

# Allboarding

---

Estratégias e práticas de gestão  
inclusiva para impacto positivo

Amostra

Amostra

# Allboarding

---

Estratégias e práticas de gestão  
inclusiva para impacto positivo

Cecília Seabra



## Allboarding

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Actual é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Copyright © 2025 Cecília Seabra.

ISBN: 978-65834004-51

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S438a  
1. ed. Seabra, Cecília.

Allboarding : estratégias e práticas de gestão inclusiva para impacto positivo / Cecília Seabra. – 1. ed. – Rio Janeiro : Actual, 2025.

136 p.

Bibliografia.

ISBN 978-65834004-51

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança inclusiva. 3. Sustentabilidade empresarial. 4. Cultura organizacional. 5. Estratégia empresarial.  
I. Título.

CDD 658.3

CDU 005.95/.96

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Editor da Obra:** Rodrigo Mentz

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutüs

**Produtor Editorial:** Eduardo de Prouença

**Diagramação:** Diego Santos



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

**Ovidoria:** [ovidoria@altabooks.com.br](mailto:ovidoria@altabooks.com.br)



Editora  
afiliada à:



## Sobre a autora

Mulher a caminho dos 50 anos, que age com o coração, usando a cabeça, Cecília Seabra é mãe de dois meninos, quatro cachorros e um gato, LGBTQIAPN+, e trabalha para compartilhar e colaborar mais e competir menos.

Em quase três décadas de transformação, estratégias e conhecimento, impactou diretamente mais de 200 organizações em quase todos os segmentos.

Atualmente, vive entre a região serrana do Rio de Janeiro, em um sítio na cidade de Petrópolis, e São Paulo, capital, onde se multiplica em dez carreiras, dentre pesquisadora, docente, conselheira consultiva, consultora, escritora e palestrante.

Também integra instituições internacionais de promoção aos direitos humanos para jovens, diversidade em conselhos de administração e de fomento à carreira de mulheres.

Sua formação é em comunicação, com mestrado na área (UERJ) e especialização em economia e gestão da sustentabilidade (UFRJ).

Amostra

Para Francisco, Inácio e quem ainda está por vir.

## Prefácio

*Allboarding*: onde todos se encontram em uma jornada de estratégia, impacto e legado que transforma relações e negócios

Ceci e eu nos conhecemos em uma gravação de podcast. Na época, falávamos do potencial dos funcionários como influenciadores e, com certeza, passamos por questões humanas e éticas, pois essa é uma característica que move a Cecília profissional, pesquisadora, mãe e mulher. Depois disso, nos encontramos para um café e falamos de momentos de vida, caminhos, pesquisas, interesses e sua vinda para São Paulo. Posteriormente a isso, nos tornamos amigas, sobretudo de redes sociais, onde admiramos e trocamos curtidas em conteúdos em que analisamos a cena corporativa com crítica, mas com tons de esperança e de ação.

Assim, nessas trocas, surgiu o convite para esse prefácio. Com alegria, apresento *Allboarding*, obra de Cecília Seabra, que se destaca como um convite urgente e necessário para repensarmos as relações no ambiente de trabalho e além dele. Em um mundo marcado por transformações aceleradas, desigualdades estruturais, polarizações e desafios complexos, este livro surge como uma oportunidade para aqueles que desejam exercer uma liderança mais consciente, inclusiva e impactante.

Cecília parte de uma experiência pessoal profunda — sua demissão — para construir uma reflexão crítica sobre como as organizações e as pessoas se relacionam. Com base em anos de pesquisa e prática, outra grande faceta sua, ela propõe o que chamou de “constructo *Allboarding*”, uma mentalidade que coloca as pessoas no centro das estratégias, não como recursos, mas como agentes de transformação. A obra é um convite para abandonarmos a passividade e assumirmos o protagonismo em nossas esferas de influência, seja como líderes, funcionários ou cidadãos.

Exatamente por sua trajetória mista, híbrida, de um “pé lá, outro cá” (academia e mercado), Cecília combina teoria e casos reais, tornando acessíveis conceitos complexos da economia política da comunicação e dos estudos culturais.

Além disso, a autora desafia utopias corporativas e convida à ação, mostrando que é possível — e necessário — criar ambientes de trabalho mais saudáveis e justos. Seu olhar crítico sobre temas como propósito, ESG e tecnologia enriquece o debate, enquanto o método do equilíbrio de interesses e a abordagem do ciclo de política oferecem caminhos tangíveis para a mudança.

*Allboarding* não é apenas um livro; é um manifesto pela humanização das relações profissionais e um guia para quem acredita que negócios e pessoas podem coexistir de forma ética e sustentável. Leitura indispensável para líderes, gestores, educadores e todos que desejam deixar um legado positivo no mundo.

Quer saber como todos esses conceitos se entrelaçam e se relacionam? Pode embarcar que é *Allboarding*!

Boa viagem!

**Carolina Terra**

Professora e Pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes  
Universidade de São Paulo

# Sumário

Sobre a autora 5

Prefácio 7

Introdução 11

1. T@dos a bordo 17

1.1 Realidades, influências e o papel das utopias 19

1.2 Trabalhos, eficiência e *performance* 23

1.3 Por que você trabalha? 27

1.4 Protagonismo e ação 30

2. Como chegamos até aqui 41

2.1 Além das barreiras de campo 45

2.2 Ciclo de política nas culturas organizacionais 48

2.3 Equilíbrio de interesses na gestão de tensões 54

2.4 Aplicações e resultados 59

3. Sua gestão não é inclusiva. Seu negócio não é resiliente.

Sua empresa não constrói legado. E isso pode ser positivo. 73

3.1 Propósito para quem? 74

3.2 Sustentabilidade, ESG e operações *purpose-first* 77

3.3 Nossas relações com tecnologia e IA 88

3.4 Fazemos política o tempo inteiro 91

4. Como fazemos as coisas por aqui 95

4.1 A força da cultura na gestão de mudança 99

4.2 Marca, reputação e estratégia de negócios 108

4.3 Pessoas que temos, que queremos e de que precisamos 115

4.4 As histórias que contamos 121

Futuros possíveis 130

Referências 134

Amostra

# Introdução

Slavoj Žižek (2017)<sup>1</sup> diz que acontecimento é algo repentino e que interrompe o fluxo natural das coisas. Foi o que minha primeira demissão representou para como eu até então dialogava com o trabalho, com a gestão de negócios e de pessoas, liderança, estratégia, e com minhas próprias áreas de atuação na época: comunicação e sustentabilidade. Também, com o conhecimento.

A demissão mudou radicalmente minha forma de olhar para a realidade, que já vinha desgastada pelas dissonâncias intrínsecas aos ambientes corporativos e suas culturas, bem como por algumas proposições que permeavam o meu posicionamento, e que pareciam sem lugar no excesso de regras, hierarquias e compartimentações que aprisionam informações e conhecimentos nas empresas.

Busquei refúgio na pesquisa, para explorar as relações profissionais e a consciência dos impactos da perspectiva individual, em um estudo inter e transdisciplinar que culminou em proposições e em um método para orientar o equilíbrio de interesses, inicialmente na comunicação. Nesse momento, comunicação e educação foram minhas alavancas para pensar e propor maneiras de ampliar a inserção da sociedade como parte da política pública, em linha com as demandas de democratização para além das esferas estatais.

Em paralelo, atuando como consultora em diferentes indústrias e tipos de projetos, eram nítidas as similaridades entre os resultados da minha pesquisa e os contextos organizacionais. Neles, pessoas agem de acordo com diferentes regras ontônicas em inúmeros processos de tomada de decisão, escrevem e definem regras heteronômicas e decidem como serão aplicadas em seus espaços de autonomia — em grande parte fruto de diferentes tensões — visando ao atingimento de objetivos, nos mais diferentes níveis hierárquicos.

Na medida em que analisei, durante dois anos, os impactos dessas atuações em outras pessoas, inicialmente sob parâmetros de liderança, gestão, *branding* e das estratégias de marca empregadora, constatei que a dissonância era imperativa, tanto entre discurso e prática organizacional, quando individual. Ela também ecoava na minha própria experiência como gestora, líder, executiva, influenciadora, influenciada, tomadora de decisões que afetavam pessoas, foco do impacto de outras tantas decisões, empregada que contratou, que demitiu e que foi demitida. As similaridades com os resultados da pesquisa ampliavam-se.

---

1. ŽIŽEK, Slavoj. *Acontecimento: uma viagem filosófica através de um conceito*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

Esse foi o contexto no qual *Allboarding* começou a ser estruturado, ainda de forma tímida, a partir da soma das constatações acumuladas desde o “acontecimento” da minha demissão e minha pesquisa, que culminaram na pergunta: o quanto uma marca empregadora resiste ao desligamento de funcionários? Foi ela que me guiou na continuidade das investigações, começando por um mergulho no ciclo de vida das pessoas que trabalham para investigar experiências da atração ao *offboarding*. Nesta fase, recolhi múltiplos pontos de vista sobre o trabalho como parte da vida e sobre as relações das pessoas COM e NOS ambientes organizacionais, nos níveis individual e de cultura.

Tive a oportunidade de conversar com muita gente, bem como entrevistar pessoas em empresas que vinham construindo alternativas ao fim do relacionamento com empregados atrelado exclusivamente a um contrato. Monitorei tendências e perspectivas de futuro orientadas por visões mais otimistas sobre as transformações nas relações de trabalho e alternativas às formas tradicionais de gestão de talentos e pessoas, e mais críticas, em sua maioria fundamentadas na crise dos estados de bem-estar social e na precarização do trabalho.

Na sequência, foi a vez de estender o olhar para a comunicação com pessoas empregadas e analisá-la não a partir de números de matrícula e *headcounts*, mas da perspectiva de público de relacionamento, *stakeholders*, em comparação com o que as mesmas empresas faziam para pessoas, digamos, mais valorizadas em suas estratégias e investimentos, como clientes. Veio o vínculo com a cultura e com todas as discussões em torno do — precário — bem-estar no trabalho e clima organizacional. Vale dizer que estávamos em 2022, ano em que a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu o *burnout* como doença ocupacional<sup>2</sup>.

Então, passei a observar questões e dilemas que permeavam o exercício da liderança. Em diferentes oportunidades, apliquei proposições que vinham sendo aprimoradas ao longo desse processo, que me permitiam avançar na conformação de *Allboarding* e trabalhá-las como fio condutor de palestras e *workshops*, e como parâmetro para estudos de diagnósticos e análises. Obtive resultados animadores, especialmente quando objetivava contribuições para uma visão mais integrada sobre estratégia, recursos, gestão de negócios e pessoas de uma perspectiva mais consciente sobre responsabilidade, inclusão e participação.

Começo a falar timidamente sobre o tema e a discuti-lo, em recortes. Isso aconteceu ora patrocinada por uma rede social profissional como um dos projetos escolhidos no Brasil para aceleração, ora em paralelo à atuação consultiva e docente, ao tempo em que avançava com a pesquisa entre meus achados e

---

2. Em 2019, a mesma OMS oficializou a doença como aquela que resulta de estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso.

as discussões sobre necessidade de mudança de modelos de negócio. Embora já contemos com muitos métodos, modelos, movimentos, diretrizes e outras tantas alternativas, na minha humilde perspectiva ainda conversamos em bolhas setoriais, hierárquicas e de especialidade, e carecemos de integração e transdisciplinaridade que permita a apropriação e aplicação por todas as pessoas, seja da visão de negócio, seja individual.

Acredito que somos capazes de exercer relações mais construtivas e produzir ambientes mais saudáveis para viver e trabalhar. Acredito que todos podemos ser mais ativos dentro das nossas respectivas esferas de influência. É por isso que *Allboarding* estrutura-se da forma como veremos neste livro, e com a ambição de poder ser exercido por todas as pessoas em uma organização.

É pensado para quem deseja exercitar uma mentalidade que considere que nós, pessoas, somos estratégicas, somos a maior força de uma organização, e podemos ser seu legado. Para quem acredita que é possível questionar a realidade estruturada para nos angustiar e trabalhar nas mudanças possíveis. Não importa se com uma visão mais ou menos antropocêntrica, pois, ao fim, estamos falando de assumir a responsabilidade sobre nossos impactos e questionar a forma como são produzidos.

Já estruturado como constructo, a proposta teórica inicial de *Allboarding* foi aplicada à jornada dos empregados. O objetivo, potencializar os esforços que as empresas fazem para a atração de pessoas em suas estratégias de marca empregadora, integrado a uma cultura capaz de acolher e incorporar as transformações necessárias como legítimas e parte de um ambiente de bem-estar e desenvolvimento, conectado à gestão estratégica, reputação, credibilidade e às dimensões sociais do ESG<sup>3</sup>.

Também foi testada em programas de desenvolvimento de líderes para fortalecer a visão sobre a responsabilidade que é praticar o discurso de valorização de pessoas, colocando o risco da inconformidade no dia a dia, pois ele existe, é real, perceptível o tempo todo e capaz de pôr abaixo muito investimento, além dos riscos de imagem e reputação. Então, ao observar os impactos e reações à abordagem em diferentes indústrias, culturas e visões sobre gestão e liderança, tornavam-se cada vez mais claras as dificuldades de as empresas permitirem maior participação e pluralidade e as diferenças entre experiências causadas tanto pela distância entre o *walk* e o *talk*<sup>4</sup>, quanto as potências da educação e da comunicação — como ciência, conhecimento, meio, ferramenta, recurso, habilidade e competência, como elo — para identificação e, conseqüentemente, aproveitamento das oportunidades de potencializar estratégias. Isso porque também

3. Acrônimo para ambiental, social e governança, na sigla em inglês.

4. Da expressão em inglês *walk the talk*, que significa agir (representado pelo verbo *walk*) de acordo com o discurso (*talk*).

é evidente o quanto seu conhecimento, e utilização, ainda são extremamente limitados como ferramentas de gestão.

*Allboarding*, então, amplia-se para considerar não somente a relação com empregados, mas com pessoas.

Todas. A bordo.

É quando a dimensão da influência posiciona-se como premissa; o legado, o objetivo; a autonomia, o meio; a comunicação, o recurso; a responsabilidade sobre os impactos, um norteador; ampliados pela educação.

Fica evidente a necessidade de uma arquitetura que permita ampliar sua aplicação visando à mais honestidade nas relações, em linha com tendências pós-propósito e a reputação como direcionador estratégico de impacto positivo. Para tanto, era necessário trabalhar metodologicamente para garantir a dimensão de democratização, participação e educação imprescindíveis para propor transformações dessa configuração.

Retomo o desenho metodológico da primeira pesquisa, que estudou o impacto da atuação profissional da perspectiva individual, e ele comprova-se igualmente válido para sustentar o constructo *Allboarding*. Apesar de um dos métodos jamais ter sido pensado para o que proponho neste livro, ele permite corroborar a aplicabilidade para atuação nas dinâmicas de política e poder das culturas organizacionais, que, ao fim, por mais que desejem manter-se fechadas, já vêm sendo forçadas a se abrirem há pelo menos quatro décadas<sup>5</sup> e nada mais são do que reproduções, em maior ou menor escala, das estruturas da sociedade.

Quando, em 2024, fui consultada pela Alta Books sobre o interesse de apresentar um projeto de publicação, decidi que era hora de unir os resultados de sete anos de pesquisa neste livro. *Allboarding* ambiciona trabalhar uma nova mentalidade para pensar as relações e, portanto, os negócios, necessária para a transição entre a visão de curto prazo que é preponderante e a resiliência, possível com a ampliação do olhar para horizontes mais longos do que aqueles nos quais estaremos presentes. Ainda, aumentar os campos de autonomia e a inclusão de novas vozes para pensar soluções, em linha com caminhos para democratizar a gestão de negócios e pessoas, uma alternativa às demandas e pressões resultantes de movimentos da sociedade e da própria transformação das relações DE e COM o trabalho.

É um constructo, o que significa sua construção hipotética, que relaciona saberes e métodos de diferentes campos de estudo para sustentar uma proposição pelo rompimento dos ciclos de privilégios e competição. Lado a lado, podemos conhecer nossos campos de influência e autonomia, e assumir o protagonismo

---

5. Refiro-me à abertura forçada pelas demandas da lei Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor e, mais adiante, pelas transformações tecnológicas que implicaram novas formas de produção e consumo de informação e conteúdo, que ampliaram os campos de interação entre marcas e pessoas.

pelas mudanças que desejamos ver consolidadas nos ambientes de trabalho e nos tipos de impactos em consequência deles, em busca da qualidade de vida que vem sendo minada pela precarização irrestrita das relações.

Assim que, se você busca respostas para nossos problemas complexos, este livro não vale a sua leitura, e jamais tentaria convencimento no sentido contrário. Entretanto, se busca ampliar seu olhar em diálogo com uma perspectiva que não necessariamente traz novidades nos conceitos, mas sim em suas possibilidades de aplicabilidade, sigamos em frente, rumo a uma discussão cautelosamente otimista, ou realista esperançosa, com alguma crença e direcionamento por um propósito maior, ao encontro de que muitos autores vêm propondo há cerca de uma década e para o que ousa contribuir sob o constructo *Allboarding*.

Vamos falar sobre o exercício da mentalidade crítica baseada na interdependência dos impactos resultantes do exercício das relações de poder e dos espaços de protagonismo. E do nosso papel como agentes de transformação de padrões dentro dos nossos ciclos de influência. No primeiro capítulo, o foco é apresentar *Allboarding* e como você pode se valer das suas proposições a partir da sua perspectiva individual.

Para tal, o ponto de partida é o diálogo entre os posicionamentos de realidade e utopia, e qual o papel de cada uma delas para as proposições que fazemos neste livro. Então, vamos exercitar nossas dimensões de influência e impacto, em reflexões que têm como objetivo fazer com que você tenha a oportunidade de revisitar a construção da sua realidade, quem é e como vem impactando as pessoas com as quais se relaciona.

Cabe ressaltar que abordaremos alguns conceitos que permeiam as transformações das relações de trabalho, para configuração da subjetividade na qual atuamos, especialmente devido a características mandatórias, como eficiência, *performance*, liberdade, empreendedorismo. Não faremos discussões conceituais profundas, mas traremos algumas questões imprescindíveis para ampliar nossos olhares para conformação e diálogo com a realidade, o que permitirá compreender como *Allboarding* pode se apresentar como alternativa para transformação da nossa forma de pensar relações DE e COM o trabalho.

A partir dessa construção, será a vez de refletir sobre qual é o lugar do trabalho na sua vida. Estamos falando de propósito, por certo, mas não na posição de utopia, e sim de parâmetro crítico para dialogar com a sua realidade. Conformadas essas bases, finalizamos com discussões sobre protagonismo e ação, onde abordamos como a clareza sobre a reputação como estratégica para nosso posicionamento ajuda-nos a melhorar a comunicação nossa de cada dia. Nesse ponto, você encontrará algumas propostas para trabalhar intencionalidade e assertividade na sua comunicação, bastante instrumentais, é fato, mas igualmente úteis se considerada a visão de impacto e influência.

Fechamos o primeiro capítulo com uma provocação que faz a transição entre a visão individual que vimos exercitando, e a organizacional: sua gestão não é inclusiva; seu negócio não é resiliente; sua empresa não constrói legado. E isso pode ser positivo. Ela transcorre para finalizar a apresentação dos referenciais teóricos que conformam *Allboarding* e orientam sua estrutura de sustentação, ou seja, sua metodologia, que veremos no segundo capítulo.

Nele, vamos conhecer as referências metodológicas que sustentam *Allboarding*, e que podem ser utilizadas para aplicá-lo como alavanca de fomento ao desenvolvimento e à inovação de forma transversal. É possível encontrar alguns exemplos, desenvolvidos com o objetivo de alimentar ideias sobre a validade do constructo (que você irá transpor para a sua realidade específica), assim como orientar a aplicação da arquitetura de métodos, de forma integral ou não, a depender de diferentes situações, pessoas e objetivos.

Então, *Allboarding* aprofunda o diálogo com os negócios. No capítulo três, isso acontece das perspectivas de sustentabilidade, ESG e operações *purpose-first*, ainda motivada pela provocação que fecha o primeiro capítulo e o que traz de oportunidades quando olhamos para as realidades nas quais atuamos e que impactamos. Ainda, pela interação com algumas perspectivas motivadas pelas tecnologias, finalizando a discussão com a dimensão política das organizações e seus impactos. Por fim, temos o capítulo quatro, onde falaremos sobre cultura, gestão de mudança, marca, reputação e estratégia; e terminamos de volta às pessoas, numa jornada que começa na ótica individual e termina com discussões delineadas pela ótica das relações de trabalho.

É um percurso que começa na sua visão profissional individual, e termina com um olhar sistêmico sobre possibilidades de implementar relações mais saudáveis com as pessoas a partir da visão de *Allboarding* para as realidades de negócios e de trabalhos. Claro que não desperdiçamos a oportunidade de fechar com algumas proposições e perspectivas, tanto como forma de instigar meu próprio olhar sobre os próximos passos para mim mesma, quanto para ajudar você com ideias e oportunidades de aplicação.

Isso porque este livro também é um convite.

*Allboarding* não ambiciona ser somente um constructo, mas uma comunidade — [allboarding.com.br](http://allboarding.com.br).

Espero você e todas as pessoas interessadas para seguirmos conversando sobre dúvidas, críticas e contribuições, avançando construção de melhores ambientes de trabalho, que resultem em impacto positivo para os diferentes significados de uma boa vida para cada um de nós.

Obrigada por estar aqui. Um abraço e boa leitura!

**Cecília Seabra.**

# 1. T@dos a bordo

## Quadro de palavras-chave

Realidade; Utopia; Influência; Impacto; Responsabilidade; Compromisso; Identidade; Imagem; Reputação; Confiança; Protagonismo; Posicionamento; Desenvolvimento; Eficiência; Performance; Trabalho; Carreira; Empreendedorismo; Crítica; Propósito; Projeto de Vida; Relacionamento; Experiência; Comunicação; Assertividade; Intencionalidade; Objetividade; Segurança; Bem-estar; Legado; Mentalidade; Comportamento; Relacionamento; Gestão; Oportunidade; Resiliência; Cultura; Democracia; Sociedade; Inclusão; Pluralidade; Estratégia; Marca; Inovação.

Aceitar a realidade é a melhor maneira de lidar com ela. Sim, começamos pelo óbvio, que, como sabemos — mas nem sempre fazemos — deve ser dito.

Parece simples demais iniciar dessa maneira uma discussão que se pretende sustentar um livro. E diria: pode ser que seja. No entanto, a simplicidade contém camadas de complexidade que, não resolvidas, a tornam um tipo ideal, algo no qual miramos para nunca atingir, mantendo o complexo como padrão aceitável até sufocar-nos.

Vou propor um rápido exercício para fazermos juntos, eu com as palavras, você, com as suas referências e experiências acumuladas:

- Quantas vezes você se viu encarando o dia a dia de trabalho e sua característica transversal de nunca termos tempo, recursos e pessoas suficientes para fazer o que é necessário nos prazos imputados, pensando que tão logo atingisse as metas e objetivos conseguiria aprovar mais orçamento e poderia contratar; e/ou substituir quem não estava entregando; e/ou ter novos fornecedores; e/ou contratar uma nova ferramenta; e/ou desenvolver um projeto (...) pensamento que, naquele momento, ajudava na percepção de ver como transitória o que nada mais era do que a sua realidade?
- O quanto você já se frustrou, ou desmotivou-se, ou irritou-se (ou qualquer outro sentimento incômodo) por ter que rever planejamentos, orçamentos, ações, priorização, ou qualquer outra mudança de planos, pensando que se tratava de falta de estratégia, de falta de comunicação, de incapacidade da sua liderança (ou sua mesmo, se ocupa essa posição), ou qualquer outra justificativa para se posicionar como uma pessoa impactada e criticar a condução dos negócios na organização ou instituição para a qual trabalhava?

- Se você ocupa uma posição de alta liderança: como avalia o tópico acima da perspectiva de equipe, ou seja, o quanto já se frustrou, ou desmotivou-se, ou irritou-se (ou qualquer outro sentimento incômodo) por ver as suas pessoas aparentemente sem maturidade suficiente para perceber a necessidade de mudança, de revisão; sem protagonismo para buscar a informação necessária e fazer acontecer sem serem mandadas?

Poderíamos seguir com mais algumas situações, mas imagino que já tenhamos condições de compreender a complexidade à qual me referia na abertura deste capítulo, porque, sim, o simples dá trabalho. Se não braçal e de operação; intelectual, pois é preciso criticar o *status quo* para ser capaz de dialogar com ele.

Para tanto, é fundamental avaliarmos quais as nossas bases de conhecimento e como se constituem. Como se conformam nossa mentalidade, os nossos posicionamentos, as nossas contribuições e as capacidades de gerir o que é necessário? A perspectiva de crítica que proponho com *Allboarding* começa com o olhar sobre por que pensamos, agimos, reagimos da forma que fazemos, para sermos capazes de compreender as nossas complexidades e, assim, dialogar com maior protagonismo com os impactos que causamos NAS e PARA as pessoas nos contextos e cenários nos quais atuamos.

Por esse motivo, este livro traz consigo algumas ambições. Dentre elas, contribuir para transformar a nossa obsessão por dificultar muitas coisas que não precisariam ser tão complexas (afinal, somos nós que criamos essas realidades nas quais vivemos e das quais reclamamos), dialogar com bases teóricas para conversarmos sobre uma nova mentalidade para compreender a complexidade do nosso *zeitgeist*, ou seja, nosso espírito do tempo, e questionar a desigualdade como base para as nossas relações e por que não podemos fazer diferente.

Vamos, então, voltar às reflexões para seguirmos adiante.

Para sermos capazes de aceitar a realidade, precisamos reposicionar a utopia e enxergarmos a realidade vivida, e não a imaginada (JONAS, 2006)<sup>6</sup>. Não trago essa referência como se a utopia fosse descartável, mas no sentido de termos atenção ao seu papel, função e significado. Ela tem um enorme poder quando posicionada como tipo ideal, mas pode alienar-nos se tratada como realidade. Vejamos nos exemplos:

- Quando você revisitou experiências de ter atingido metas e objetivos sem ter tido nada além de parabéns, um bônus, ou talvez nada disso, e não conseguiu aumentar a equipe como gostaria, ou gerir seus fornecedores como gostaria, ou ter acesso às tecnologias de que gostaria.

---

6. JONAS, Hans. *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica*. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2006.

- Quando você sentiu o quanto se frustrou, ou desmotivou-se, ou irritou-se por ter de rever planejamentos, orçamentos, ações, priorização, ou qualquer outra mudança de planos.
- Quando você se afetou por ver uma equipe aquém do que desejava.

Imagine se, em vez de construir sua atuação com base na utopia do transitório — basta superar resultados que será possível alcançar o que se deseja —, você aceitasse o dia a dia do jeito que você vivenciou como a sua realidade, conhecendo suas bases e dinâmicas e podendo pensar sobre ela:

- Atingir metas é só um objetivo, e não garantia de que algo vai mudar.
- Rever planejamentos, orçamentos, ações, priorização, ou qualquer outra mudança de planos é o padrão em um tempo sem tempo (CRARY, 2016)<sup>7</sup>.
- Minha equipe tem carências e precisa se desenvolver para ser capaz de entregar o que é necessário, ou de liderança e gestão para orientá-la na execução das atividades.

A consciência de que gerir significa lidar com falta ou excesso de competências, orçamento, recursos, pessoas, habilidades é capaz de transformar realidades. Eu tenho certeza, mesmo sem conhecer você, de que teria feito muitas coisas diferentes, teria gerido muito melhor suas atividades, pessoas, recursos, teria pensado em alternativas, teria, — por que não? —, inovado, teria tido a oportunidade de mostrar muito mais do que foi capaz naquele momento que imaginou em nosso exercício. Ou teria se posicionado de uma outra forma na medida do que entendesse justo para a realidade.

Assim, vamos seguir no exercício de deixar os ideais para outros momentos, e teremos alguns deles neste livro, além de, ao fim, ser uma proposta de atuação orientada por um ideal. Mas, a partir de agora, nosso olhar está no hoje. Vamos olhar para a realidade. Para todos os NÃO e SIM que você conhece, a depender da sua história até aqui, para exercitarmos caminhos para melhores legados.

## 1.1 Realidades, influências e o papel das utopias

Cada pessoa tem uma história particular, a qual produz e da qual é produto.

A maneira como produzimos nossa história influencia na história produzida. Na economia política da comunicação e nos estudos culturais, parte da base teórica que constitui o campo de conhecimento dessa autora, significa, dentre outras

---

7. CRARY, Jonathan. 24/7: *Capitalismo tardio e os fins do sono*. São Paulo: Ubu, 2016.

coisas, produzir sentidos que façam com que as pessoas identifiquem-se com eles e contribuam para o seu sucesso. Algo como ser capaz de engajar pessoas em relação a determinadas formas de fazer, para que atuem na direção necessária.

Adicionalmente, nossas realidades são produtos únicos, que dialogam com outras realidades, que, por sua vez, são produtos igualmente únicos com zonas de intersecção maiores ou menores a depender do conjunto de experiências e referências compartilhadas. Importante ressaltar que essas referências são construídas com base numa subjetividade que reforça com *feedbacks* positivos nossas atuações do fazer acima do saber, num ciclo de recompensas que coloca nosso desempenho acima de todas as outras coisas — inclusive os ambientes nos quais atuamos.

Como diz Jonas (2006)<sup>8</sup>, somos produtos de uma lógica que posiciona o *homo faber* acima do *homo sapiens*, cada vez mais produtores do que produzimos e fatores do que ainda poderemos fazer, além de preparadores do que teremos condições de fazer em seguida, num conjunto de referências que aprofundaremos logo a seguir. Por hora, para começarmos a construir o entendimento sobre o que significa uma mentalidade exercitada pelo constructo de tod@s a bordo, precisamos enxergar nossas carreiras de uma perspectiva humana, em uma outra coerência, que considere os efeitos finais dos nossos atos.

Ao fim, somos parte da vida de quem trabalha conosco. E vice-versa. Contaremos histórias sobre nossos trabalhos e as pessoas serão parte delas.

O quanto estamos preparados para fazer parte da vida de outras pessoas?

Como queremos que elas falem sobre nós?

Será que temos consciência e estamos preparados para lidar com os impactos que causamos naqueles com os quais convivemos profissionalmente?

Como nos sentimos ao saber que podem estar mais ou menos estressadas, realizadas, ou abatidas a depender da nossa influência em uma interação de trabalho?

Quando duas pessoas se encontram e interagem, as duas saem modificadas. Significa dizer que nossos relacionamentos constroem e contam nossas histórias — e percebam que eu ainda não estou falando de quais relacionamentos, porque somos produto de todos eles.

Cada pessoa, apesar de partilhar momentos com muita gente, tem uma visão ímpar sobre a vida e sobre cada um desses momentos compartilhados, porque estamos analisando cada um deles, a partir das nossas próprias referências, e elas foram construídas ao longo da nossa vida e tudo o que vimos, vivemos e, principalmente, sentimos. O nome desse conjunto de coisas é experiências.

---

8. Jonas, Hans. *O princípio responsabilidade: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica*. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2006.