este outro também seja o Si). Em suma, tornar-se si mesmo.

Quem sou eu? Para responder a esta questão, alguns recorrem à profissão, às características (qualidades e defeitos), a fatores como “ser pai” ou algo do gênero; fala-se de idade, altura, peso, nacionalidade, etnia, gênero, orientação sexual. Focamos em um ou dois aspectos, quando, na verdade, somos frutos da conexão de todos esses – e muitos outros –, de contingências, contextos, genética e ambiente, história pessoal e familiar, desejos e traumas. Em suma, a identidade se constrói (e se reformula, constantemente) através de memórias (passado) e prospecções de futuro, além de uma sedimentação e ressignificação de um passado, relativas ao si mesmo em relação ao outro, numa rede de diferenciações e identificações com a alteridade.

O conhecimento de si, ou autoconhecimento, é um dos sustentáculos do Programa de Gestão da Felicidade, sistema desenvolvido por este autor, visando à felicidade e ao bem-estar pessoal e organizacional (mas não só!). Assim como, por vezes, denegamos o cuidado de si, ignoramos de nos conhecer, também nosso desejo, alienados ao que esperam de nós, por motivos diversos. Ser feliz, como processo de tornar-se si mesmo, está intrinsecamente ligado ao autoconhecimento, e reverbera no nascer efetivamente.

O sentido tradicional do “conhece-te a ti mesmo” na Grécia antiga pode ser entendido como “conheça suas medidas”, ou de maneira mais assertiva, “reconheça seu lugar”. Segundo Platão, é a capacidade de reconhecer o que é verdadeiramente bom em oposição ao aparentemente bom. Outro sentido derivado do conhecer suas medidas é o conhecimento de si como reconhecimento de seus defeitos. A busca pelo aprendizado caracteriza o conhecimento de si como cuidado de si. O conhecimento do que é bom para si como cuidado de si se torna o cuidado de todos. Em *Alcibíades I*, Sócrates associa o conhecimento do que é bom para si ao que é bom para a cidade: a *pólis* e o grupo ao qual pertenço como constituidores do si mesmo.

Ser feliz é descobrir-se: ter consciência de seus potenciais e suas limitações; traçar objetivos; persegui-los com coragem para mudar o que pode e força para suportar a angústia frente aos seus fantasmas; dar novos significados àquilo que não é tão agradável e que não pode modificar.

O conhecimento de si, para pensar a si mesmo, deve ir além da introspecção. Uma forma é a reflexão conjunta, como acontece no método socrático, à maiêutica, que convoca ao diálogo interior, por meio das perguntas de um interlocutor (ou como nos ensinará Hanna Arendt, no dois em um socrático – o si para si – (REOLON, 2022). Nossa vida, se amparada no autoconhecimento, se caracteriza pelo exame contínuo de crenças em busca de incoerências: somos felizes quando o que pensamos, fazemos e dizemos estão em conformidade. Necessário que problematizemos nossas certezas e nossos comportamentos para nos tornarmos seres mais coerentes. O que temos em *Alcibíades I* é uma versão complexa em que ultrapassar as limitações depende de se conectar com outros seres humanos e engajar em um exame autocrítico coletivo.

Quando nos conectamos com outros sujeitos e nos engajamos em um exame autocrítico, individual e coletivo, ultrapassamos limitações. Nesse sentido, diante de uma decisão, era comum aos gregos recorrerem a um oráculo. No mais famoso, de Apolo, em Delfos, duas inscrições chamam a atenção: “Conhece-te a ti mesmo” e “Nada em excesso”.

É importante se conhecer para tomar decisões corretas, não em função das aparências, nem de vantagens próprias: isso é condição para felicidade. Sem isso, de nada valem poder, bens, beleza ou qualquer outro candidato que as pessoas normalmente acreditam ser o que lhes falta para serem felizes. Em suma, segundo Platão, esse é o erro mais humano dentre aqueles advindos da falta do autoconhecimento: nos julgamos infelizes por não termos o suficiente, quando na verdade somos infelizes porque não sabemos em que é que temos de melhorar.

“É muito simples: só se vê bem com o coração. O essencial é invisível aos olhos”, disse a raposa ao príncipezinho. O cotidiano nos aponta que, a todo instante, nossa vida é muito mais que razão: nossas escolhas, nossos interesses e nossas questões são permeados por emoções, sentimentos e fatores intangíveis, que sequer temos consciência de sua amplitude e complexidade. A esfera jurídica é exemplar nesse sentido: no contexto processual, a lide judicial é apenas a ponta do iceberg,

sendo a lide sociológica (as relações, as entrelinhas, onde figuram os reais interesses dos envolvidos) muito maior.

A obra *Heróis do Quintal*, do escritor Jonas Piccoli, revela importantes *insights* sobre essas questões. “A vida é como música: união de sons e silêncios”. Piccoli ensina que ser herói é consequência de empatia e altruísmo, qualidades raras ao ser humano contemporâneo, ligado no automático, interessado em *likes* e seguidores, ansioso, angustiado e depressivo, tantas vezes insatisfeito com o trabalho, estressado, traumatizado, isolado e... medicado. Fugindo de conhecer a si mesmo, de refletir sobre qual é seu desejo genuíno (e não o que esperam que seja), seus gostos, suas forças de caráter, seus potenciais e limites, através de medicações psiquiátricas (cujos efeitos são, cientificamente comprovados, mínimos, e próximos à eficácia do placebo), e de técnicas terapêuticas questionáveis e procedimentos estéticos. “Sem tempo e dinheiro” para si, mas com a agenda (e o bolso) cheia para fugir de si. Olhe (com atenção!) e veja, não só o aumento considerável de moradores de rua, mas de farmácias e centros estéticos. Ser herói, verdadeiramente, não concerne a superpoderes como os de *Superman*, dos *X-men* e afins, mas aos superpoderes do cuidado do outro, do amparo, da presença, do Olhar e do Escutar, sustentados pelo cuidado de si, via autoconhecimento, que é felicidade autêntica (quando tornamos a vida especial, independentemente das dificuldades diárias), não sinônimo do riso alienado. Ser herói não do mundo inteiro, mas de nosso quintal, nesse sentido, é ser feliz de fato. Piccoli destaca a força dos silêncios. Algumas vezes eles são necessários, quando reflexivos e introspectivos. Mas, muitas vezes, abafam as palavras, nos deixam sem palavras. E é impossível ficar em silêncio, como afirma o dramaturgo Márcio Abreu em *Sem palavras*. O país está em ruínas, se constituiu sob ruínas e é preciso que as coisas sejam ditas, para não destruírem ainda mais. Expressas também por aqueles que não tiveram “acesso aos púlpitos, às assembleias, aos palcos, às telas, às ondas sonoras, aos microfones”. Mais que “organizar a raiva para reinventar a vida”, é preciso que se dê corpo àquilo que sufocamos, censuramos, enterramos, silenciemos, em nós mesmos e nos outros, nas inúmeras fugas do cotidiano.

Talvez, a questão fundamental seja ser herói de nós mesmos, por um caminho árduo e trabalhoso, que é o autoconhecimento e o cuidado de si. Para nascer de fato! Para não morrer sem nunca ter nascido! Tornar-se si mesmo a partir de uma estilística da existência, ou seja, existir autêntica e verdadeiramente, a partir da descoberta

de seu estilo. Para, assim, identificar o que se é, qual sua obra, seu propósito. E, com isso, Olhar e Escutar o Outro, ser herói do quintal e reconhecer a alteridade em sua Identidade e Diferença.

Proponho uma reflexão, baseada na questão: “Queres o que desejas?”. A filosofia, como amizade pelo saber, se ampara no questionamento conceitual e, sua face aplicada é profícua para uma vivência mais plena e com sentido. Na correria do dia-a-dia, seguimos a rotina cotidiana, caímos no automático. E, com isso, pouco refletimos, quando muito sobre o que gostamos. Em um exercício que proponho aos colaboradores das organizações onde aplico o Programa de Gestão da Felicidade, a partir do *Questionário Proust*, convido a pensar em cor, música, pintores, personalidades, favoritos. Muitos constatarem que se perderam de si mesmos, deixando de lado gostos e preferências. “Eu adorava ler, hoje só fico no celular” (*sic*), disse certa funcionária. Ouvi “quando me aposentar, quero aprender a andar de *roller*” (*sic*). Mas, e até lá? Por que esperar, por que não retomar algo que sempre gostou de fazer? E isso tudo é apenas comportamento, superfície, camada externa.

Nesse sentido, a música *Comida*, dos Titãs, é um convite a refletir sobre a diferença entre Necessidade, Vontade e Desejo. Nossas necessidades se dividem em fisiológicas (alimentação, sono, abrigo), psicológicas (segurança, pertença, afeto) e de autorrealização. São fatores sem os quais, basicamente, não nos satisfazemos. Ter vontade de algo, por sua vez, é efêmero: realizada ou não uma vontade, provavelmente, não fará grande diferença, sequer a curto prazo. Vincula-se ao prazer imediato, momentâneo, supérfluo. O Desejo, contudo, se diferencia, substancialmente, em seus fundamentos.

Antes mesmo de nascermos, uma série de expectativas, projeções, são lançadas sobre nós, logo configurando marcas. O nome próprio carrega características referenciais, na maioria das vezes ignoradas ou negadas pelo sujeito. O sobrenome é designador da origem, ao passo que o prenome é traço unário, aquilo que Lacan designou como traço diferenciador e, portanto, identificador. Como traço unário, o prenome é título de uma história, escrita por nossos pais. O roteiro dessa história, contudo, é um texto cuja escrita deve ser elaborada por cada sujeito, diante da pergunta “O que desejo?”. Importante que, num trabalho de subjetivação, cada um não deixe que outro escreva a sua história; que se desaliene do desejo do Outro e descubra qual seu verdadeiro Desejo. Fugir de “terapeutas” de plantão que ditam e determinam o que o Sujeito deve desejar, como adaptação aos padrões sociais.

Interpretar, elaborar e ressignificar o que fizemos com o que fizeram (e quiseram ou pensaram) de/para nós, dando novos sentidos a tudo isso, não cedendo de nosso Desejo autêntico, é um trabalho árduo, que poucos estão dispostos a realizar, calcado em autoconhecimento e cuidado de si, princípios da felicidade verdadeira, diferente de sorrir o tempo todo, ou mesmo ficar apenas rindo à toa.

“O que você faria se só te restasse esse dia?”, provoca Paulinho Moska, na música *O último dia*. Embora muitos evoquem, em seus pensamentos, atitudes consideradas, socialmente ilegais, imorais ou que engordam, como diria Roberto Carlos, para responder ao questionamento, interessante é que possamos refletir sobre o que fazemos com nosso tempo, nosso dinheiro, nossa vida.

Carpe diem, a expressão extraída de uma das Odes, de Horácio, traduzida por “Aproveite o dia”, evoca os ideais estoicos-epicuristas, diante da incerteza do futuro. Viver plenamente o momento, como uma experiência única, sendo grato pelas vivências passadas e projetando, com esperança, novas conquistas, é condição para a felicidade. Existências em movimento e não estagnadas. Felicidade é aprender a fazer escolhas: escolher amigos, valores, prazeres, a partir do exercício do “conhece-te a ti mesmo” e do cuidado de si, investigando “o que desejas de fato”. O que fazes com o que fizeram de ti?

O poeta norte-americano Walt Whitman, no poema *Carpe Diem*, mote do clássico filme *Sociedade dos poetas mortos*, com Robin Williams, assim expressa o que caracteriza uma vivência de fato (diferente da sobrevivência): “Aproveita o dia / Não deixes que termine sem teres crescido um pouco / Sem teres sido feliz, sem teres alimentado teus sonhos / Não te deixes vencer pelo desalento [ou] permitas que alguém te negue o direito de expressar-te, que é quase um dever [ou] abandones tua ânsia de fazer de tua vida algo extraordinário.” Mais à frente, Whitman destaca do imperativo de valorizar a beleza das coisas simples e, o mais importante: “Não atraíções tuas crenças” (isto é o princípio da ética!). Por fim, o também ensaísta convoca: “Pensa que em ti está o futuro, e encara a tarefa com orgulho e sem medo / Aprendes com quem pode ensinar-te as experiências daqueles que nos precederam / Não permitas que a vida se passe sem teres vivido”.

Nesse sentido, aproveitar o dia não é sinônimo de uma liberdade sem limites, mas de presença no seu fazer. O pensador Emmanuel Levinas nos lembra que a liberdade de um só começa quando inicia a do outro, o que completa a máxima do existencialista Jean-Paul Sartre: só há liberdade com responsabilidade.

Carpe diem é o princípio, não apenas da felicidade, mas da vida autêntica. Na concepção do filósofo alemão Martin Heidegger, a vida autêntica é aquela que, diante da ciência da certeza da morte (que caracteriza o humano), se projeta no tempo para o futuro, aberta às possibilidades que se apresentam. A vida inautêntica se contenta com as verdades dadas, deixando-se levar, seguindo a existência no modo automático. Existir autenticamente, por sua vez, é afirmar a potência da escolha, orientando-se pela originalidade de si em cada momento, tornando-os acontecimentos: em outras palavras, especiais. *Carpe diem*, aproveita teu dia, curta cada momento.

5 ECOSOFIA, ÉTICA CORPORATIVA E AS PRÁTICAS ESG

É Guattari quem alertou, ainda na década de 1980, na obra *As três ecologias*, que os modos de vida humanos evoluem numa progressiva deterioração, e que a relação da subjetividade com sua exterioridade se encontra num movimento de implosão e infantilização regressiva: “O planeta Terra vive um período de intensas transformações técnico-científicas, em contrapartida das quais engendram-se fenômenos de desequilíbrios ecológicos que, se não forem remediados, no limite, ameaçam a vida em sua superfície”. (GUATTARI, 1989, p.07)

Berardi, em obra mais recente, *Insurreição – poéticas e finanças*, escrita em 2011, durante a revolta mundial a que se deu o nome de *Occupy*, na qual uma rebelião generalizada contra a austeridade abriu uma fresta para um possível processo de liberação contra a ditadura financeira, numa continuidade à crítica de Guattari, destacava da preocupação filosófica a qual sua obra pretendia responder: questionar as infinitas possibilidades da linguagem e o sentido da poesia como forma de reativação do corpo erótico da sociedade: o processo do *Occupy* tinha um sentido oculto, era uma forma de resistir à captura corporativa do conhecimento e subvertê-la, a fim de ativar as potências mais íntimas da linguagem. Tal como o filósofo francês, Berardi, acredita na linguagem, na potência da poesia, como fator revolucionário, uma articulação ético-política nas palavras de Guattari: “Só uma articulação ético-política – a que chamo ecosofia – entre os três registros ecológicos (o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana) é que poderia esclarecer convenientemente tais questões” (GUATTARI, 1989, p.08)

Uma resposta à crise ecológica (que não concerne apenas, frisa-se, aos problemas ambientais, da natureza) deve estar atenta não só às relações de forças visíveis, mas também aos domínios da sensibilidade, da inteligência e do desejo. Isso porque o Capitalismo Mundial Integrado instaura imensas zonas de miséria, fome e morte. As questões ecológicas evocam uma problematização que se torna transversal a outras linhas de fratura. Berardi, num sentido semelhante, denunciara que o corpo social, incapaz de se desvencilhar da armadilha abstrata dos algoritmos financeiros, entrou em um longo processo de asfixia. Guattari, pensando em como proceder diante de tal colapso, afirmara que “trata-se, a cada vez, de se debruçar sobre o que poderiam ser os dispositivos de uma ressingularização individual e coletiva, ao invés de ir no sentido de uma usinagem pela mídia, sinônimo de desolação e desespero”

(GUATTARI, 1989, p.15). A usinagem da mídia, aqui, também sinônimo de espetacularização.

Um diagnóstico do presente próximo às reflexões citadas é realizado por Lacan, ao conceituar o Discurso do Capitalista (DC). Tal discurso se diferencia dos quatro discursos que produzem laço social: o da histérica, o do mestre, o do universitário e o do psicanalista. O DC pode ser equiparado, superficialmente, ao discurso do mestre, mas, ao contrário daquele, não é regulador (por meio da dialética do senhor e do escravo), é segregador. Este discurso não produz laço social, porque não há relação entre sujeito e alteridade, o “sujeito” se relaciona a objetos, fabricados pela ciência e pela tecnologia.

No discurso do capitalista, o outro não é nítido, o objeto causa de desejo é *gadget* (eis o outro desse discurso), o saber é o da tecnologia e o S1 (o significante-mestre, originário da cadeia significante) é o poder, o capital. Neste discurso, há um autismo induzido, em que sujeitos insaciáveis permanecem na ilusão de completude com um parceiro “conectável”.

Nesse sentido, Chernobyl e Aids, dois dos fatos mais marcantes dos anos 1980, com consequências ainda presentes (do primeiro, a proliferação da incidência de câncer na população, agravada pela radiação, do segundo, a expansão da síndrome, com mutações do vírus), nos revelaram brutalmente os limites dos poderes técnico-científicos da humanidade e as “marchas a ré” que a “natureza” nos pode reservar (a pandemia do novo coronavírus provou isso).

Uma mesma perspectiva ético-política segundo Guattari, atravessa as questões do racismo, do falocentrismo, dos desastres legados por um urbanismo que se queira moderno, de uma criação artística libertada do sistema de mercado, de uma pedagogia capaz de inventar seus mediadores sociais: eis o princípio da ecosofia. E, como tal, se apresenta em suas facetas: social, mental e ambiental.

No plano da ecosofia social, são necessárias práticas que reinventem maneiras de ser na família, no contexto urbano, no trabalho. Na ecosofia mental, por sua vez, o filósofo lembra que a relação do sujeito com o corpo precisa ser reinventada, com o “fantasma”, com o tempo, com os “mistérios” da vida e da morte. Neste campo, é preciso que procuremos antídotos para a uniformização midiática e telemática, o conformismo das modas, as manipulações publicitárias. Sua maneira de operar se aproxima daquela do artista.

Se não houver uma rearticulação dos três registros fundamentais da ecologia, podemos infelizmente pressagiar a escalada de todos os perigos: os do racismo, do fanatismo religioso, das cismas nacionalitárias caindo em fechamentos reacionários, os da exploração do trabalho infantil, da opressão das mulheres (GUATTARI, 1989, p.17)

Guattari alerta para o fato que aqueles que se ocupam da subjetividade, os profissionais *psi*, a abordam “usando luvas”, ou seja, num afastamento despropositado, cuidando para não a afastar de paradigmas emprestados das ciências duras. Na sua perspectiva, é urgente que tais profissionais se desfaçam de todas as referências e metáforas científicas para forjar novos paradigmas, de preferência, de inspiração ético-estéticas. Assim, essa perspectiva é inseparável do Agenciamento de enunciação que o faz tomar corpo, como fato e como processo expressivo. E, dessa forma, é eticamente insustentável que operadores *psi* se abriguem em uma neutralidade fundada sobre o controle do inconsciente e um *corpus* científico. Os campos *psi* se instauram como interface e prolongamento dos campos estéticos.

Berardi (2020) acrescenta que os corpos individual e social são, gravemente, afetados pelo cientificismo e seus correlatos:

Na esfera do atual totalitarismo bioeconômico, a incorporação de automatismos tecno linguísticos produzidos pelo semiocapital produziu uma forma que não se manifesta pela dominação externa dos atos do corpo, mas pela mutação do próprio organismo social (BERARDI, 2020, p.08)

Tais mutações, incorporações de mecanismos e automatismos, levam ao que Guattari denunciara no campo do urbanismo, ao afirmar que homens como Donald Trump, que se apoderam de bairros inteiros de Nova York, de Atlantic City, dentre outros, para, supostamente “renová-los” (hoje diríamos “revitalizá-los”), só geram aumento dos aluguéis e, ao mesmo tempo, rechaçam dezenas de milhares de famílias pobres: “a maior parte é condenada a se tornar *homeless*, o equivalente dos peixes mortos da ecologia ambiental” (GUATTARI, 1989, p.26).

Esses automatismos tendem a descentrar seus focos de poder das estruturas de produção de bens e de serviços para estruturas produtoras de signos, de sintaxe e de subjetividade, por intermédio do controle que exerce sobre a mídia, a publicidade, as sondagens. Por isso, Capitalismo Mundial Integrado (CMI), ou seja, inscrito em diferentes estruturas, não apenas sociais, mas subjetivas.

O CMI repousa sobre quatro regimes semióticos: semióticas econômicas, que concernem aos instrumentos financeiros, bancários e contábeis; semióticas jurídicas,

relativas a títulos de propriedade e legislação; semióticas técnico-científicas, amparadas em planos, diagramas, pesquisas, estatísticas; e semióticas de subjetivação, algumas coincidindo com as demais, mas também relativas à arquitetura, urbanismo, equipamentos coletivos, etc.

No CMI, não há mais hierarquia causal entre esses regimes semióticos (como postulava o marxismo). O objeto do CMI é um só bloco: produtivo-econômico-subjetivo. Por isso, Guattari (1989) destacara que “um dos problemas-chave de análise que a ecologia social e a ecologia mental deveriam encarar é a introjeção do poder repressivo por parte dos oprimidos” (p.32)

Berardi, mais de vinte anos depois, ressaltou que o colapso financeiro de 2008 e a ideologia neoliberal não levaram a mudanças na política econômica dos Estados Unidos, nem alteraram a crise grega de 2010: fortaleceram, ainda mais o rigor de políticas monetárias e potencializaram a perspectiva de redução de salários e de gastos sociais. Dessa forma, fortaleceram políticas excludentes e marginalizadoras.

Tendências se ajustam, reforçam a si mesmas, até o ponto de colapso total. Assim, o poder capitalista se desterritorializa, se anestesia num sentimento de pseudoeternidade. A questão, portanto, apontam Guattari e Berardi, será cultivar o dissenso e a produção singular da existência, mirando modos de produção de subjetividade. Isso porque a financeirização da economia capitalista separou o significante monetário das funções denotativa e referencial ligadas a produtos concretos: os signos financeiros levaram a partenogênese do valor, criaram dinheiro a partir de dinheiro sem a intervenção criadora da matéria física e do trabalho braçal (o dinheiro não como instrumento de troca, mas como objeto, fruto de investimentos e aplicações – desalienando o sujeito produtor de seu produto – literalmente eliminando o sujeito produtor de seu campo de atuação): “Parece-me essencial que se organizem assim novas práticas micropolíticas e microssociais, novas solidariedades, uma nova suavidade juntamente com novas práticas estéticas e novas práticas analíticas das formações do inconsciente” (GUATTARI, 1989, p.35).

5.1 Ecosofia, arte e novas práticas

Guattari destaca que a proposta da Ecosofia se aparenta à do artista que pode ser levado a remanejar sua obra a partir da intrusão de um detalhe accidental, de um acontecimento-incidente que faz bifurcar seu projeto inicial. O que revoluciona, nesse

sentido, é o processo, o acontecimento imprevisível, que provoca rupturas, novas estratégias, novos caminhos.

Berardi, em sentido semelhante, ressalta que a voz e a poesia são duas estratégias para a reativação, a começar pela força desejante da enunciação: “A poesia é o excesso sensorial que se descarrega no circuito da comunicação social e que reabre as dinâmicas do jogo infinito da interpretação: o desejo” (BERARDI, 2020, p.16). O desejo é o originário da singularidade, é a instauração do sujeito pleno, segundo Lacan. E é nesse campo que as três ecologias, em sintonia, precisam atuar:

O princípio comum às três ecologias consiste, pois, em que os Territórios existenciais com os quais elas nos põem em confronto não se dão como um em-si, fechado sobre si mesmo, mas como um para-si precário, finito, finitizado, singular, singularizado, capaz de bifurcar em reiteraões estratificadas e mortíferas ou em abertura processual a partir de práxis que permitam torná-lo ‘habitável’ por um projeto humano (GUATTARI, 1989, p.37)

A ecologia mental, assim, deve ser construída com capacidade de circunscrever cadeias discursivas em ruptura de sentido, e com a possibilidade de operar conceitos autorizando uma autoconstrutibilidade teórica e prática. Promovendo, dessa forma, uma ecologia da fantasia.

A ecologia social, por sua vez, deve ter como princípio a promoção de um investimento afetivo e pragmático em grupos. Um “Eros de grupo” é aquele em que semióticas simbólicas processuais acontecem, como *autopoiese*.

Um ponto programático primordial da ecologia social seria o de fazer transitar essas sociedades capitalísticas da era da mídia em direção a uma era pós-mídia, assim entendida como uma reapropriação da mídia por uma multidão de grupos-sujeito, capazes de geri-la numa via de ressingularização (GUATTARI, 1989, p.46-7)

Ainda no campo da ecologia social, uma evolução tecnológica da mídia deve ser buscada através de sua miniaturização, com diminuição de custos, e possível utilização para fins não capitalísticos, desvinculando informação e entretenimento de grandes conglomerados de veículos de comunicação, atentos à padronização e à massificação. Uma ecologia que promova a ressingularização, com outros sistemas de valor (como “rentabilidade” social, estética, valores de desejo), não fundada no lucro, na informação em si.

Noção de interesse coletivo deveria ser ampliada a empreendimentos que a curto prazo não trazem ‘proveito’ a ninguém, mas a longo prazo são portadores de enriquecimento

processual para o conjunto da humanidade [...] Novas práticas sociais, novas práticas estéticas, novas práticas de si na relação com o outro, com o estrangeiro, com o estranho (GUATTARI, 1989, p.51-55)

As três ecologias, para Guattari, devem ser concebidas como uma disciplina comum, ético-estética, onde indivíduos, a um só tempo, sejam solidários e cada vez mais diferentes. Tal perspectiva se assemelha, e muito, à apontada por Lacan, ao pensar na saída para o discurso do capitalista.

Quanto mais somos santos mais rimos, é meu princípio, e até mesmo a saída do discurso do capitalista – o que não constituirá um progresso se for somente para alguns [...] um santo, para que me compreendam, não faz caridade. Antes de mais nada ele banca o dejetivo: faz descaridade. [...] O santo é o rebotalho do gozo” (LACAN, 1993, p.32-34)

Ou seja, tal como Guattari, que afirmara a revolução só ser possível no nível molecular, através de reterritorializações, Berardi aponta que o plano do desejo, da voz e da poesia (que é singularizada) é o que inscreve aberturas contra a asfixia do capital. E Lacan, à semelhança de ambos, retoma a ética da psicanálise como saída: o Discurso do Analista é a saída do discurso capitalista, pois este faz laço social pelo esvaziamento dos imperativos de gozo. “Ser um santo” é a posição a que ele nos convida: a busca pelo seu desejo, desalienado, dessubjetivado, contra os imperativos perverso-paranoicos que nada mais são que violência, por meio da denegação ou da forclusão da lei.

5.2 Ética, virtude, alteridade

Ethica Nicomachea é um dos quatro tratados de ética de Aristóteles, ao lado de *Ethica Eudemia*, *Magna Moralia* e *De virtutibus et vitiis*. É também a obra ética mais conhecida do pensador e a mais comentada desde a Antiguidade. O livro fora dedicado, com maior probabilidade, ao seu filho e, com menor probabilidade, ao seu pai. A ética aristotélica está associada à noção grega de felicidade (*eudaimonia*) e, como tal, “certa atividade da alma segundo perfeita virtude”. As virtudes, por sua vez, disposições dignas de elogios, se configuram em intelectuais (por ex. a sabedoria, a perspicácia, a prudência), adquiridas pelo ensino (em termos de experiência e tempo), e em morais (por ex. a generosidade e a temperança), adquiridas pelo hábito,

alcançadas na prática, via convivência com a alteridade: primeiramente o Outro fundante do sujeito e, posterior à sua simbolização, o outro da socialização.

A virtude moral, ou a boa medida de nossas ações, por sua vez, é correlata à mediedade e à disposição do sujeito em escolher por deliberação. Ligada à felicidade e, também ao Bem (eis o objetivo da ação virtuosa), a ética aristotélica se contrapõe à ética dos prazeres (dos gozos), contemporaneamente designada como utilitarismo, já que, antes, está associada à responsabilidade. Para Aristóteles, o prazer não é um bem: ele provém de natureza perversa (o que, logo, poderíamos traduzir, por gozo), seja de nascença, seja por efeito do hábito, como os “prazeres” dos homens viciosos.

Felicidade, portanto, é agir bem. Não raras vezes, implica buscar o que é moralmente belo (o *ethos*) às custas do que não nos é vantajoso. O tratado nicomaqueio da virtude moral gira em torno da responsabilidade moral e da liberdade da ação – por isso é que, a seguir, o associarei à ética sartreana. A virtude moral, nesse sentido, é a mediedade (o equilíbrio, a harmonia) entre a falta e o excesso – lembremos do preceito délfico, “nada em excesso”.

Para compreendermos como se configura a virtude moral, associada à noção de mediedade, e que é adquirida pelo hábito (logo por escolhas, e Aristóteles coloca aqui a expressão “escolha deliberada”), necessário se faz o entendimento da noção de deliberação. A virtude moral é uma disposição de escolher por deliberação, por isso a escolha deliberada encontra-se no cerne da noção de virtude moral.

A escolha deliberada está, intimamente, ligada à responsabilidade do sujeito: não na adoção dos fins, mas antes na escolha dos meios. Enquanto disposição, neste sentido, a deliberação está associada às tendências do caráter (também traduzível pela estruturação psíquica do sujeito): as intenções, as motivações do agente, o discernimento de reconhecer, nos particulares, o que é, de fato, bom. A virtude aprimora o bom estado. Todo conhecedor, para Aristóteles, evita o excesso e a falta, e busca o meio termo.

Por essência e pela fórmula que exprime equidade, a virtude é mediedade, mas segundo o melhor e o bem, é um ápice. É também neste sentido que nem toda ação admite mediedade: há ações que são vis por elas mesmas, não por seus excessos ou faltas. Para Aristóteles, entretanto, ações e reações tendem sempre ao equilíbrio, devem estar atentas à harmonia, de acordo com as circunstâncias: novamente, a moderação.

Moderação implica, acrescento, uma ex-sistência e Olhar sobre o Outro de forma existencial, qual seja a do respeito, se o que se recebe é da ordem de uma límpida alteridade, e do limite, se há invasão, porque o Rosto, como muito sabiamente Levinas afirmara, é o começo da inteligibilidade – e, acrescentaria, da subjetividade (a mascarada, no oposto é a da ordem da dessimbolização, do a-sujeito). Não há sociedade na mascaração: há o espetáculo, que não passa de relação invertida, desumanização, repetição, aniquilamento da alteridade, negação da diferença e, conseqüentemente, da realidade que a sustenta (como nos *reality shows*, onde não é a realidade que acontece, mas os papéis, de acordo com a audiência).

O inter-humano propriamente dito está numa não-indiferença de uns para com outros, numa responsabilidade de uns para com os outros, mas antes que a reciprocidade desta responsabilidade, que se inscreverá nas leis impessoais, venha sobrepor-se ao altruísmo puro desta responsabilidade inscrita na posição ética do eu como eu; antes de todo contrato que significaria, precisamente, o momento da reciprocidade onde pode, com certeza, continuar, mas onde pode também atenuar-se ou extinguir-se o altruísmo e o des-interessamento. (LEVINAS, 2005, p. 141).

Bem é diferente de Bem aparente (ou o que é agradável). Ao homem virtuoso é objeto do querer o bem segundo a verdade. O virtuoso vê a verdade, esta se manifesta a ele em cada coisa. A verdade, no entanto, às vezes se apresenta encoberta, “mascarada”, há na troca virtuosa o alcançar a verdade (*alethéia*, desvelamento, des-marcamento).

Com efeito, o homem virtuoso julga corretamente cada coisa e em cada uma a verdade se manifesta a ele, pois há coisas belas e agradáveis a cada disposição e presumivelmente o homem virtuoso se distingue sobretudo pelo fato de ver o verdadeiro em cada coisa, como se fosse um padrão e uma medida delas. (ARISTÓTELES, 2008, p.70).

Vícios e virtudes são voluntários. Diante disso, as virtudes morais são mededades, são disposições por si mesmas (de distinguir entre o bem e o mal), estão em nosso poder, são voluntárias (ou seja, seus princípios estão no agente e o agente conhece as circunstâncias nas quais a ação ocorre) e são designadas tais quais a reta razão ordena. Não obstante, a ética aristotélica é também uma ética da liberdade, já que fundada na possibilidade de dizer sim ou não em função da deliberação sobre os meios para realizar bons e belos fins. Não se trata de dizer que um ato moralmente bom é o que é feito por um agente moralmente bom: não se trata de agir conforme um imperativo categórico, mas antes a um *ethos* fundamental – a *moralia* (ao íntimo das

deliberações familiares, de acordo com os preceitos ancestrais). O ato é moralmente bom porque responde a propriedades que o caracterizam como um meio termo em certas circunstâncias, apartado do excesso e da falta, que constituem ambos o vício.

Sartre, em *O existencialismo é um humanismo* (1987), inicia afirmando que o existencialismo é uma "doutrina que torna a vida humana possível e que, por outro lado, declara que toda verdade e toda ação implicam um meio e uma subjetividade humana" (p.3), cujo cerne está calcado na afirmação "a existência precede a essência, ou, se se preferir, que é necessário partir da subjetividade" (p.5). É necessário que partamos da subjetividade, do homem em si – e acrescentaria: não só do humano, mas de todo ser vivo –, para investigar qualquer questão que possamos pensar social: a sociedade é um conjunto, uma formação de seres individuais, portadores de subjetividades, logo existências singulares, únicas, não replicáveis.

Cada ser é permeado por uma dignidade inviolável: o indivíduo, jamais replicável, é portador de um *complexus*, uma sacralidade, jamais escrava de Outrem. Se unos, não passíveis de cópia, cada ente, cada sujeito, é responsável por suas ações. Sartre coloca que "quando dizemos que o homem é responsável por si mesmo, não queremos dizer que o homem é apenas responsável por sua estrita individualidade, mas que ele é responsável por todos os homens" (p.6). Se nos encaminhamos para uma nova condição subjetivo-social, há que se olhar (Olhar com escuta!) o Outro, esse que convive e vive conosco, esse que nos constitui e nos abarca, há que se avistar a ética, o âmago do ser, do ser-agir no social.

É o que Sartre expõe como o sujeito legislador, que não escolheu apenas a si mesmo, mas, simultaneamente, a humanidade inteira. Levinas acrescenta que Outrem é aquele por quem sou responsável e que essa responsabilidade só acontece pelo encontro, que é o inverso da aniquilação ou da contaminação de unicidades

O encontro com Outrem é imediatamente minha responsabilidade com ele [...] é sempre a partir do Rosto, a partir da responsabilidade por Outrem, que aparece a justiça, que comporta julgamento e comparação, comparação daquilo que, em princípio, é incomparável, pois cada ser é único; todo outrem é único. (LEVINAS, 2005, p. 143-144).

Esse ente "não consegue escapar ao sentimento de sua total e profunda responsabilidade" (SARTRE, 1987, p.7), pois qualquer projeto (tal qual o da condição que investigamos) "por mais individual que seja, tem um valor universal" (p.10). Como nos lembra Levinas: minha liberdade começa quando começa a liberdade do Outro.

Ressaltemos, a sacralidade do indivíduo é anterior a qualquer laço social: a dignidade humana, o valor humano consiste na subjetividade, no que cada sujeito porta de singularidade e diferença: não há possibilidade de social sem a liberdade - e ressaltamos, a responsabilidade - de cada qual.

Destaca o pensador que "não há determinismo, o homem é livre, o homem é liberdade" (p.5), então somos o uno único, inscrito num âmago individual-social, portanto que não pode conceber a não-liberdade da humanidade inteira. Se assim o procedemos, não há como escapar da ética, filosofia primeira. Há uma imensidão conosco, há um inteiro em cada um de nós, sempre faltante, sempre em busca de algo, logo há uma impossibilidade da solidão, somos um feixe de relações, há uma intersubjetividade. Se há, e a há, não escapamos da responsabilidade integral por cada escolha. Caso contrário, nasce a anti-sociedade, a anti-*polis*.

Não há liberdade quando um único ser é escravo - ou mesmo senhor. O humano é livre quando inscrito em um *ethos* digno de existência: o *ethos* da responsabilidade. Não concebemos social sem a existência livre de cada ser, sem a total liberdade - de escolha, de opinião e de existência - de cada indivíduo: "[...] nós nos apreendemos a nós mesmos perante o outro, e o outro é tão verdadeiro para nós quanto nós mesmos [...] Para que eu obtenha qualquer verdade sobre mim, é necessário que eu considere o outro" (p.16).

5.3 As práticas ESG e o contexto contemporâneo

Ultimamente, tem se falado muito em ESG, seja referindo-se a empresas que o adotaram como estratégia, seja nominando fundos de investimento. A sigla significa *Environmental, Social and Governance*, traduzindo: meio ambiente, social e governança corporativa. Augusto Cruz (2021) destaca que, em janeiro de 2020, no Fórum Econômico Mundial, em Davos, Suíça, empresários concluíram que chegou a vez de as empresas olharem mais para os interesses das pessoas que são afetadas e que afetam seus negócios, do que para os interesses dos acionistas. O foco não está mais na distribuição dos lucros, mas no que a empresa pode fazer para tornar o mundo melhor, sem deixar de ganhar dinheiro com a venda de produtos ou serviços (até porque a sociedade também depende disso).

A desigualdade social, o racismo estrutural, as mudanças climáticas, o avanço da inteligência artificial e mesmo a pandemia do novo coronavírus são apenas alguns

dos muitos problemas urgentes com que todos precisamos lidar, e as empresas têm sido cobradas por seus parceiros a ter um posicionamento sobre estas questões e apresentar ações para mitigar males oriundos (ou não) delas.

Os consumidores querem produtos melhores, mas ao mesmo tempo exigem que as empresas deixem um impacto positivo sobre o planeta (CRUZ, 2021). A geração dos *millenials* se preocupa sobre a maneira com os impactos ambientais e sociais de suas ações está ingressando no mercado de trabalho, realizando investimentos e decidindo o que e como consumir. Para essa geração, propósito é muito mais relevante do que salário quando escolhe um emprego; ao consumir, quero produtos que sejam socio ambientalmente corretos; e, ao investir, quero fazê-lo em empresas que respeitem seus parceiros comerciais e o meio ambiente e assumam uma postura clara contra injustiças sociais.

Empresa que adere as boas práticas em ESG revela (em princípio) que procura minimizar seus impactos no meio ambiente, cuidar melhor das pessoas, respeitando diferenças, promovendo a diversidade, a igualdade e a inclusão, e se posicionando sobre questões relevantes para a sociedade; implementar políticas e ações que evidenciem transparência, prestação de contas, equidade, responsabilidade e conformidade às leis. O assunto é tão importante que o mercado financeiro, preocupado com governança e riscos, passou a valorizar também as empresas comprometidas com a agenda. Nos últimos meses, segundo Cruz (2021), vimos surgir uma enorme quantidade de fundos de investimento de ESG.

É tão relevante a agenda de sustentabilidade que, em 2005, a Bolsa de Valores de São Paulo criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial, que constitui um *ranking* que analisa a *performance* de empresas listadas na bolsa sob a ótica da sustentabilidade corporativa. Amartya Sen (2000) destaca que o desenvolvimento do sistema capitalista não reside apenas na obtenção de lucro, mas em uma concepção de humanidade incorporar valores muito mais amplos, em que pese uma visão ainda limitada dos empresários em relação a desigualdade econômica e proteção ambiental. A responsabilidade social se configura como uma atuação voluntária das empresas com as comunidades externas (consumidores, fornecedores e sociedade civil) e internas (colaboradores e acionistas), das quais ela faz parte, mediante o envolvimento em atividades e ações que possam contribuir, de alguma forma, para manter ou modificar positivamente o bem-estar social e ambiental.

Desde os preceitos cristãos até o advento do Marco Regulatório do Terceiro Setor, o conceito de responsabilidade social foi lapidado e, em 2010, foi publicada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia, a norma internacional ISO 26000 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social. A versão em português da norma foi editada no Brasil no mesmo ano.

Mais que uma vontade de praticar atos de caridade, a responsabilidade social corporativa tornou-se uma obrigação para que as empresas se mantenham no competitivo mercado dos dias atuais. Advém da responsabilidade social corporativa, como ressalta Cruz (2021), o conceito de investimento social privado, correspondente ao repasse voluntário de recursos privados com planejamento e monitoramento, de forma sistemática, para projetos de cunho social, cultural e ambiental, de interesse público.

Empresas podem também promover sua responsabilidade social por meio de fundações empresariais, também denominadas de institutos. Ao falar de governança corporativa, temas como responsabilidade, comunicação, ética, transparência, equidade e prestação de contas forçosamente são tratados. As primeiras ideias sobre governança corporativa surgiram quando foram verificados os chamados conflitos de agência, ou seja, quando há uma divergência de interesses no âmbito mais alto da gestão.

Os conflitos de agência, seja pela divergência dos interesses entre sócios majoritários e minoritários, seja pelos interesses colidentes de acionistas e gestores, tornaram-se o principal fator para a implementação de um sistema de governança nas organizações. A Comissão de Valores Mobiliários define governança corporativa como sendo o conjunto de práticas com o objetivo de otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas (CRUZ, 2021). Para que as boas práticas em governança se disseminem pela empresa é preciso documentar e difundir princípios, valores, processos, comportamentos esperados e procedimentos. Isso se dá por meio de políticas organizacionais que refletem o propósito e os objetivos da instituição e estabelecem o que deve ser feito para alcançá-los.

As políticas podem orientar como as ações que ocorrem dentro da empresa impactarão colaboradores e gestores (políticas internas). E se aplicam ao modo como a organização se porta em relação ao público externo (políticas externas). Além das políticas, outras normas internas podem ser implementadas, seja para regulamentar

determinados núcleos, seja para sistematizar procedimentos, variando criação e aprovação, em face dos âmbitos de competência ou hierárquicos.

Esses instrumentos uniformizam a filosofia da empresa e, ao serem disseminados, estabelecem a cultura corporativa e auxiliam a disciplinar processos de governança e gestão. Um equívoco comum, na tradução da sigla ESG, é tratar a governança corporativa como sendo a adoção de normas aderentes a ética e às leis, além da adoção de medidas para coibir assédio moral ou sexual, resguardar direitos de colaboradores e outras normas. Mas a governança corporativa é mais ampla.

Ética, conformidade, combate à corrupção, respeito à lei e aos direitos humanos, registros contábeis corretos se refletem nos princípios e valores de uma organização. A ética é um valor irrenunciável da boa governança e o combate à corrupção é mais uma obrigação legal e moral a ser cumprida pela empresa e seus representantes. A partir dos anos 1990, a ética empresarial passou a contribuir com as considerações morais sobre o que é certo e o que é errado, a partir do processo de tomada de decisões. Mais recentemente, a ética empresarial também passou a tratar de porque se decidiu de forma certa ou errada. Na prática, a ética empresarial objetiva obter uma decisão e um comportamento correto em determinada situação, conflito ou dilema ético.

Mesmo uma empresa de menor porte necessita minimamente implementar boas práticas em conformidade, tendo em vista que há pressão dos parceiros comerciais nesse sentido. É importante salientar, segundo Cruz (2021), que pequenos negócios também fornecem produtos e serviços para grandes corporações, as quais exigem não apenas que estejam regulares jurídica e contabilmente, mas também que demonstrem haver implantado um sistema de *compliance*, como, por exemplo, um código de conduta, um canal para realizar denúncias, e a evidência de treinamento dos colaboradores em boas práticas de conformidade.

No campo social das práticas ESG, estão o comércio justo, a pauta da diversidade e da inclusão, e o impacto das novas relações de trabalho. Atualmente, esses assuntos são fatores que repercutem no sucesso das empresas. O engajamento empresarial nessas questões que afligem a sociedade também se tornou uma exigência dos parceiros comerciais. Não há mais como as empresas se absterem de avançar nos assuntos relacionados à segregação de pessoas. Não basta, portanto, apoiar projetos sociais, distribuir cestas básicas ou atender demandas

da comunidade. A empresa precisa ser um ambiente de oportunidades para pessoas de diferentes perfis.

Temas como racismo, xenofobia, machismo, homofobia, masculinidade tóxica, etarismo, não atendimento das necessidades dos sócios (por exemplo, em um clube recreativo e social), dentre outros, precisam ser enfrentados em todos os ambientes, inclusive e especialmente no mundo corporativo (para valorização e reconhecimento das diferenças). Comitês ou núcleos de diversidade e inclusão podem ser implantados pelas corporações, inclusive por pequenos negócios, com o objetivo de dar voz aos colaboradores, respeitando o lugar de fala de cada grupo, e promovendo verdadeiramente a congregação dos diferentes.

Temas como a eliminação do agenciamento das relações contratuais de trabalho, o trabalho remoto, a “uberização” do trabalho e a automação do trabalho, também necessitam de atenção. A agenda ESG não é uma opção. Ficar de fora pode impactar na sobrevivência do negócio. Aliás, a ideia é não deixar ninguém para trás. Instituições como Sebrae e Febraban tem disseminado os princípios e conceitos da pauta, atingindo pequenos negócios e grandes corporações, com foco nas lideranças e na conscientização dos empresários.

Os temas da pauta são complexos e suas discussões ainda se encontram restritas entre consultores, CEOs de grandes empresas, bancos e investidores, mas há uma tendência de que os assuntos em curto espaço de tempo preencham cada vez mais o planejamento estratégico das organizações e se tornem, inclusive, item de avaliação anual para a mensuração de premiação e remuneração de diretores executivos, com repercussões nas equipes operacionais.

6 FELICIDADE E BEM-ESTAR DOS SUJEITOS EM SEUS GRUPOS

A procura pela Felicidade sempre marcou a história do ser humano, sobretudo na atualidade. Apesar de seu estudo científico ser relativamente recente, como tema de reflexão filosófica remonta a Grécia Antiga, onde se falava em *eudaimonia* e *hedonia*. Entre outras correntes, surgiram o hedonismo de Epicuro e a *eudaimonia* de Aristóteles. Na contemporaneidade, depois que as grandes ideologias políticas se mostraram incapazes de tornar o mundo melhor e, ao desabarem, terem minado a crença no progresso, que caracterizou a modernidade, a questão da felicidade individual ressurgiu com força.

Inicialmente, nos anos 1960, nos Estados Unidos, no centro do movimento da contracultura (na verdade contracultura verdadeira vivemos no momento atual, pois lá o termo era utilizado como contestação e busca de liberdades, hoje vivenciamos momentos contrários a laços sociais, contracultura em sua raiz social) . Por meio de uma síntese das espiritualidades orientais e da psicologia moderna, se multiplicaram as primeiras experiências do que se chamará, mais tarde, de “desenvolvimento pessoal”, que visa aumentar o potencial criativo dos indivíduos, para que estes sejam efetivamente felizes. O melhor, sobretudo a psicologia positiva, caminha lado a lado com o pior, as receitas prontas, o “passo a passo”, as “10 lições”, a *New Age*, que prometem a felicidade a qualquer preço.

Vinte anos depois, na Europa, e particularmente na França, nasceu um novo interesse pela filosofia entendida como sabedoria. Alguns filósofos ousam recolocar e repensar a questão da felicidade: Pierre Hadot, Marcel Conche, Robert Mishari, ou ainda, André Comte-Sponville, Michel Onfray e Luc Ferry. As sabedorias orientais provocam cada vez mais a curiosidade dos ocidentais, particularmente o budismo, porque tem a questão da felicidade como central (no sentido da busca pelo TAO, o caminho que me designa). A convergência desses três movimentos - desenvolvimento pessoal, sabedoria filosófica, interesses pelas espiritualidades asiáticas - alimenta as novas buscas individuais de felicidade e de realização pessoal no Ocidente, que vive a perda de sentido e de referências coletivas.

A sociedade científica quase nunca emprega a palavra “felicidade”. Sejam psicólogos, especialistas do cérebro ou sociólogos, quase todos preferem falar em “bem-estar subjetivo”, medido por índices de satisfação com a vida das pessoas avaliadas. Entre os filósofos gregos, a noção de felicidade caminhava ao lado da

reflexão sobre o prazer. Uma vida feliz é, inicialmente, e antes de tudo, uma vida que oferece prazer. O prazer é uma emoção agradável, ligado à satisfação de uma necessidade ou de um desejo.

Aristóteles ressalta vigorosamente que a busca de felicidade constitui sempre uma busca do prazer, mas se os prazeres da alma são os que mais contribuem para a felicidade, ele, todavia, explica que “o sábio também necessitará da prosperidade externa, já que ele é um homem: pois a natureza humana não se basta plenamente pelo exercício da contemplação (aqui anda em contraposição de algumas correntes do zen budismo que apregoam a vida em contemplação). É preciso também que o corpo goze de boa saúde, que receba alimento e todos os outros cuidados” (2008, p.74). Nesse sentido, o segredo de uma vida feliz não reside na busca cega de todos os prazeres da existência, nem no fato de se renunciar a eles, mas na procura do máximo de prazer com o máximo de razão.

Alguns decênios mais tarde, outro filósofo ateniense, Epicuro, formula uma ética da felicidade baseada no prazer. A maioria de seus escritos se perdeu, mas felizmente foi conservada uma carta destinada a Meneceu, na qual expõe os principais aspectos de sua filosofia sobre a questão da felicidade. Epicuro ressalta a necessidade de eliminar todos os temores inúteis, começando pelos dois mais importantes: o dos deuses e o da morte. Rejeitados esses dois grandes temores metafísicos, o filósofo analisa a questão do prazer que permite alcançar a felicidade. Partindo da constatação de que nossa infelicidade resulta essencialmente de nossa permanente insatisfação, a filosofia de Epicuro opera, de início, uma distinção entre três tipos de desejo: os naturais e necessários (comer, beber, vestir-se, ter um teto), os naturais e não necessários (boa gastronomia, beleza das roupas, conforto da moradia), os que não são nem naturais e nem necessários (poder, honra, luxo). Em seguida, ele explica que basta satisfazer aos primeiros para ser feliz; os segundos podem ser buscados, embora fosse melhor renunciar a eles; enquanto os terceiros devem ser evitados. O filósofo prega uma ética da moderação: é melhor um regime simples do que abundância de alimentos; é preciso fugir do desregramento e da busca do gozo para procurar em tudo a saúde do corpo e a paz da alma.

A felicidade epicurista se concretiza no que se chama de *ataraxia*, o que significa “quietude absoluta da alma”. Esse estado se obtém pela supressão dos temores imaginários e supersticiosos, por nossa capacidade de nos satisfazermos

com nossas necessidades fundamentais, e pela qualidade de nossos prazeres - amizade sendo, sem dúvida, a mais importante.

Apesar das suas divergências metafísicas, o que tanto Aristóteles quanto Epicuro pregam é a qualidade e o justo equilíbrio dos prazeres. Todos os excessos devem ser evitados: tanto o ascetismo quanto o desregramento. Trata-se de bem alimentar, e manter nosso corpo e nosso espírito sãos. Esse equilíbrio passa por exercícios físicos diários, que permitem conservar o corpo em boa saúde, dando-lhe, ao mesmo tempo, prazer. Por uma alimentação saborosa e equilibrada: privilegiar a qualidade em detrimento da quantidade. Por uma atenção à respiração: as escolas de sabedoria da antiguidade sugeriam aos alunos exercícios psicofísicos cujos detalhes perdemos, mas que deviam se assemelhar aos exercícios asiáticos como a yoga, o *tai chi*, ou então algumas artes marciais, e que constituem hoje preciosos aliados para melhor habitar nosso corpo, sermos mais atentos às nossas percepções sensoriais, encontrar prazer na respiração, no movimento, na tensão e na distensão musculares. Schopenhauer (2001) afirmava que “pelo menos nove décimos de nossa felicidade repousam exclusivamente na saúde” (p.37), e recomendava pelo menos duas horas de exercício por dia, ao ar livre, considerando que ficamos de bom humor assim que nos sentimos bem.

Tanto Aristóteles quanto Epicuro convergem assim a *hedonê* (busca do prazer) e a *eudaimonia* (procura da felicidade, excelência, florescimento). A ligação estreita entre prazer e felicidade foi confirmada por numerosos estudos científicos contemporâneos que mostram que todas as experiências que nos oferecem prazer – passear, apreciar boa refeição, rezar ou meditar, criar, rir, praticar uma arte ou um esporte, fazer sexo - produzem um efeito de reequilíbrio das secreções hormonais e dos neurotransmissores do cérebro, o que favorece a estabilidade de nosso humor e nosso bem-estar subjetivo.

Ser feliz é aprender a escolher. Não apenas os prazeres apropriados, mas seus caminhos, sua profissão, seu modo de viver e de amar. Escolher os lazeres, os amigos, os valores nos quais basear sua vida. Viver bem é aprender a não responder a todas as solicitações, a hierarquizar suas prioridades. O exercício da razão permite estabelecer coerência em nossa vida em função dos valores e dos fins que buscamos. Preferimos satisfazer tal prazer ou renunciar a tal outro porque damos um sentido à nossa vida - em suas duas acepções do termo: uma direção e um significado.

Do mesmo modo que o prazer, o sentido, segundo Sêneca, aparece como essencial à felicidade. Que alcancemos, ou não, seus propósitos, não é essencial. Não vamos esperar ter alcançado todos os nossos objetivos para alcançarmos a felicidade. O caminho (TAO) é mais importante que o fim: a felicidade vem durante a caminhada, o processo. Mas a viagem nos torna ainda mais felizes se sentimos prazer em progredir, se o destino para o qual nos encaminhamos é identificado e se ele responde às mais profundas aspirações de nosso ser.

A felicidade consiste em viver segundo a nossa natureza profunda, desenvolvendo nossa personalidade para nos permitir gozar a vida, e o mundo, com a mais rica sensibilidade possível. Uma criança pode ser extraordinariamente feliz com um único e rudimentar brinquedo se souber desenvolver sua imaginação e sua criatividade, enquanto outra se entediará com cem brinquedos sofisticados se somente souber tirar prazer de objetos novos.

Shopenhauer (2001) distinguia a natureza humana entre o que somos (personalidade, força, beleza, inteligência, determinação, caráter), o que temos (bens e posses) e o que representamos (posição social, fama, glória –(honra?)). Para a maioria das pessoas, os dois últimos pontos parecem ser os mais importantes: pensamos com frequência que a felicidade depende essencialmente de nossos bens e da importância de nos revestirmos aos olhos dos outros. Shopenhauer afirma que isso não é verdadeiro: insatisfação permanente, competição, rivalidade, vicissitudes, acaso do destino, entre outros, destruirão nossa felicidade se ela se baseia no *ter* e no *parecer*. Para ele, a felicidade reside, pois, fundamentalmente, no *ser*, no que nós somos, em nosso contentamento interior, fruto do que sentimos, compreendemos, queremos.

Constatamos que, frequentemente, não vivemos no presente; deixamos nossos pensamentos devanearem para o passado ou para o futuro. Realizamos várias tarefas ao mesmo tempo. Ruminamos diversas preocupações enquanto trabalhamos. Superativa, a vida moderna só faz acentuar essas tendências, causando estresse, fadiga crônica, depressão e angústia em nossa sociedade. Ao contrário, uma melhor atenção ao que fazemos, às sensações, às percepções, ao desenrolar da ação pode mudar uma vida.

É surpreendente ver numerosas crianças sofrendo de déficit de atenção, hiperativas e angustiadas. Essas crianças são bombardeadas incessantemente por estímulos exteriores. Não há mais lugar ou tempo livre para a construção da

interioridade. Sabe-se que esta se edifica tanto pelo pensamento e pela educação formal, quanto pelo devaneio e pela brincadeira, dando livre curso à sua imaginação.

A inatividade e o silêncio, escutar música, a leitura de poesia, a contemplação da natureza ou de obras artísticas, são outros trunfos preciosos para fortalecer nossa vida. Frequentemente, como acontece com a criança e a brincadeira, é relaxando a mente que surgem soluções para problemas, ideias, intuições que permitiram avançar mais uma vez no momento em que permanecíamos bloqueados.

Quando, em *Filebo*, Platão fala sobre os prazeres da alma, ele insiste no papel da memória e evoca principalmente a felicidade dispensada pelas lembranças dos prazeres corporais e, de maneira indireta, a antecipação dos que estão por vir. É porque guardei a memória do intenso prazer de sentir ao beber um bom vinho que estou feliz não apenas em rememorar, mas em considerar experimentá-lo novamente. Epicuro também insiste no papel essencial da memória como adjuvante da felicidade, em especial quando o corpo sofre em consequência de uma doença ou de um abuso: ela permite que se recupere a ataraxia, a paz profunda do ser, a lembrança de momentos felizes. Mas não se trata da viagem do espírito ao passado: como em Proust, a memória permite reviver uma sensação agradável; é sempre no presente que a felicidade é experimentada graças a essa reminiscência. A reminiscência de momentos vividos com alguém que se foi e não mais o veremos, mas lembrá-lo e vivenciar o que fomos juntos nos torna felizes.

Podemos dar um passo a mais e trabalhar ativamente nossos pensamentos e crenças. Estaremos mais inclinados a isso na medida em que compreendermos que o mundo exterior é apenas o espelho de nosso mundo interior. Nossos pensamentos e nossas crenças, como nossos estados de ânimo, determinam nossa relação com o mundo. Schopenhauer captou bem isso e insistia principalmente na necessidade de desenvolver pensamentos positivos eliminando nossas velhas crenças negativas. Em seu tratado *A arte de ser feliz*, ele aconselha “considerar o que possuímos exatamente com um olhar que teríamos se aquilo nos fosse tirado” (p.69).

Os pensadores que analisaram os diferentes parâmetros do bem-estar subjetivo observam que existe em cada indivíduo uma espécie de ponto fixo da felicidade ligado à sua personalidade. Cada indivíduo possui naturalmente certa aptidão para ser feliz. Ele se encontrará abaixo de seu ponto fixo quando for confrontado com uma situação dolorosa (doença, fracasso profissional ou afetivo), mas, acima, quando viver uma experiência positiva (uma conquista, uma promoção,

um sucesso). Todo o interesse do trabalho sobre si, da busca da Felicidade, consiste precisamente em poder elevar mais o ponto fixo de satisfação, a fim de que ela seja, para nós, cada vez mais intensa, profunda e durável.

Estudos sociológicos contemporâneos mostram também que o amor, a amizade, o laço afetivo constituem um dos principais pilares da felicidade, com a saúde e o trabalho satisfatório. Aristóteles e Epicuro já tinham enfatizado que não há felicidade possível sem amizade. Inúmeros estudos científicos, de fato, já demonstraram que existe uma relação entre felicidade e altruísmo: pessoas mais felizes são as mais abertas aos outros, e se sentem igualmente, e até mais, preocupadas com o destino das outras pessoas do que com o próprio. Não existe oposição entre amor por si e amor pelos outros, entre ser feliz e fazer os outros felizes. Muito pelo contrário, o fato de se interessar pela alteridade reduz o egocentrismo, que é uma das principais causas de infelicidade.

Mas a busca da felicidade pode trazer infelicidade? De fato, como obsessão é um obstáculo à felicidade. Inicialmente, porque a sociedade mercantil nos ilude com muitas falsas promessas de felicidade ligadas ao consumo de objetos, à aparência física e ao sucesso social. Numerosas formas de depressão que afetam hoje o homem ocidental, como o cansaço crônico, a insônia, a ansiedade, o estresse, a indecisão, constituem o preço a ser pago pelo duplo imperativo de autonomia e realização de si.

Ao mesmo tempo, como lembra David Hume, “o grande propósito de toda atividade laboriosa do homem é alcançar a felicidade. Com esse fim, as artes foram inventadas; as ciências, cultivadas; as leis, organizadas; e as sociedades, modeladas pela mais profunda sabedoria dos patriotas e dos legisladores”. Felicidade consiste, pois, em não estabelecer objetivos elevados demais, inatingíveis e massacrantes. É saber graduá-los, atingi-los por etapas, perseverar sem se estressar, sabendo soltar-se, surpreender-se e aceitar os fracassos e os acasos. Como Montaigne e os sábios taoístas chineses compreenderam e explicaram: deixar a atenção se exercitar sem esforço; nunca forçar uma situação com o objetivo de exigí-la; saber agir e não agir.

Em resumo, esperar a felicidade e persegui-la, mantendo-se maleável, paciente, sem expectativas desmedidas, sem irritação, com o coração e o espírito sempre abertos. Assim como Sêneca destacara: dominar-se e suportar a adversidade, distinguindo o que depende de si, ou seja, aquilo sobre o que se pode atuar, do restante, ou seja, daquilo que se é impotente. Os estoicos preconizavam também o

exame de consciência cotidiano, especialmente para medir o progresso realizado dia após dia, e a meditação.

Procuramos constantemente nossa felicidade, projetando-nos no mundo exterior e material, quando ela só pode ser encontrada em nós, na satisfação profunda que podemos tirar dos prazeres simples da vida. O que importa, então, é conhecer a si mesmo, conhecer sua própria natureza. Reaprender a pensar a partir de nossos sentidos, de nossas experiências, da observação de nós mesmos, e não apenas a partir de aprendizados, do pensamento dos outros, dos costumes e dos preconceitos da sociedade na qual vivemos: a necessidade de se ter consciência, da atenção que devemos dar a cada uma de nossas experiências, estando presentes, efetivamente, em cada momento.

Conhecimento de si é o bem mais precioso para a vida comum, pois ele permite ao indivíduo não mais viver sob o domínio cego de suas paixões, fontes de todas as violências, sobre si e sobre os outros. Nesse sentido, não basta dedicar-se a eliminar obstáculos ou venenos para ser feliz; ainda é necessário se dedicar a matizar as forças da vida: alimentar a alegria, o amor, a compaixão, a bondade, a tolerância, a leveza, a estima por si e pelos outros. Aí se encontra o fundamento da corrente contemporânea de psicologia positiva, que insiste na necessidade de não nos concentrarmos nos problemas, na doença, nas emoções perturbadas, mas especialmente em considerarmos nosso potencial de vida, e desenvolvermos tudo o que pode nos ajudar a vencer feridas e inibições. O melhor modo de lutar contra o medo é desenvolver a confiança. Ao lutar contra o ódio, o melhor é desenvolver a compaixão. O budismo tibetano, corrente que mais trabalhou para a transformação das emoções, acompanha esse modo e propõe exercícios espirituais que visam desenvolver a emoção contrária àquela que nos perturba.

Pode-se realmente ser mais feliz refletindo sobre a própria vida, efetuando um trabalho sobre si mesmo, aprendendo a fazer escolhas mais sensatas ou ainda, modificando nossos pensamentos, crenças ou ideias que temos de nós mesmos e do mundo. O grande paradoxo da felicidade é que ela é tão indomável quanto cultivável. Ela depende tanto do destino ou da sorte quanto de uma atitude racional e deliberada. Há quase 25 séculos, Aristóteles já destacava essa ambiguidade: “é difícil saber se a felicidade é uma coisa que se pode aprender, ou se adquire por hábito ou algum outro exercício, ou se, finalmente, ela nos cabe por algum favor divino ou até mesmo pelo acaso” (2008, p.103).

Luc Ferry (2018) destacou que a noção de vida boa está mais relacionada com a questão do sentido do que com as miragens da ideia de felicidade. É algo que, acima de tudo, nos livra da angústia que ameaça e acompanha forçosamente a existência de todo o mortal consciente de sua finitude. Diz ele:

se eu só pudesse conservar uma mensagem da psicanálise freudiana, seria aquela verdade segundo a qual o que nos adoece são as mistificações, e o que abre caminho para a saúde é a consciência lúcida. Se a filosofia talvez me tenha salvado a vida, foi seguramente por esse caminho, e não pela elaboração de ideologias consoladoras, à primeira vista sedutoras, mas funestas quando refletimos sobre elas. (FERRY, 2018, p.161)

Em outros termos, a felicidade consiste em querer ser o que se é (Marcial, citado por Erasmo). Como ressaltado por Gianetti (2002), “o que não dá para engolir é a ideia de que a felicidade é alguma coisa que você compra, embrulha e leva para casa, como aspirinas ou picolés” (p.177). Segundo o filósofo, a felicidade não é ligada ao *ter*, mas ao *fazer*. Não é um humor ou um estado de ânimo, mas o resultado de uma vida bem conduzida, ou seja, de escolhas e valores que definem nosso percurso.

A felicidade, em suma, jamais será um estado final que se possa adquirir e dele tomar posse, de uma vez por todas. Ela é uma atividade, algo que se cultiva e constrói, algo que, por alguns momentos, se conquista e se desfruta, que é fonte de contentamento, mas que está sempre a exigir de nós empenho e amor, sempre recomeçando. É impossível conceber a felicidade humana sem algum sentido de realização. Acreditar no contrário equivale a negar nossa humanidade. Como afirma Gianetti (2002), é o suprasumo da alienação.

Trabalhar a felicidade organizacional remete ao entendimento da felicidade pública, enraizada em conceitos que facilitam a criação e o planejamento das práticas da vida coletiva. *Felicitas*, a palavra latina para uma vida de valor, tem uma etimologia que significa fertilidade, generatividade, virtuosidade, fé, feminino. *Felicitas* é um bem comum mediado pelos bens relacionais, pelas virtudes coletivas e pelo *ethos*. Interpretada e traduzida como “florescimento humano”, o florescimento relacional, *eudaimonia* significa a realização da verdadeira, genuína e boa natureza da pessoa. Tal realização não é alcançada através da busca da felicidade individual e hedônica, mas apenas no contexto da comunidade, do grupo, da organização. Esta felicidade implica também o conceito aristotélico de amizade, permeado por elementos fraternais, de reciprocidade e gratuidade. Pesquisas recentes sobre felicidade

organizacional apontam que as relações são o principal fator de bem-estar nas empresas, ao lado do reconhecimento. Assim, apenas na *pólis*, e apenas dentro da amizade (da relação não instrumental), uma pessoa pode realizar o seu propósito interior (*telos*) e ser ética e virtuosa.

7 SER CORPORATE PHILOSOPHER NO BRASIL: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM DUAS ORGANIZAÇÕES

Esta pesquisa-intervenção foi realizada em duas organizações: a) uma ligada ao Poder Judiciário, pública, com mais de 400 trabalhadores (juízes, servidores, estagiários e terceirizados), divididos em 27 juizados e demais setores técnicos (como contabilidade, distribuição, direção, psicologia e serviço social) e operacionais; b) outra, de economia mista, responsável por coleta de resíduos orgânicos e seletivos, limpeza urbana, capina, construção civil, merenda escolar, com quase 1.800 funcionários, além de estagiários, divididos em setores diretivos, administrativos e operacionais.

A proposta, desde o início dos trabalhos, foi a implementação do Programa de Gestão da Felicidade®, o PGF, em ambas as organizações: na primeira, com início em agosto de 2022 e término em fevereiro de 2024 (um ano e meio de duração), e na segunda, com início em abril de 2023 e término em abril de 2024 (um ano de duração). Dessa forma, pôde-se também aperfeiçoar processos, comparar resultados, adaptar metodologias, além da vivência *in loco* das teorizações realizadas. O PGF é dividido em três fases: diagnóstico e sensibilização; implementação; e avaliação.

7.1 Diagnóstico e sensibilização

O diagnóstico é constituído de duas partes: 1) aplicação do instrumento “Eu”, com 50 questões para averiguação do perfil individual de todos os colaboradores (saúde física, mental, emocional e espiritual, felicidade, bem-estar e satisfação com a vida e, especificamente, com o trabalho); b) *workshops* com a direção, gestores e/ou lideranças sobre Cultura Organizacional (atual e desejada), com aplicação do instrumento “Nós” (para averiguação de melhorias e mudanças em: ambiente e infraestrutura, práticas ESG, métodos e processos, práticas de salário emocional, práticas de *feedback*). Nesses *workshops*, há discussão, em grupos operativos, sobre quais são os comportamentos estimulados, os comportamentos desestimulados, as desigualdades hierárquicas, o que é punido, o que é valorizado, como são tomadas decisões, como se lida com os conflitos internos, dentre outros aspectos concernentes à cultura organizacional. Nesta fase, um nome é escolhido para o PGF, como um norte identificador do objetivo almejado. Na primeira organização, este foi decidido em reunião realizada entre o CP e a direção: “Flow”. Na segunda, nos *workshops* realizados com os gestores e as lideranças: o CP se absteve e foi apenas um

mediador da escolha do nome “Viver”, surgida após votação entre os participantes. Feito o diagnóstico, uma sensibilização é realizada, com a apresentação do PGF aos colaboradores das organizações, dos diferentes níveis hierárquicos.

7.2 Implementação: abordagens individualistas e coletivistas

Na fase de Implementação, importante destacar da singularidade deste Programa: ele se constitui de abordagens individualistas e coletivistas. As empresas que investem em Felicidade Organizacional, no Brasil, recorrem apenas a abordagens coletivistas. A experiência nas duas organizações (e a bibliografia) nos mostra que as abordagens coletivistas têm efeito apenas a curto prazo, e com resultados decrescentes (ou seja, que se anulam com o passar do tempo). Exemplos de abordagens coletivistas são os ambientes diferenciados (como espaços dedicados ao descanso e à socialização extra laboral, e mobiliário inovador), os reconhecimentos padronizados (como entrega de certificados por tempo de serviço, ou bonificação por meta alcançada), presentes em datas comemorativas (como cestas natalinas e chocolates na Páscoa), campanhas de saúde integral e conscientização (como Janeiro Branco, Mês da Mulher, Abril Verde, Mês da Diversidade, Setembro Amarelo, Outubro Rosa, Novembro Azul e Dezembro Vermelho), palestras (de saúde ou motivacionais), convênios (com parceiros comerciais), confraternizações e festas. Também é abordagem individualista a integração de novos colaboradores à organização. Essas abordagens são muito importantes, mas, sozinhas, se mostram ineficazes a médio e longo prazo: uma vez realizadas atingem um platô de eficiência, mas, também uma vez realizadas, não podem (e, por consequência, não devem) cessar.

As abordagens individualistas, no entanto, que são o diferencial do PGF, têm resultado a médio e longo prazo, crescente, e são amparadas no autoconhecimento e no cuidado de si, a partir de um olhar direcionado às particularidades dos indivíduos da organização. Importante que sejam implementadas também em grupo, pois neles, mecanismos de identificação e trocas, como conexão e acolhimento, acontecem de maneira dinâmica. No PGF, optei por dividir a organização em turmas intersetoriais e sem hierarquias, fechadas, que se reúnem, semanal ou quinzenalmente, durante uma hora, no horário de expediente, para encontros de autoconhecimento e cuidado de si. Nesses encontros, são realizadas dinâmicas promotoras de integração, coesão, reconhecimento, transparência, confiança e pertencimento de grupo, com foco em

temas como autoconhecimento; gratidão e esperança; forças de caráter; experiência estética, o belo nas artes e na natureza; o melhor de mim, sua melhor versão; necessidade, vontade e desejo; reações positivas e negativas (ativas e passivas, construtivas e destrutivas); identidade e diferença; modelos mentais; eu, meu trabalho e meu grupo; felicidade e bem-estar; conquistas, frustrações e arrependimentos; potenciais e limites. Os encontros são mediados pelo CP, utilizando da maiêutica como método, com foco nas perspectivas aristotélica, estoica, epicurista, existencialista, fenomenológica, cognitivo-comportamental, psicologia positiva e psicanalítica, com viés freudo-lacaniano. Desse modo, um modelo de abordagem foi utilizado em ambas as organizações, o que estruturou a metodologia, e possibilitou um parâmetro para turmas que foram criadas durante o processo. Este modelo, embora padronizado, não é engessado, fechado. Importante que seja apenas um norte de atuação.

De acordo com a demanda, outras abordagens individualistas também são realizadas, com destaque para as consultas individuais de aconselhamento filosófico-psicanalítico, os *workshops* de mediação e resolução de conflitos, os *workshops* “Dar e receber *feedbacks*”, e os *workshops* de desenvolvimento de competências de lideranças positivas.

7.3 Avaliação

A etapa de Avaliação é complexa. No PGF, opta-se pela realização de: a) avaliações periódicas, realizadas em plataforma digital que permite o anonimato, com pesquisa qualitativa (mensurando-se a percepção dos participantes, em escalas nominais) e quantitativa (com o relato relativo a mudanças percebidas em si e na equipe); b) pesquisa de clima, após um ano de aplicação do PGF; c) revisão de processos internos, com a equipe diretiva; d) (re)estruturação de cargos e salários e de organograma; e) aplicação de instrumento quantitativo, para medir o IFT (Índice de Felicidade no Trabalho).

7.4 Relato de experiência na Organização A

Internamente, o PGF era visto como “Projeto Piloto sobre gestão, liderança, comunicação e felicidade no trabalho que poderá ter abrangência estadual”. Quando realizei o primeiro contato com a diretora da instituição, algumas demandas eram

latentes em relação ao trabalho proposto: deficiência de comunicação eficiente, excesso de burocracia nos processos, desmotivação generalizada, insatisfação no ambiente de trabalho e carência de sentimento de pertencimento de grupo. Nesse sentido, foram traçados alguns objetivos para o *Flow*: a) criação de políticas de Salário Emocional, *feedbacks*, bem-estar e cuidado de si; b) desenvolvimento de liderança e habilidades gerenciais; c) alinhamento da cultura organizacional às práticas *ESG*; d) gestão de marca e reputação, ética e responsabilidade social, sustentabilidade e inovação. O *Flow* foi planejado para durar um ano, com possibilidades de renovação: esta aconteceu, e a duração se estendeu por mais seis meses. Ficou evidente (isso também ocorrera na Organização B), após a sua interrupção (por parte da direção, sem a consulta aos membros da organização, sequer às lideranças) que havia ainda demanda para sua continuidade, especialmente porque algumas questões fundamentais, concernentes à cultura organizacional, começaram a surgir no segundo ano de sua aplicação. Destacamos abaixo alguns pontos importantes do diagnóstico e da avaliação final.

7.4.1 Diagnóstico A (Indivíduos)

7.4.1.1 Perfil psicossocial

É uma organização pouco diversa, em seus múltiplos aspectos. Tem predominância de cor/raça branca (90,2%), sexo masculino (69%) e formação/grau de instrução (80% com graduação, ainda que incompleta), bem como de orientação sexual (92,7% heterossexuais). Interessante é a criação de uma política específica nesta área, atrelada ao modelo de concurso e seleção adotados, inclusive na escolha de cargos comissionados, exclusivamente de assessores de juízes. É diversa na idade de seus colaboradores: 18 a 68 anos.

7.4.1.2 Cuidado de si, saúde integral

A grande maioria não faz psicoterapia, nem yoga, nem meditação (84,7%), porém quase 80% praticam atividade física, sendo musculação e caminhada ou corrida as principais práticas, de 2 a 3 vezes por semana. Infere-se, desse modo, que é uma população ciente da necessidade de cuidados físicos, porém não mentais e espirituais, embora se afirmem religiosos. Dormem de 6 a 8 horas de sono (quantidade ideal), e fazem exames de saúde regularmente (67%). Preocupa o alto índice de pessoas que fazem uso de algum medicamento de uso contínuo (59%), atribuído

especialmente à ansiedade, depressão e hipertensão. Índice relativamente bom em relação à ingestão de vitaminas e antioxidantes, e à satisfação com a vida sexual (47,9% estão totalmente satisfeitos). A quantidade de ingestão de água é a recomendada.

7.4.1.3 Fatores diretamente relacionados à Felicidade

Embora gostem muito de atividades ao ar livre, relacionadas à natureza (mais de 85%), e experiências estéticas, o fazem com pouca frequência, atribuindo a Tempo e Dinheiro os motivos para não realizar estas atividades. Pouco mais da metade assiste a jogos esportivos. Muitos gostam também de Filosofia, História e Ciência. Destaca-se o alto índice de otimismo (89%) e o baixo índice de raiva usual (79%) Dividem-se, quase igualmente, entre conservadores e libertários. Preocupa os altos índices de percepção de ansiedade (69%), estresse (42%), problemas estomacais (30%), bruxismo (28%), depressão (28%), insônia (19%) e tensões musculares (37%). Em geral, a satisfação com a vida é apontada com notas 6, 7 e 8, índice que merece atenção.

7.4.1.4 Satisfação com a Vida e, especificamente, com o Trabalho

Índices muito bons de satisfação geral com a vida, com níveis de felicidade bem variados. A grande maioria estabeleceu “fazer o que gosta” (72%) e “saber que seu trabalho tem impacto na sociedade” (53%) como os principais motivos para trabalhar. Quase 60% fariam seu trabalho diferente (especialmente no que se refere a Política Salarial, grande queixa, generalizada, e Métodos e Processos). Há alto grau de satisfação com o trabalho e quase 90% indicariam a instituição como um bom lugar para se trabalhar.

7.4.2 Diagnóstico B (Cultura organizacional)

7.4.2.1 Melhorias e/ou Mudanças em:

1. Ambiente e infraestrutura: melhorias nos materiais de reposição (há carência de materiais de higiene e de cozinha); manutenções dos elevadores; revisão de esquadrias; melhorias no *call center*; criação de sala de convivência com cozinha; melhorias em ergonomia; manutenção de climatizadores; reposição de computadores

2. Práticas ESG: elaboração de novos projetos, conscientização ambiental, identificação de lixeiras, incentivo à qualificação dos servidores, implementação de medidas de redução da energia elétrica, reutilização de papéis de maneira mais inteligente, descarte adequado de materiais sigilosos, melhorias na comunicação interna e diálogos, realização de campanhas sociais
3. Métodos e processos: melhor preparação para a implementação de inovações, padronização de processos, aumento da equipe, elaboração de manuais de procedimento, maior integração dos setores
4. Práticas de salário emocional: qualificação, valorização e reconhecimento de servidores; confiança no desempenho de suas funções, retomada da Ginástica Laboral, escuta ativa por parte das chefias, neutralização da verticalização, implementação de práticas relaxantes (como massagem e yoga), realização de palestras motivacionais, avaliação e acompanhamento psicológico
5. Práticas de *feedback*: desenvolver a cultura do *feedback* presencial, reportando também pontos positivos

7.4.2.2 Comportamentos

- a) comportamentos estimulados: falta de empatia, convivência em relação a maus comportamentos (com rotatividade dos servidores nos setores), trabalho além da carga horária estipulada
- b) comportamentos desestimulados: altas habilidades, qualificação, cursos voltados a outras áreas (além da Jurídica), igualdade entre colegas
- c) como é a diferença hierárquica: grande, porém há respeito independentemente do cargo ocupado
- d) como os erros são tratados: como aprendizado, inclusive no processo de valorização
- e) como se lida com conflitos: abordando o conflito, assumindo o que foi feito, através de diálogo, transparência de hierarquia, desenvolvimento de liderança, orientação de procedimento e desenvolvimento de organograma claro
- f) como são tomadas decisões: apenas pelo superior hierárquico, sem consulta aos subordinados. Um único juizado (dos 27) foi apontado como modelo a ser seguido pelos demais: realiza reuniões quinzenais, para tomada de decisões

7.4.2 Avaliação

Compilando-se os resultados das avaliações periódicas, chegou-se a resultados muito satisfatórios. No plano quantitativo, à pergunta “De 1 a 10, como você avalia o *Flow*?”, os participantes responderam: 10 (nota máxima, 66,7%), 9 (18,5%), 8 (7,4%) e 7 (7,4%). No plano qualitativo, foi perguntado: “Que aspectos você destaca no *Flow*, percebe alguma mudança?”. Os colaboradores da Organização A relatam significativas transformações, como aprimoramento da apreciação pela vida e pelo trabalho, melhor convivência entre os colegas, atenção ao autocuidado, estão mais receptivos a lidar com perfis opostos ao seu, ouvem mais a opinião dos outros, há troca de experiências, crescimento pessoal, integração, mais segurança ao expressar suas emoções, mais empatia, oportunidade de refletir sobre si e a organização.

7.5 Relato de experiência na Organização B

A equipe diretiva da Organização B, tendo conhecimento do trabalho desenvolvido na Organização A, me solicitou mais informações sobre o PGF. Apresentei à instituição suas diretrizes e, após trâmites burocráticos internos que duraram cerca de seis meses (a organização é altamente burocratizada, departamentalizada e verticalizada), iniciei os trabalhos.

A escolha do nome do Programa foi conjunta, com seus 29 gestores (diretores, gerentes e supervisores), e partiu de uma reflexão sobre “O que é felicidade?” e “Qual conceito, personagem, palavra, símbolo descreve o que queremos alcançar com o Programa de Gestão da Felicidade?”, qual a Missão, a Ambição, a Proposição de Valor à Sociedade, a Visão e a Estratégia deste Programa. Destacamos abaixo alguns pontos importantes do diagnóstico e da avaliação final.

7.5.1 Diagnóstico A (Indivíduos)

7.5.1.1 Perfil psicossocial

A Organização B, de maneira geral, é uma organização que abarca a diversidade em alguns quesitos, como sexo (53% masculino), cor/raça (62% branca) e formação/grau de instrução. Mais de 92% são heterossexuais. A maioria é casado (48%), com filhos (76%).

7.5.1.2 Cuidado de si, saúde integral

A grande maioria não faz psicoterapia (86,8%), nem yoga, nem meditação (98,3%), porém cerca de metade pratica atividade física (53,9%), sendo musculação e caminhada ou corrida as principais práticas. Infere-se que é uma população ciente da necessidade de cuidados físicos, porém não mentais e espirituais, embora se afirmem religiosos (88,6%). Dormem de 6 a 8 horas de sono (quantidade ideal), e fazem exames de saúde regularmente (72,2%). Preocupa o alto índice de pessoas que fazem uso de algum medicamento de uso contínuo (55,8%), e o baixo índice que ingere vitaminas e antioxidantes (78,4%). A quantidade de ingestão de água é a recomendada. Índices relativamente bons em relação à satisfação com a vida sexual (42,4% estão totalmente satisfeitos)

7.5.1.3 Fatores diretamente relacionados à Felicidade

Embora gostem de atividades ao ar livre, relacionadas à natureza (87,4%), e experiências estéticas (71,4%), o fazem com pouca frequência. Pouco mais da metade assiste a jogos esportivos. Muitos gostam também de História e Ciência. Destaca-se o alto índice de otimismo (88,9%) e o baixo índice de raiva usual (25%, embora este último encontra-se em limiar a ser observado). A grande maioria é conservadora (70%). Preocupa os altos índices de percepção de ansiedade (52,8%), estresse, problemas estomacais, bruxismo, depressão, insônia e tensões musculares. Em geral, a satisfação com a vida é apontada com notas 7 e 8, índice que merece atenção.

7.5.1.4 Satisfação com a Vida e, especificamente, com o Trabalho

Índices muito bons de satisfação geral com a vida, com níveis de felicidade bem variados. A grande maioria estabeleceu o salário financeiro (remuneração) como o principal motivo para trabalhar (53,8%): isso é, de certa forma, forte indício de necessidade de políticas de salário emocional. Mais da metade faria seu trabalho diferente (especialmente no que se refere a Métodos e Processos). Mais de 54% mudariam o ambiente físico e acreditam que as condições físicas deveriam ser modificadas. Mas há alto grau de satisfação com o trabalho e mais de 93% indicariam a organização como um bom lugar para se trabalhar.

7.5.2 Diagnóstico B (Cultura Organizacional)

Os gestores descrevem a organização como acolhedora e guerreira, com forte união intradepartamental, que proporciona estabilidade e segurança para seus funcionários, possibilitando conquistas. No entanto, é vista como protecionista e desmotivadora, com departamentos desunidos, carente de visão holística

Os líderes reforçam essa cultura através de seu exemplo, de incentivo à manutenção dessas características, de comunicação clara, de eficiência nos serviços prestados, de transparência. Pontos negativos são reforçados por uma cultura do “passar a mão na cabeça”, carente das atribuições reais de liderança, e competitiva intersetorial.

7.5.2.1 Comportamentos

Valores anunciados: responsabilidade, excelência, confiança, orgulho, respeito, transparência, sustentabilidade, conformidade, limpeza, felicidade, impacto social, organização e responsabilidade

Valores subjacentes, efetivamente praticados: desorganização, comprometimento, acolhimento, produtividade, positividade, confiabilidade, qualidade, honestidade, transparência, retomada da confiabilidade, flexibilidade, responsabilidade, eficiência, lealdade.

Comportamentos estimulados: cooperação, comprometimento, excelência, diálogo, reflexão, responsabilidade, respeito, transparência, “vestir a camiseta”, eficiência, pontualidade, colaboração, união

É considerado recompensa: elogios, promoção, postagens em redes sociais, protagonismo, colaboração, salário em dia, agradecimentos, equipamentos em boas condições, comida, reconhecimento

Comportamentos desestimulados: preguiça, negligência, descuido, preconceito, desrespeito, morosidade, burocracia, proatividade, grosseria, apatia, corroborar desentendimentos, irresponsabilidade

É considerado punição: advertência, suspensão, negativa de benefícios demandados, diferenças de tratamento entre colegas de mesmo departamento, cumprimento rigoroso de horário de trabalho, troca de setor, cumprimento de obrigações

Conflitos são resolvidos através de: diálogo, “dar razão”, “birra”, “terceirização para chefias” e advertência

7.5.2.2 Melhorias e mudanças em:

1. Ambiente e infraestrutura: área coberta para deslocamentos internos, criação de sala de reuniões, aumento do espaço do almoxarifado, reestruturação do estacionamento, melhor utilização dos salões pelos funcionários, criação de alojamentos e vestiários para apenados, criação de refeitório para setor administrativo, instalação de condicionadores de ar, instalação de subestação elétrica, criação de áreas de lazer, ergonomia e iluminação adequadas, instalação de aquecedores nos vestiários, aumento da quantidade de banheiros no setor administrativo, criação de área para fumantes, substituição de forros de isopor e da fiação elétrica.
2. Práticas ESG: separação interna de resíduos, acessibilidade interna e na entrada da empresa, melhor controle da entrada (acesso e ponto), criação de equipe de acolhimento para problemas de relacionamento interno, implementação de painéis solares, carros elétricos, educação ambiental, economia circular, políticas para alcoolismo e drogadição, canal de denúncia para assédio moral e sexual, criação de programa de estágios, melhorias no setor de serviço social para funcionários, criação de aplicativo para denúncias e ideias.
3. Métodos e processos: desburocratizar, informatizar, rastreabilidade, padronização de processos e normas, programa 5 Ss, Programa de Ideias, treinamentos para edição de TRs (Termos de Referência), instruções normativas, Plano de manutenção preventiva em máquinas, veículos e equipamentos, melhorias em atendimento de segurança e saúde no trabalho, estudo de viabilidade de novos métodos de capina, *softwares* para rastreamento da coleta
4. Práticas de salário emocional: reconhecimento, folga no aniversário, dia da família na empresa, política de cargos e salários, ginástica laboral, incentivo ao esporte (academia interna), campeonatos esportivos, ações de integração, serviço de psicologia clínica, Festa de Final de Ano, confraternizações, Programa de Reconhecimento (Você faz a diferença, individual, por departamento), Funcionário do Mês, desenvolvimento de lideranças, máquinas de café em todos os setores, reconhecimentos pelas chefias, programa de divulgação de ações positivas em cada setor
5. Práticas de *feedback*: utilizar experiências externas, práticas contínuas, avaliação e gestão de desempenho (matriz departamentalizada), positivos e

negativos, sincero e construtivo, treinamento de linguagem específica, recíproco, trimestral.

7.5.3 Avaliação

No plano quantitativo, à pergunta “De 1 a 10, como você avalia o Viver?”, os participantes responderam: 10 (nota máxima, 48,2%), 9 (22,4%), 8 (17,6%), 7 (9,4%) e 6 (2,4%) No plano qualitativo, foi perguntado: “Que aspectos você destaca no Viver, percebe alguma mudança?”. Os colaboradores da Organização B relatam significativas transformações, como: mais otimismo, maior entrosamento com os colegas, mais atenção à própria vida, mais confiança, maior reflexão sobre sua existência e sobre o mundo, maior valorização de seu tempo, maior empatia, reflexão sobre suas atitudes e escolhas, investigação sobre o seu desejo genuíno, maior disposição para realizar seus objetivos, maior motivação para o trabalho, maior controle emocional, definição de metas, maior sensibilidade com as experiências de outros colegas, melhor aproveitamento do dia.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentamos quatro possibilidades diretas de atuação do filósofo nas organizações, que podem reverberar em outras, indiretas: identidade institucional (marca e reputação, refletindo sobre cultura organizacional atual e desejada), autoconhecimento e cuidado de si (relações internas, consigo e com os outros), ética corporativa (por meio da adoção de práticas ESG); maior adesão e comprometimento grupal e individual; e, por fim, em bem-estar e felicidade organizacional (promovidas também por lideranças positivas). Nosso intuito foi fundamentar, teoricamente, tal atuação, baseando-nos também em nossa prática como *Corporate Philosopher* em duas organizações de grande porte, especialmente com a mediação de grupos interventivos, ambas com relações de poder muito bem estabelecidas, amparadas, uma na dominação (pelo dogma institucional, já que com duas “chefias” antagônicas: um juiz, temido pelo cargo, e um servidor gestor, rechaçado), e outra na alta verticalização hierárquica.

O filósofo, como CP, se mostra relevante e diferenciado, diante de outros profissionais como o psicólogo organizacional e o sociólogo institucional, porque, amparado em sua formação, pode intervir na prática do mundo corporativo, em duas principais funções preconizadas pela Filosofia, a saber: a) questionar os fenômenos de dominação em qualquer nível e em qualquer forma com que eles se apresentem – política, econômica, sexual, institucional (FOUCAULT, 1984); b) a ideia de uma filosofia de caráter terapêutico, explorada por Pierre Hadot (com a noção de *exercício espiritual*), por Foucault (com a de *cuidado de si*), por Martha Nussbaum (com a de *argumento terapêutico*). Sobre essa última, Hadot (2014) afirma que, na Antiguidade, a filosofia não é teoria abstrata, muito menos exegese de texto, mas a arte de viver: “o ato filosófico não se situa somente na ordem do conhecimento, mas na ordem do eu e do ser: é um progresso que nos faz ser mais, que nos torna melhores. É uma conversão que subverte toda a vida, que muda o ser daquele que a realiza” (p.66).

O filósofo, nesses dois papéis, atuaria, exatamente, como resistência diante da moda dos *coaches* (que prometem felicidade e sucesso, através da uniformização de processos, não levando em conta o reconhecimento da singularidade e sua consequente desalienação do desejo do Outro): nas organizações, combateria a submissão e o encobrimento das relações de dominação capitalista. O papel crítico do filósofo é o oposto da autoajuda, atenta à facilitação das relações corporativas

amparadas no fator lucrativo e mercadológico. Isso porque o CP atua, diretamente, em outros campos: incerteza e mudança, modelos mentais, percepção, pensamento crítico e criativo. Também no conjunto de iniciativas que pode colocar em prática estão a construção de um local de trabalho atrativo, a neutralização das hierarquias, a flexibilidade, o *feedback*, a transparência, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a celebração de vitórias, os momentos de descontração, as reflexões que levam ao autoconhecimento e ao cuidado de si, a promoção da diversidade e da inclusão, a conformidade com as normas que se traduzem em comportamento ético, a identidade institucional (inclusive o saber qual é esta identidade buscada) baseada na autonomia dos colaboradores que leva à felicidade e ao bem-estar institucional, dentre outros.

O CP tem a responsabilidade de criar mecanismos, dentro da organização, que aumentem a conexão, o reconhecimento, a integração, a inspiração, a transparência, a confiança, o desenvolvimento e crescimento individual, a autonomia, a leveza e a alegria. O CP também cria, nos colaboradores, a consciência de que a ética e a felicidade dependem da vontade de cada um, e que esta é uma decisão consciente que devem tomar no seu dia a dia. Para tanto, através, por exemplo, da segurança psicológica, alicerçada no “conhece-te a ti mesmo” e no “cuidado de si”, deve garantir que as pessoas se sintam integradas, bem-vindas, inspiradas pelos projetos em que trabalham, com sentido e propósito em seu trabalho, conectadas com as pessoas da organização e alinhadas com a missão institucional, que tenham vontade de melhorar todos os dias, pessoal e grupalmente, convivendo num ambiente, ao mesmo tempo, ágil, alegre e eficiente. Ética e felicidade são consequências de Saúde Emocional dos colaboradores. Importante destacar que saúde mental é diferente de saúde emocional. No PGF, o foco é a Emocional, sustentáculo da Segurança Psicológica, um dos sinônimos de Felicidade. Nesse sentido, quando se trata de uma organização ou uma equipe esportiva, por exemplo, isso só se efetiva com abordagens individualistas, que diferem das abordagens coletivistas (ambientes diferenciados, bonificações, palestras, presentes, reconhecimentos padronizados).

Saúde Mental sem Saúde Emocional é inócua, e é por isso que, muitos que recorrem às medicações, continuam com a sensação de vazio, de desamparo, de falta de sentido. Porque a saúde mental é definida pelo negativo, ou seja, pela Ausência de doenças mentais. Uma pessoa medicada, que recorre ao psiquiatra, sem percorrer o caminho do autoconhecimento e do cuidado de si, mascara o sintoma, sem tratar a causa da sua psicopatologia. Mas segue a vida, funcionalmente. É importante, óbvio,

e pode ser alcançada também por hábitos saudáveis, como a higiene do sono, a prática de exercícios físicos regulares, alimentação saudável, etc.

Lógico que uma é consequência e requisito para a outra. Mas a Emocional é mais complexa. Ao contrário da Mental, é definida pelo positivo, ou seja, pela Presença de alguns tópicos fulcrais: percepção de mundo, *self* fortificado, autenticidade (com adaptabilidade de papéis sociais), relacionamentos fluidos (nem passivos, nem dominantes) e entusiasmo e alegria de viver.

Isso é fácil? Não, mas vale muito a pena começar a pensar nisso, e investir em Saúde Emocional, que só é alcançada pelo autoconhecimento e pelo cuidado de si, pela descoberta de seu Desejo, pela travessia de suas fantasias, pela tomada de consciência de seus potenciais e limites, pela construção de seu projeto de vida, pela desalienação daquilo que desejaram que você desejasse. Em outras palavras, nascendo de fato, sendo feliz de forma autêntica.

É importante que as organizações possibilitem aos colaboradores que estes não sejam meros executadores de tarefas, mas transformadores do grupo e dos processos; sujeitos que fazem a diferença; que podem fazer o trabalho como considerem mais adequado dentro de determinados critérios; que podem crescer como pessoas e como profissionais. É crucial que os colaboradores sintam que estão a criar algum impacto na sociedade e no futuro, que se sintam ligados às pessoas com quem trabalham. Nesse sentido, a atuação do CP, no que se refere ao autoconhecimento, é relevante para o crescimento pessoal de todos. Crescer significa ir além, tornar-se melhor, através do tornar-se si mesmo e cuidado de si. O autoconhecimento propiciará a identificação de talentos, de forças internas, quais os pontos fortes de cada um, o que podem melhorar, onde podem fazer a diferença.

A pesquisa-intervenção, realizada em duas organizações, baseou-se em diagnósticos iniciais, amparados em fatores ligados a bem-estar, saúde física, emocional, mental e espiritual, autocuidado, percepção sobre a felicidade, satisfação com a vida e com o trabalho, e constituiu-se, principalmente, na realização de grupos de autoconhecimento e cuidado de si, com foco no método maiêutico e também ações coletivistas.

Sabe-se que a cultura organizacional é difícil de ser transformada a curto prazo, especialmente porque a observação *in loco*, após o diagnóstico, demonstrou que as respostas daquele eram divergentes ao cotidiano laboral. Destaque-se que, em uma organização, a implementação do Programa de Gestão da Felicidade ocorreu durante

um ano e meio; na outra, um ano. Pouco é percebido, pelos colaboradores, de mudanças organizacionais efetivas, pelos motivos que apresentamos no próximo parágrafo. Mas, no plano individual, os colaboradores das organizações relatam significativas transformações

A transformação na cultura organizacional dessas duas instituições é um desafio, assim como da maioria das empresas (tendo em vista as relações de dominação e poder, altamente estabelecidas, alicerçadas pela personalidade diretiva). Mas, em ambas, não é exatamente a chefia que se mostra contraproducente nesse sentido. No âmbito público, a cimentação da cultura organizacional é mais problemática, porque calcada no dogma e em princípios, implícitos e subjacentes. Tal dogma não está delimitado, pela escrita e pelo código, como no âmbito da iniciativa privada, por isso é ainda mais crítico, favorecido pelas condutas indiretas, cuja consequência é o poder traduzido por violência. São organizações do tipo unissexuado, onde o vínculo baseado no reconhecimento da diferença e da alteridade é negado constantemente, em favor do fantasma do dogma institucional, seja pelo poder do Estado, seja pela alta verticalização. Por serem situadas fora da produção e do “mundo dos negócios”, ambas são grupos centrados na pulsão de morte, porque a primeira é inscrita no terreno do conflito social, a segunda, na coleta de resíduos, o que torna o trabalho do filósofo organizacional ainda mais desafiador. Sabe-se que a pulsão de morte está intrínseca à repetição e tende sempre ao retorno ao homogêneo. A pulsão de vida, por sua vez, permite a união, a ligação, o amor, a amizade e a solidariedade. Mas as organizações, em geral, se caracterizam pela renúncia à satisfação da pulsão da vida e do desejo dos sujeitos.

Para que um trabalho efetivo de mudança na cultura organizacional, fim último das atribuições do CP, possa advir é necessário que todos os membros se envolvam no assunto, e a equipe diretiva seja, amplamente, engajada no processo. Há uma escalada nos conflitos a partir do momento em que começam a surgir determinados problemas que tinham sido calados ou abafados por muito tempo. Acreditamos, no entanto, que as funções atribuídas à Filosofia, antes referidas (crítica e “terapêutica”), são atingidas se os indivíduos dessas organizações se transformam: a longo prazo, o CP consegue mudanças grupais, em maior escala (se há incômodo e resistência, há transformação, e o trabalho foi eficaz, ainda que não explicitado pelos membros da organização). É consenso, na comunidade científica que analisa transformações organizacionais, que abordagens coletivistas (como festas, presentes,

reconhecimentos padronizados e ambientes diferenciados) sozinhas, são ineficazes, quando muito tem efeito a curto prazo. Ao passo que abordagens individualistas, amparadas na segurança emocional, através do autoconhecimento e do cuidado de si, além da consciência de seu Propósito na organização, são sustentáveis a longo prazo. Por isso, o Programa de Gestão da Felicidade, implementado em ambas as organizações, prevê, ao mesmo tempo, abordagens individualistas e coletivistas, para que as curvas de sucesso, ascendentes e descendentes, resultem em transformação efetiva, não só a curto, mas também a longo prazo.

O CP, nesse sentido, ocuparia um lugar também nas ciências do comportamento, como a psicologia social, a antropologia social, a sociologia, a psiquiatria psicodinâmica, a economia e a ciência política, atuando especialmente no desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional é um esforço a longo prazo para melhorar o processo de resolução de problemas na organização e no seu processo de renovação, particularmente através de um gerenciamento da cultura organizacional mais colaborador, sob a assistência desse que seria um catalisador de mudança. Sabe-se também pela prática das técnicas em outros países, em especial em Portugal, que a atuação do CP junto a grupos de esportistas facilita a disseminação de práticas éticas, respeitadas entre o grupo e com os antagonistas e adversários, além de vínculos grupais mais coesos e de pertencimento mais intensos.

O gerenciamento colaborador significa uma administração compartilhada, não imposta por um tipo de hierarquia rígida. O CP, como esse agente, pode ser tanto alguém de dentro da organização, como também um consultor externo (priorizando-se esta modalidade, justamente pelo seu olhar diverso, de fora da cultura organizacional). Como ação e pesquisa, sempre é importante que o CP faça um primeiro diagnóstico, o estudo desses dados, um planejamento de ação, a ação propriamente dita e a avaliação desta ação. Obviamente que as atividades, quer seja o diagnóstico e a implementação devem ser realizados pela mesma pessoa, quem diagnostica é quem tem a percepção das necessidades observadas e pode (e deve) buscar implementá-las. Ainda assim, aspectos informais são acobertados, não identificados numa primeira observação, tais como atitudes, valores, sentimentos, interações e normas intrínsecas. A ênfase primordial do CP deve ser no relacionamento humano e social, dos sujeitos consigo e com os outros. O trabalho do CP é uma resposta à mudança, uma complexa estratégia para mudar crenças e estrutura da organização, de modo que ela possa também se adaptar aos novos

mercados, tecnologia e desafios, melhorar e aumentar sua produtividade, transformar relacionamentos internos.

O lugar do filósofo organizacional deve ser um lugar vazio. Ele não deve ser aquele que possui o saber. Deve ser um instigador, um mediador, preferencialmente (e talvez necessariamente) um sujeito também com aberturas no campo da cultura, com formação disciplinar. Não está na organização para curar inibições e bloqueios, para incitar as pessoas a falar. Não é o portador do sucesso da experiência. Ele não pode querer que as pessoas se tornem isso ou aquilo, que cheguem a tal objetivo pré-determinado, ele não é o centralizador do saber, é sempre um suposto, daí o caminho transferencial que porta, promovendo as melhorias que almeja. Presente como mediador, provocador, instigador, questionador, deve promover o movimento dos sujeitos com eles mesmos, tal qual um espelho, promovendo a consciência crítica das realidades individuais e organizacionais. É por uma dialética entre ausência e presença, entre ordem e desordem, que ocupa um lugar sempre fugidio, acompanhando o movimento das pessoas no grupo, suas idas e vindas, suas aberturas e resistências.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Márcio. **Sem palavras**. Rio de Janeiro: Cobogó, 2023.
- ARISTÓTELES. *Ethica Nicomachea*. In: ZINGANO, Marco. **Aristóteles: tratado da virtude moral**: *Ethica Nicomachea* I 13 – III 8. São Paulo: Odysseus, 2008.
- AUERBACH, E. **Mimesis**. São Paulo: Perspectiva, 1971.
- BARTHES, Roland. **O grau zero de escritura**. São Paulo: Cultrix, s/d.
- BAUMAN, Z. **A sociedade individualizada**. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- BENJAMIN, Walter. Para una critica de la violencia. In: **Estética y política**. Buenos Aires: Las Cuarentas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.
- BRANDÃO, Ruth Silviano. O estilete que faz escrita. In: **Literatura e psicanálise**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- BIRMAN, Joel. **Mal-estar na atualidade**: a psicanálise e as novas formas de subjetivação. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- CORTELLA, Mário Sérgio; KARNAL, Leadro; PONDE, Luiz Felipe. **Felicidade**: modos de usar. São Paulo: Planeta, 2019.
- CRUZ, Augusto. **Introdução ao ESG**: meio ambiente, social e governança corporativa. 2 ed. São Paulo: Scortecci, 2021.
- CZIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow**: a psicologia do alto desempenho e da felicidade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
- DERRIDA, Jacques. A palavra acolhimento. In: **Adeus a Emmanuel Levinas**. São Paulo: Perspectiva, 2004.
- _____. **Da hospitalidade**. São Paulo: Escuta, 2003.
- _____. **Posições**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- DIAS, J.H. Revolução felicitaria, *happiness manager* e felicidade 5.0. In: DIAS, J.H. (org). **Perspectivas sobre a felicidade**: contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU) – Volume 2. Lisboa: Gabinete Project, 2020.
- DOLAN, Paul. **Felicidade construída**: como encontrar prazer e propósito no dia a dia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- DUFOUR, Dany-Robert. **A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.
- ENRIQUEZ, Eugene. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

- FERENCZI, Sandor. **Reflexões sobre o trauma**. Obras completas IV. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- FERRY, Luc. **7 maneiras de ser feliz**: como viver de forma plena. Rio de Janeiro: Objetiva, 2021.
- FINK, Bruce. **O sujeito lacaniano**: entre a linguagem e o gozo. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- FOUCAULT, Michel (1984). A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: **Ética, sexualidade e política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.
- _____. **História da sexualidade 3**: o cuidado de si. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985.
- _____. **O governo de si e dos outros**: curso no Collège de France (1982-83). São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- _____. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. Michel **Foucault, uma trajetória filosófica**: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- FREUD, Sigmund. A interpretação dos sonhos. In: **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1987a.
- _____. O mal-estar na civilização. In: **Edição Standard das Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1987b.
- _____. Psicologia das massas e análise do eu. In: **Edição Standard das Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1987c.
- GABBARD, Glen. **Psiquiatria psicodinâmica na prática clínica**. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- GIANETTI, Eduardo. **Felicidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- _____. **O anel de Gíges**: uma fantasia ética. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.
- GRANGER, Gilles Gaston. **Filosofia do estilo**. São Paulo: Perspectiva, 1974.
- GREEN, André. Átomo de parentesco y relaciones edípicas. In: LÉVI-STRAUSS, Claude (org). **La identidad**. Barcelona: Grasset, 1981.
- GUATTARI, Felix. **As três ecologias**. 21ed. Campinas: Papirus, 2012.
- _____. **Caosmose**: um novo paradigma estético. Rio de Janeiro: 34, 2002.
- HADOT, Pierre. **Exercícios espirituais e filosofia antiga**. São Paulo: É, 2014.
- HEIDEGGER, Martin. **A origem da obra de arte**. São Paulo: Edições 70, 2010.

- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IANNINI, Gilson. **Estilo e verdade em Jacques Lacan**. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.
- JAMES, Oliver. **Como desenvolver saúde emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- JESUÍNO, Baltazar Martins (org.). **Educação para a felicidade e o bem-estar**. Lisboa: RH, 2021.
- JURANVILLE, Alain. **Lacan e a filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- KARNAL, Leandro; BARROS FILHO, Clóvis. **Felicidade ou morte**. Campinas: Papirus, 2016.
- KIERKEGAARD, Soren. **Estética y ética en la formación de la personalidad**. Buenos Aires: Nova, 1959.
- LACAN, Jacques. A instância da letra no inconsciente ou a razão desde Freud. In: **Escritos**. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- _____. **L'identification**. Seminário inédito, aula de 06 de dezembro de 1961.
- _____. O problema do estilo e a concepção psiquiátrica das formas paranóicas da experiência. In: **Da psicose paranóica em suas relações com a personalidade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- _____. **O seminário: livro 2: O eu na teoria de Freud e na técnica da psicanálise (1954-55)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.
- _____. **O seminário: livro 22: R-S-I (1974-75)**. Rio de Janeiro: Escola Lacaniana de Psicanálise, 1991.
- _____. **O seminário: livro 23: o sintoma (1975-76)**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- _____. Posição do inconsciente. In: **Escritos**. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- _____. Seminário sobre „A carta roubada“. In: **Escritos**. 3 ed. São Paulo: Perspectiva, 1992 [1966, 1978].
- _____. **Televisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- _____. Tempo lógico e a asserção da certeza antecipada – um novo sofisma. In: **Escritos**. 3 ed. São Paulo: Perspectiva, 1992 [1966, 1978].
- LIPOVETSKI, Gilles. **Metamorfoses da cultura liberal**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- LOPONTE, Luciana. Do Nietzsche trágico ao Foucault ético: sobre estética da existência e uma ética para docência. **Revista Educação & Realidade**, UFRGS, v.28, n.2, jul/dez 2003.

- LANZER, Fernando. **Clima e cultura organizacional**: entender, manter e mudar. Amsterdã: LCO, 2017.
- LENOIR, Frédéric. **Sobre a felicidade**: uma viagem filosófica. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. **Tristes trópicos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- LEVINAS, Emmanuel. **Entre nós**: ensaios sobre a alteridade. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MACHADO, Jorge A.T. **Os indícios de Deus no homem**: uma abordagem a partir do método fenomenológico de Martin Heidegger. Porto Alegre: Edipucrs, 2006.
- MAGNO, M.D. **Revirão 2**. Revista da prática freudiana, out. 1985, Rio de Janeiro: aoutra editora.
- _____. Por um manifesto heterofágico. In: **Revirão**: Revista da prática freudiana, n.3, dez. 1985, aoutra editora, Colégio Freudiano do Rio de Janeiro.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. **De Mauss a Claude Lévi-Strauss**. In: Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MERQUIOR, José Guilherme. **Arte e sociedade em Marcuse, Adorno e Benjamin**. Rio de Janeiro: Tempo Brasiliense, 1969.
- NASIO, J.-D. **Introdução às obras de Freud, Ferenczi, Groddeck, Klein, Winnicott, Dolto, Lacan**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.
- ONFRAY, Michel. **Teoria da viagem**. Porto Alegre: L&PM, 2009.
- OPRYA, Valeriy. **Chief Philosophy Officer**: new business role or future of business leadership?. LinkedIn (do autor). 25 out 2023.
- PACHECO, Olandina. **Sujeito e singularidade**: ensaio sobre a construção da diferença. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.
- PICCOLI, Jonas. **Heróis do quintal**. Caxias do Sul: Ueba, 2023.
- PLATÃO. **Alcibíades I**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- POLLO, Marcos. **Porque as empresas precisam de um Chief Philosophy Officer**. LinkedIn (do autor), 23 fev 2023.
- POSSENTI, Sírio. **Discurso, estilo e subjetividade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- PRADO FILHO, Kleber. Considerações acerca do cuidado de si mesmo contemporâneo. In: NASCIMENTO, Maria Livia; TEDESCO, Silvia. **Ética e subjetividade**: novos impasses no contemporâneo. Porto Alegre: Sulina, 2009.

QUINET, Antônio. **Os outros em Lacan**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

RAMIL, Vitor. **Satolep**. São Paulo: Cosac Naify, 2008.

RAUTER, Cristina. Clínica e violência: construções e problematizações para uma clínica do contemporâneo. In: NASCIMENTO, Maria Livia; TEDESCO, Sílvia. **Ética e subjetividade**: novos impasses no contemporâneo. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REOLON, Vera Marta. **mulheres para um homem... para O Homem, A Mulher**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

_____. Desire or desire? and Ethics in it?. **Clinical and Experimental Psychology**, v. 8, p. 1-3, 2022.

_____. Migalhas aforísticas sobre filosofia da *archè*. **Revista Opinião Filosófica**, v. 13, p. 1-9, 2022.

_____. O destino do homem em suas mãos. In: CASTANHEIRA, Nuno Pereira. et. al.. (Org.). **Quem sou eu para julgar?**: Diálogos com Hannah Arendt.. 1ed.Porto Alegre: Fênix, 2022, v. 2, p. 197-210.

REOLON DE OLIVEIRA, Guilherme. Corporate Philosopher: attributions and challenges. In: Agemir Bavaresco; Evandro Pontel; Jair Tauchen. (Org.). **Setenário filosófico**. 1ed.Porto Alegre: Fundação Fênix, 2023, v. 1, p. 403-416.

_____. Finance, Ecosophy and the Capitalist's Discourse: Approximations Between Berardi, Guattari and Lacan. **International Journal of Philosophy**, v. 3, p. 60-63, 2022.

_____. **Estética do Frio, uma ontologia visual**: ensaio-viagem sobre o ser gaúcho. 1. ed. Porto Alegre: Editora Fundação Fênix, 2021.

_____. Brasil, Brazil, brasis: ensaio sobre a identidade nacional em tempos de dessimbolização. **Vozes dos Vales**, v. 19, p. 1-21, 2021.

_____. Of Caring for Yourself by Becoming Yourself as Designing Psychic Suffering: An Analysis Based on Foucault and Heidegger. **Philosophy International Journal**, v. 4, p. 1-5, 2021.

_____. O filósofo na cultura organizacional. In: ARAUJO, Pedro Antônio G. de; FIEDLER, Cássia Zimmermann, PIROLA, Émerson; FORTES, Felipe. (Org.). **XXI Semana Acadêmica do PPG em Filosofia da PUCRS**: Filosofia Contemporânea / Nietzsche / Foucault. 1ed.Porto Alegre: Fênix, 2021, v. 4, p. 77-90.

- _____. Cancelamentos e Ecologia. **Revista Opinião Filosófica**, v. 11, p. 1-11, 2020.
- _____. **Arte pós-nonsense**: do abismo entre a ausência (hybris) e o grau zero (hybrida) de Sentido e Presença - ou da dança como gênese do Ser da Arte. 1. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2019.
- _____. Curta o momento. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 27 out. 2023.
- _____. O que desejas?. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 17 ago. 2023.
- _____. Nascer de fato!. **Pioneiro**, p. 4 - 4, 12 jul. 2023.
- _____. Conhece-te a ti mesmo. **Pioneiro**, p. 3 - 3, 13 jun. 2023.
- _____. Cuidado de si. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 15 abr. 2023.
- _____. Gestão da Felicidade. **Pioneiro**, p. 2 - 2, 04 jul. 2022.
- _____. Salário Emocional. **Pioneiro**, p. 4 - 4, 24 fev. 2022.
- _____. Sucesso e felicidade, reputação e marca. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 28 dez. 2021.
- _____. Corporate Philosopher. **Pioneiro**, p. 6 - 6, 19 nov. 2021.
- _____. Relações 4.0. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 21 out. 2021.
- _____. Tradição e inovação. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 11 set. 2021.
- _____. Diversidade: dos esportes às empresas. **Pioneiro**, p. 3 - 3, 16 ago. 2021.
- _____. Economia circular e 'Stakeholder Capitalism'. **Pioneiro**, p. 5 - 5, 15 jun. 2021.
- _____. Felicidade. **Pioneiro**, Caxias do Sul, p. 6 - 6, 13 maio 2021.
- _____. Ecosofia e Sustentabilidade. **Pioneiro**, Caxias do Sul, p. 5 - 5, 21 abr. 2021.
- _____. Cultura organizacional e Ética. **Pioneiro**, Caxias do Sul, p. 7 - 7, 23 mar. 2021.
- _____. Compliance e Filosofia. **Pioneiro**, Caxias do Sul, p. 6 - 6, 03 fev. 2021.
- _____. O filósofo nas corporações. **Pioneiro**, Caxias do Sul, p. 10 - 10, 17 nov. 2020.
- _____.; REOLON, Vera Marta. **apolineo.net** (site). Consulta em: janeiro de 2020 a fevereiro de 2024.
- SAINT-EXUPÉRY, Antoine de. **O pequeno príncipe**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.
- SARTRE, Jean-Paul. **O existencialismo é um humanismo**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- SELIGMAN, Martin. **Felicidade autêntica**: use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

- _____. **Florescer**: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.
- SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SÊNECA. **Sobre a vida feliz**. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.
- SHOPENHAUER, Arthur. **A arte de ser feliz**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- SMITH, Emily. **O poder do sentido**: os quatro pilares essenciais para uma vida plena. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- SOUZA, Octavio. **Fantasia de Brasil**: as identificações na busca da identidade nacional. São Paulo: Escuta, 1994.
- STAROBINSKI, Leo. Spitzer et la lecture stylistique. In: SPITZER, L. **Etudes de style**. Paris: Gallimard, 1970, p.7-42. 124
- STEIN, Ernildo. **Melancolia**: ensaios sobre a finitude no pensamento ocidental. Porto Alegre: Movimento, 1976.
- _____. Nota do tradutor. In: HEIDEGGER, Martin. **Identidade e diferença**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- _____. **Diferença e metafísica**: ensaios sobre a desconstrução. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.
- TEDESCO, Sílvia; RODRIGUES, Cristiano. Por uma perspectiva ética das práticas do cuidado no contemporâneo. In: NASCIMENTO, Maria Livia; TEDESCO, Sílvia. **Ética e subjetividade**: novos impasses no contemporâneo. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- VOEGTLIN, Christian. Why your board needs a Chief Philosophy Officer. **Forbes**, 9 Mar, 2018.
- YOUNG, Jack. **The exclusive society**. Londres: Sage, 1999.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3513
E-mail: propesq@pucrs.br
Site: www.pucrs.br