

## Práticas espirituais para imaginar organizações pluriversais

### 1 INTRODUÇÃO

Em cinco anos, deveríamos atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável criados pelas Nações Unidas para: acabarmos com a pobreza garantindo dignidade e equidade para as pessoas; protegermos o planeta para as gerações futuras; garantirmos vidas prósperas e plenas em harmonia com a Natureza; promovermos sociedades justas, pacíficas e inclusivas e desenvolvermos parcerias globais sólidas para implementarmos a agenda 2030. Por mais que tenham sido realizados esforços em diferentes frentes, estamos longe de atingir esses objetivos: o aquecimento global está atingindo a marca da elevação de 1,5° e testemunhamos secas e enchentes em diversas partes do globo. E os efeitos da devastação são desiguais: os povos mais conectados à Terra, como indígenas, ribeirinhos e quilombolas são os que mais sofrem esses impactos. Vivemos à beira de uma terceira guerra mundial e estamos muito distantes da promoção das sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Pesquisas realizadas no Norte Global apontam um caminho necessário para atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável: primeiro é necessário desenvolver habilidades interiores de desenvolvimento humano. Os *Inner Development Goals* são uma iniciativa sem fins lucrativos, de código aberto, comprometida em promover o desenvolvimento interior rumo a futuros mais sustentáveis. O desenvolvimento interior é inerentemente coletivo, sistêmico, multidimensional, não linear, complexo, emergente e confuso. (Inner Development Goals.org, 2025). O modelo tem 5 dimensões: ser (relacionamento consigo); pensar (habilidades cognitivas); relacionar-se e colaborar (importar-se com o outro e com o mundo); agir (possibilitar as mudanças).

Esses fatos nos levam a questionar as bases da crise planetária contemporânea que nos encontramos. Nos últimos 50 anos não faltaram estudos que apontassem caminhos para a transformação social e ambiental necessária na direção da sustentabilidade. Donna Haraway (2023) é precisa ao apontar que a crise que vivemos é fruto do capitaloceno, que explora a natureza e os corpos humanos e não humanos. Wolfgang Sachs (2021) aponta problemas associados ao conceito de desenvolvimento: é uma medida de comparação estatística entre nações, que usa o modelo do Norte Global como base – a exploração da natureza e das pessoas – para o fortalecimento das economias. O autor aponta que, para romper com essa mentalidade é necessário superar o medo do futuro, que se alastra do hemisfério norte para o hemisfério sul, o medo ligado às mudanças no sistema de produção vigentes que possam reduzir a expectativa de vida e o medo de que nossos filhos e netos sejam desfavorecidos. Sachs (2021) identifica três narrativas relacionadas ao medo do futuro: a fortaleza; o globalismo e a solidariedade. A narrativa da fortaleza reforça o orgulho nacional e a xenofobia; no globalismo há um ideal de mundo desregulamentado, de livre comércio, destinado a gerar riqueza e bem-estar a corporações e consumidores do mundo todo; e na solidariedade são valorizados os direitos humanos (coletivos e individuais) e os princípios ecológicos e as forças de mercado são meios para atingir um fim. A narrativa da solidariedade, tem como porta voz o Papa Francisco na carta encíclica *Laudato Si*: sobre o cuidado da casa comum, que aponta caminhos no qual a espiritualidade é fundante na mudança de mentalidade necessária para imaginarmos futuros ambientalmente saudáveis, socialmente justos, racialmente equânimes e seguros para pessoas de todos os gêneros.

Daí decorre a questão: como podemos nos libertar das amarras do patriarcado, da colonialidade, da heteronormatividade, do especismo, construídas na modernidade de modo imaginarmos alternativas sistêmicas para a ideia de desenvolvimento? A resposta é encontrar caminhos pluriversais, como propõe Kothari et. al (2021). No pluriverso:

“os mundos de todas as pessoas devem coexistir com dignidade e paz, sem depreciação, exploração ou miséria. Um mundo pluriversal supera atitudes patriarcais, racismo, castaísmo e outras formas de discriminação. Nele as pessoas reaprendem o

que significa ser uma parte humilde da ‘natureza’, deixando para trás noções antropocêntricas de progresso baseados no crescimento econômico.” (Kothari et. al. 2021; p. 46)

Na matriz de alternativas, do universo ao pluriverso, a cultura, a ética e a espiritualidade são a base para repensar nossas relações entre humanos e mais-que humanos. Os autores identificam que outra epistemologia é necessária, baseada na lógica relacional, como a racionalidade dos processos ecológicos.

A base do pluriverso é preservar a integridade, a estabilidade e a beleza da comunidade biótica, unindo conhecimentos ancestrais e contemporâneos em diálogos horizontais e respeitosos. Entre os caminhos pensados para uma biocivilização, os autores imaginam sociedades com os seguintes valores:

“diversidade e pluriversalidade; autonomia e autossuficiência; solidariedade e reciprocidade; bens comuns e ética coletiva; comunhão com a natureza e direitos da natureza; interdependência; simplicidade e suficiência; inclusão e dignidade; justiça e equidade; recusa de hierarquias; dignidade do trabalho; direitos e responsabilidades; sustentabilidade ecológica; não violência e paz e questionar como as práticas e conhecimentos tradicionais e modernos beneficiam a ‘masculinidade’ e os privilégios que a acompanham.” (Kothari et. al. 2021; p. 48-50)

A partir desses princípios, o presente ensaio apresenta caminhos para imaginarmos organizações pluriversais a partir de práticas espirituais estruturadas, fundadas em uma ética amorosa e respeitosa da diversidade cultural. Encontramos nas sabedorias ancestrais de desenvolvimento interior, do budismo e do yoga, insumos para a criação de processos para imaginarmos outras organizações possíveis.

## **2 ESPIRITUALIDADE ESTRUTURADA**

A partir de diversas leituras, entendemos que a separação da vida em diferentes camadas é uma construção social que beneficia algumas organizações sociais em detrimento de outras.

Um dos principais achados dos primeiros anos de pesquisa, compreendemos, que a aproximação da espiritualidade de práticas voltadas para organizações tem maior chances de ser benéfica e frutífera quando parte de uma disciplina estruturada e uma relação autêntica dos designers com o caminho espiritual escolhido (omitido para revisão cega). Por disciplina estruturada, entendemos aquela que vem de uma linhagem, de uma escola com consistência filosófica e que oferece diretrizes práticas adaptadas à vida contemporânea. Além disso, não se baseia apenas na leitura individual e manual de teorias ou escrituras.

Fischer (2020), assinala que a disciplina espiritual deve ser um esforço contínuo e diário de desenvolvimento. Ele, como muitos outros mestres budistas, coloca a vida cotidiana como o verdadeiro campo da atividade espiritual e ressalta a necessidade de colocar em prática no dia-a-dia tudo aquilo que é contemplado em rituais ou estudos.

Assim, parafraseando Krishna Das (2011) que diz que não existe vida espiritual e vida mundana, existe apenas vida, a sustentabilidade está na vida e precisa emergir do interior para então se desdobrar na vida mundana. Apresentamos duas práticas espirituais, o budismo e o yoga que nos ajudam a pensar na sustentabilidade nas práticas cotidianas.

### **2.1 BUDISMO**

Embora o budismo se apresente através de uma enorme variedade de escolas e linhagens, há princípios que são comuns a quase todas, como é o caso dos “Doze Elos da Originação Dependente” (Gouveia, 2016). Tal princípio, pode-se se dizer, está na base da ontologia budista pois descreve como os fenômenos externos (universos, mundos, objetos naturais e artificiais, acontecimentos) e internos (identidade, emoções, pensamentos, desejos)

surtem dentro do que a filosofia budista considera ser a “realidade relativa” que experienciamos, diferente da “realidade absoluta”, inefável, além de qualquer elaboração (Gouveia, 2016). O princípio da originação dependente é “descrito, examinado e explicado nesta teoria segundo a qual não existe nenhum fenômeno que não seja efeito de uma originação dependente; todos os fenômenos surgem em decorrência de uma série de fatores causais, de condições” (Gouveia, 2016, p; 192). A originação dependente é a base filosófica que demonstra a relacionalidade radical na ontologia budista: para este pensamento, não existe, em nível último, fenômenos separados, individuais. O que não quer dizer que o budismo abrace o conceito de “unidade” - e nem tampouco o “vazio” niilista. Esta posição intermediária entre o individual eterno e o vazio niilista é característica da filosofia budista e objeto de debates literalmente milenares, porém concordantes no princípio básico, relacional, de que “quando isto é, aquilo é” (Linga, 2010). O monge budista vietnamita Thich Nhat Hanh (1995) usa a expressão “interser” como forma de comunicar esse princípio. Amparado tanto na filosofia quanto na prática budista, Hahn (2017) propõe que “Tudo depende de tudo o mais para se manifestar.” Dessa perspectiva, compartilhada por todas as escolas budistas, não existe fenômeno, incluindo os seres, que exista de forma independente de outros fenômenos; tudo existe dependente de causas, condições e relações. Dessa forma, “Nós não existimos independentemente. Nós intersomos”. (Hahn, 2017)

## 2.2 YOGA

Yoga é uma sabedoria ancestral, milenar, oriunda da Índia, transmitida oralmente entre mestre e aprendiz e registrada por alguns sábios como o Yoga Sutras e Patanjali e o Haṭhayoga Pradīpikā de Svātmārāma Yogendra. O objetivo da yoga é a liberdade, um processo de autoconhecimento que tem o objetivo de reconhecer a si mesmo como alguém livre de limitações e a união do corpo, mente e espírito com o todo que é Atman. É vinculada a tradição não-dual dos Vedas, buscando a transcendência da identificação com todos os pares de opostos, condição essencial para o despertar da potencialidade humana. O Yoga busca levar o praticante a um ponto onde ele se percebe e se sinta como o Todo.

A perspectiva trazida pelo pesquisador Tales Nunes (2021) sintetiza a abordagem utilizada nesta pesquisa: yoga é um meio conhecimento do Ser, que conecta corpo e seus ritmos com os ritmos da Terra. Reconhece a realidade como uma trama infinita e interdependente. Para o autor, yoga é tanto os meios que usamos para nos lembrar da não separação quanto a própria visão de não separação” (p.23).

Há vários tipos de yoga quando desdobramos a filosofia em práticas. Uma delas, é o hathayoga, como uma tecnologia ancestral que trabalha os corpos físico, energético, psicoemocional, de sabedoria e de bem-aventurança por meio de práticas de posturas psicofísicas – *ásanas*, práticas respiratórias – *prāṇāyāmas*; práticas de gestos – *mudrás e bandhas*, práticas sonoras – *bijam e mantras*, práticas meditativas e sugestões de conduta ética e alimentar. Os *ásanas* são praticados para conquistarmos uma postura firme, saúde e flexibilidade. Os *prāṇāyāmas* são praticados para a expansão da força vital. Os *mudrás* evocam atitudes psicológicas e espirituais a partir de qualidades específicas, que refletem a nossa essência espiritual mais profunda presentes em nosso ser a espera de ser despertados. *Ásanas, prāṇāyāmas e mudrás* movimentam a respiração, a energia sutil e a consciência para partes específicas do corpo físico ao mesmo tempo em que suscitam estados de ânimo e sensações que vão de calmantes a energizantes (Yogendra, 2018; Le Page; Aboim, 2019). Outra abordagem é o Ashtanga yoga organizado por Patanjali no yoga sutras. São ensinamentos direcionados para a união com o Todo, uma jornada de autoconhecimento para o reconhecimento da própria natureza que é livre de sofrimentos e apegos. O começo da jornada é a desidentificação com a sequência de pensamentos da mente (memórias, dúvidas, decisões e ego) para que possamos

repousar na natureza do Ser: um estado de paz, livre de limitações. Yoga é viver o momento presente, lidando com as situações na maneira como elas se apresentam. Os pensamentos são de cinco tipos: conhecimento válido, conhecimento equivocado, fantasia, sonho e memória. Esses conhecimentos têm a possibilidade de te tirar do estado de paz ou não.

## 2.3 PRÁTICAS ESPIRITUAIS PARA COCRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

### 2.3.1A Mandala Estratégica Da Inovação Social: MEIS

A Mandala Estratégica de Inovação Social surgiu como resultado de uma pesquisa de Mestrado em Design onde um grupo de pessoas envolvidas com a causa da Síndrome de Prader-Willi foram reunidas em dois workshops de Design Estratégico para criar um modelo de associação de pacientes diferentes dos modelos tradicionais. A MEIS surge como uma alternativa aos métodos tradicionais de formulação de estratégias (como o Planejamento Estratégico ou o Canvas do Modelo de Negócios) para organizações que desejam uma abordagem menos influenciada pela lógica dos negócios e mais conectada com aspirações sociais e colaborativas. As bases teóricas que fundamentam a MEIS são as práticas de Gestão por Mandalas, do Lama Padma Santem e o Social Innovation Scanner de Anna Meroni, Marta Corubolo e Matteo Bartolomeo.

A Gestão por Mandalas considera que, as identidades, relações, grupos sociais e ambientes que habitamos são construídas por nós e por isso precisamos inicialmente desenvolver uma série de habilidades e atitudes internas e externas, psicológicas e comportamentais, para podermos construí-las e habitá-las de forma mais benéfica em todas as direções.

As habilidades começam por acalmar a própria mente para identificar e desenvolver liberdade frente aos próprios padrões de pensamento e comportamento; sintonizar nossa atitude de acordo com qualidades consideradas inerentes a uma mente serena como compaixão, amor, equanimidade e regozijo é outra. O fundamental é compreender, ainda que superficialmente, que as “redes e relações” que construímos e habitamos podem ser vistas como mandalas onde simultaneamente treinamos e exercemos essas habilidades para nós, para os outros e para a biosfera. (SAMTEN 2019).

A porta de entrada para a mandala é a Sabedoria do Acolhimento, a capacidade de ouvir e acolher as pessoas a partir de seus contextos, valorizando suas qualidades que conduzem à construção de relações positivas consigo mesmo, com os outros e com o meio ambiente. Sentar em roda para conversar, é uma forma prática de demonstrar a Sabedoria do Acolhimento: todos integram o círculo a partir de uma posição equânime, todos podem enxergar e escutar uns aos outros mais facilmente e não há uma hierarquia física fruto de um púlpito ou palco. Ao nos sentarmos em roda, nos olhamos diretamente e pensamos sobre o que está andando bem e como podemos melhorar nossas vidas – a inteligência compassiva fundadora das redes, que dá sentido à nossa vida, brilha. Somos então capazes de entender e acolher as visões e os mundos dos outros, e surge a auto-organização como a capacidade coletiva de criar soluções práticas e ações em meio ao mundo. (SAMTEN, 2019).

A gestão por mandalas fruto de um trabalho de pessoas que compartilham uma cosmovisão fundada na filosofia budista Mahayana e em práticas cotidianas de desenvolvimento espiritual.

### 2.3.2 MEIS para organizações pluriversais

Avançando nas questões do pluriverso, entendemos que a espiritualidade é um elemento fundante da cosmovisão de vários povos, que interagem com o mundo a partir de ontologias relacionais. Partimos do princípio do interser, da interdependência e da coemergência daquilo que criamos com a atmosfera do ambiente em que estamos inseridos para criar uma proposta de conexão do grupo com os corpos físico, energético, psicoemocional, espiritual a partir do yoga, para então, imaginar outras possibilidades de organizações

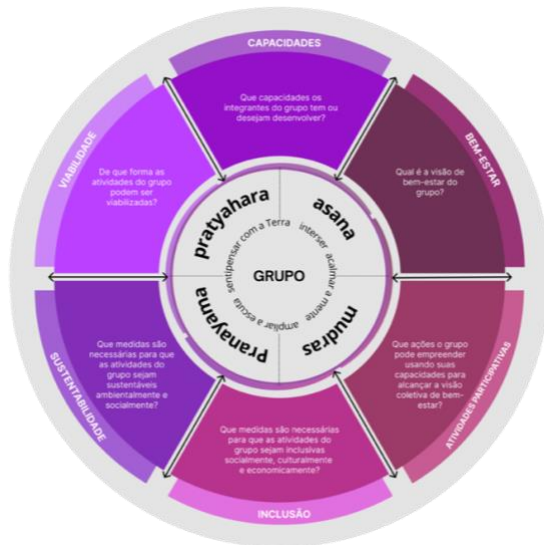
Para aplicarmos a MEIS com o objetivo de projetarmos organizações pluriversais, precisamos que todas as escolhas para a realização a atividade cocriativa sejam coerentes com os valores do pluriverso, desde o local, a caracterização do espaço físico, os alimentos, a temperatura, o silêncio e do som, a disposição dos participantes para a realização das atividades de imaginação. A intenção é ampliar a escuta e abrir espaço para a diversidade de novas ideias. Também deve ser considerada a relação do alimento consumido como uma relação criativa com mais-que-humanos, na medida que passa a dialogar com o organismo da pessoa que está no processo criativo. E o silêncio deve ser um elemento presente para acalmar a mente, estimular a observação dos pensamentos, perceber os estímulos do entorno, possibilitando a intervenção dos seres mais-que-humanos e o foco na expressão das ideias.

No desenho da prática de cocriativa, o critério principal de criação, decisão e corte deve ser o quanto cada elemento contribuirá para fomentar um envolvimento mais espiritual dos participantes, no sentido de conectarem-se à capacidade inata de seres humanos de colaborar a partir de um ponto de vista mais amplo, além de cada “eu”. Colocar o corpo em movimento e estimular os sentidos na relação com a materialidade no processo de imaginação pela visão, audição, olfato, tato e paladar, leva a escolha de trabalhar nas atividades que estimulem a interação do corpo com a ideia abstrata imaginada e a matéria, usando material impresso e técnicas de desenho, recorte e colagens.

Avançamos com a proposta da MEIS e optamos por partir do movimento do corpo para alcançar estados mais aguçados de consciência. Desenhamos uma prática de hatha yoga para flexibilizar o corpo como caminho para flexibilizar a mente; para acalmar o ritmo dos pensamentos e possibilitar a escuta das sutilezas; para perceber o corpo a partir de múltiplas possibilidades de pontos de vista; para reconhecer as limitações do corpo e avançar sem violência; para perceber a mudança que ocorre na realização de uma tarefa no encontro com outro corpo que sentipensa. Essas qualidades trabalhadas nos *asanas, mudras e pranayamas* da atividade de integração, deveriam ser levadas para o processo criativo. A partir dessa prática, a escuta atenta e o diálogo amoroso deveriam emergir.

Os movimentos de abertura, torção, retenção, inversão e equilíbrio trabalhados na prática do hatha-yoga foram levados para os movimentos propostos na prática de imaginação.

Figura 1 - Mandala Estratégica Da Inovação Social para organizações pluriversais



Fonte: Adaptada de (omitido para a revisão cega)

### 3 CONCLUSÃO

O ensaio demonstra como práticas espirituais estruturadas, oriundas de tradições como o budismo e o yoga, podem oferecer bases metodológicas e éticas para a imaginação de organizações pluriversais. Apresenta a ferramenta adaptada MEIS na qual a incorporação de tais práticas nos processos estratégicos amplia a compreensão de interdependência, acolhimento e escuta profunda, estimulando formas de organização que não reproduzem a lógica que levou a insustentabilidade do planeta. Assim, ao integrar a espiritualidade nas organizações, abre-se um horizonte para estratégias organizacionais que valorizam a pluralidade de mundos, a dignidade dos seres humanos e mais-que-humanos, e a construção de futuros justos e regenerativos

### REFERÊNCIAS

- FISCHER, Norman. **O mundo poderia ser diferente: imaginação e o caminho do bodisatva**. Teresópolis: Lúcida Letra, 2020.
- GOUVEIA, Ana Paula. **Introdução à filosofia budista**. São Paulo: Paulus, 2016.
- HANH, Thich Nhat. **The Art of Living: Peace and Freedom in the Here and Now**. Nova Iorque: HarperOne, 2017.
- HARAWAY, Donna. **Antropoceno, Capitaloceno, Plantationoceno, Chthuluceno: fazendo parentes**. São Paulo: Ubu, 2023.
- KHOTARI, Ashish.; SALLEH, Ariel.; ESCOBAR, Arturo.; DEMARIA, Federico.; ACOSTA, Alberto. (Org.). **Pluriverso: um dicionário do pós-desenvolvimento**. São Paulo: Editora Elefante, 2021.
- YOGENDRA, Svātmārāma. **Haṭhayoga Pradīpikā**. Tradução Kupfer Pedro. Ericeira: yogapro, 2018
- LE PAGE, Joseph; Aboim, Lilian. **Mudrás para cura e transformação**. Garopaba: Yoga Integrativa, 2019
- NUNES, Tales. **O esquecimento do ser: yoga como lembrança**. Florianópolis: ed. do autor, 2021.
- SACKS, Wolfgang . **Apresentação**. KHOTARI, A.; SALLEH, A.; ESCOBAR, A.; DEMARIA, F.; ACOSTA, A. (Org.). **Pluriverso: um dicionário do pós-desenvolvimento**. São Paulo: Editora Elefante, 2021.
- SAMTEN, Padma. **Relações e redes**. Viamão: Ação Paramita, 2019.