

PENSAAR

Amostra

Amostra

MARIA FLÁVIA BASTOS

PENSAR

**Pensamento crítico, sistêmico e
criativo para decidir, criar e agir
em contextos complexos**



Pensar

Copyright © 2026 Actual

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Maria Flávia Bastos

ISBN: 978-65-5183-024-2

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B327p

Bastos, Maria Flávia.

Pensar: pensamento crítico, sistêmico e criativo para decidir, criar e agir em contextos complexos / Maria Flávia Bastos. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Actual, 2026.

160 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-65-5183-024-2

1. Pensamento crítico. 2. Pensamento sistêmico.
3. Criatividade aplicada. 4. Liderança.
5. Administração. I. Título.

CDD 658.409

Índice para catálogo sistemático:

Administração: liderança e tomada de decisão 658.409

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 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 Mutus

Produtora Editorial: Rita Motta

Dedicatória

Dedico esse livro a todas as pessoas que ainda acreditam que podemos ser mais humanos e que desejam desenhar novos caminhos por meio da crítica verdadeira, da esperança resistente e do processo diário de abrir os pulmões do pensamento na tentativa de garantir nossa liberdade.

Agradecimentos

À Jatemar, Cacaia, Catarina, Dudu, Nico e Tico — meu lugar de descanso, onde mora a leveza do amor diário.

A Diego Travez, pela insistência amorosa que me faz escrever e acontecer.

À Elizabeth Hazin, que conduziu a primeira inspiração deste livro.

À Stella Florence, que leu com crítica e afeto o resultado deste texto.

A Filipe Vieira, que com alma e talento, pôs em imagem parte de meus sonhos.

À Manu Drummond, pela dedicação generosa e alegre em comunicar as histórias que escolho contar.

Nos demais — eu sei, qualquer um o sabe
— o coração tem domicílio, no peito. Comigo,
a anatomia ficou louca. Sou todo coração.

Vladimir Maiakóvski — *Adultos*, do livro
Antologia Poética, Lebooks Editora, 2020.

Sumário

<i>Apresentação</i>	1
---------------------	---

PARTE UM

O GRITO: PENSAMENTO CRÍTICO

01. AINDA É TEMPO PARA SONHAR?	9
02. VIRAR A PÁGINA E A VIDA	17
03. FOI TUDO TÃO RÁPIDO	23
04. RUPTURA E ESCOLHA	37

PARTE DOIS

A COSTURA

05. QUANDO OS FIOS APARECEM	55
06. A ARQUITETURA DO VIVO	69
07. O INVERNO QUE APROFUNDA	93
08. NAVEGAR A INCERTEZA	103

PARTE TRÊS

A CRIAÇÃO

09.	SUBJETIVAR PARA EXISTIR	111
10.	IMAGINAÇÃO COMO MÉTODO	117
11.	O TEMPO QUE VOLTA A SER NOSSO	125
12.	O TRABALHO QUE PERDEU A ALMA	131
13.	O FUTURO QUE PODEMOS CULTIVAR	137
	<i>Referências</i>	143

Apresentação

A alma do trabalho

Faz tempo que despertei para o absurdo da desconexão: o trabalho sem sentido, a liderança sem alma, as empresas que tratam pessoas e natureza como peças substituíveis. Não sei ao certo o instante e porque algo se partiu: se foi o excesso, o cansaço que sinto em mim e no mundo ou o automatismo de tantos. O que sei é que, lidando dentro da rotina de executivos que encontro — seja nas salas de aula ou nos eventos aonde vou para palestras —, minha percepção crítica nasceu como gesto de lucidez daquilo de desumano que trazemos em nós.

Eu ando sempre com cadernos nas bolsas e mochilas e, como viajo muito, os tenho como companheiros de desabafo sempre. E, quando me dei conta, tinha algumas dessas cadernetas preenchidas com lamúrias de vozes que pensei, já não cabem só no silêncio dos meus caderninhos.

Entendi então que, depois de escrever outros seis livros (incluindo dois de literatura), podia usar os conteúdos em alguma coisa que nos servisse como um despertar ético ou uma sincera (talvez utópica) tentativa de buscar saídas para o tempo que dividimos.

Sim, eu tinha quase um livro. A tarefa era unir esses cadernos e sistematizá-los em partes que dessem coerência às minhas percepções que são, ao mesmo tempo e paradoxalmente, doloridas e esperançosas.

E imagine você como são as anotações de uma professora que gosta de escrever!?! Eu vou de Foucault a Drummond no mesmo parágrafo. E junto

a uma música que ouço no fone e a frase que alguém disse e me chamou a atenção em uma fila do café da manhã de um hotel pelo Brasil.

Logo, para que essa bagunça afetivo-poético-acadêmica fizesse sentido, o próximo passo foi estudar, muito! Unir minhas ideias e anotações a artigos e livros que sempre estão por perto, como lhe relatei, em função do meu ofício. E foi assim o nascimento desse livro: antes de compreender, senti. Antes de notar e me aprofundar no sistema, conheci suas rachaduras.

Comecei então minha costura desse material pelo pensamento crítico, numa tentativa de mesclar humildade epistêmica e humana. Parti do pressuposto de que é preciso admitir que, antes de compreender o todo, a gente precisa se inquietar com os fragmentos. Que as percepções crítica, sistêmica e criativa não nascem de quem “sabe tudo”, mas de quem sofreu ou sofre com o desencaxe do mundo e acabou por entender que pode ainda propor alguma coisa para remendá-lo. Sendo assim, separei o livro em três partes que te detalho a seguir:

Na parte 1, vou abordar o pensamento crítico na concepção do meu próprio grito ou minha indignação. E meu desejo é que você encontre e liste os seus gritos.

Na parte 2, uni trechos das anotações dos cadernos (e antigos textos escritos no mestrado e doutorado quando me aprofundi em Edgard Morin) que me levaram aos estudos sobre o pensamento sistêmico, que aqui nos servirá como uma costura da crítica e da percepção.

Na parte 3, estão as notas dos cadernos das minhas esperanças e subjetivações. É a parte em que trago a criatividade como ferramenta de regeneração social e empresarial. Que bom seria que você desejasse, ao fim da leitura, recuperar nossos tantos problemas.

Teremos, então, o que estou chamando de uma trilogia do pensar: uma junção do pensamento crítico, do pensamento sistêmico e da criatividade como oportunidade de transformar processos organizacionais em relações mais humanas. A proposta da divisão do livro nessas três partes é em função de que, para mim (ao chegar no fim da leitura, veja se foi assim para você), o pensar crítico desperta, o pensar sistêmico compreende e o pensar criativo renova. É como se eu pudesse lhe oferecer raiz, chão e promessa.

Minhas ideias e minha escrita vêm também da minha preocupação com as pessoas que ocupam cargos de liderança nas empresas e que geralmente estão em minhas aulas ou palestras. Por isso, conheci muitos e muitas que assumiram o papel de *Super*, no sentido em que acreditam realmente que precisam dar conta de tudo.

Ao longo de minha trajetória, fui conhecendo muita gente nesse papel que segue a ideia de ferir antes de serem feridos na ilusão de perpetuarem poder, conseguindo com isso se perder entre as tantas tendências e metas que precisam seguir. Minhas observações em empresas e escolas (que têm empresários, líderes e liderados) me trouxeram algumas das dores que relato aqui.

Tenho percebido ainda (eu e muitos autores e críticos mundo afora) que vivemos um tempo em que os sentidos do trabalho estão sendo profundamente tensionados. A sobrecarga, o *burnout* e o esvaziamento das relações humanas (dentro e fora das organizações) têm provocado rupturas silenciosas, adoecimentos e uma sensação generalizada de cansaço existencial. Nesse cenário, emerge uma pergunta que penso ser importante para desenvolvermos aqui: qual é o papel das lideranças na regeneração do trabalho como espaço de propósito, vínculo e cuidado?

Mais do que técnicas e metas, líderes são hoje chamados a sustentar ecossistemas humanos em contextos de alta complexidade, nos quais crises ambientais, sociais, tecnológicas e emocionais se entrelaçam.

Nesse caso, emergem outras perguntas sobre o papel das lideranças na regeneração do trabalho e como podem se sustentar, sobretudo emocionalmente, esses líderes? Como eles aprendem a escutar e reconstruir sentidos dentro das organizações? Que experiências formativas são capazes de transformar não apenas suas competências, mas também sua ética, sua escuta e sua presença?

Talvez eu não responda todas as perguntas, sobretudo porque estamos vivenciando algumas delas. Mas, eu quis abordar no texto do livro e chamar sua atenção para o papel das lideranças, dos empreendedores, autônomos, na construção de culturas organizacionais com alma e propósito, a partir de suas vivências subjetivas, trajetórias formativas e práticas regenerativas. Com base em narrativas, casos e referenciais contemporâneos, a ideia foi propor

maneiras de líderes contribuirão para a regeneração do trabalho como espaço também de pertencimento e impacto social positivo.

Sinto que há algo que nos escapa quando pensamos no trabalho apenas como tarefa. Para mim, ele sempre foi mais que metas e prazos. Há nele um tecido onde bordamos nossos dias com histórias e encontros. Vejo no trabalho muitas tramas invisíveis que sustentam nossas vidas. Mas quando o fio dessa memória se rompe, seja por traumas, excessos ou desconhecimento, quando o tempo acelera demais, o que era vida se torna peso.

No fundo, não acho que precisamos que nos digam em números o que já sentimos no corpo e na mente: exaustão, pressa, falta de ar. O trabalho, que deveria ser expressão da nossa potência, tantas vezes se torna espaço de medo e silêncio.

A esperança mora no fato de que ainda assim, de maneira resistente, há quem insista em semear cuidado, em abrir janelas para que entre luz, em reinventar a forma de estar junto no mundo do trabalho.

E é nesse gesto que mora a liderança regenerativa. Ela rega mais que cobra e floresce mais que sufoca. Culturas com propósito nascem quando olhamos uns para os outros como inteiros, e não apenas como fazedores de funções. Quando entendemos que uma empresa é um organismo vivo que respira e pulsa (bem ou mal) no ritmo de suas pessoas, mudamos nossa concepção.

Este livro é, por conseguinte, um convite para voltarmos ao essencial, ao silêncio e ao tempo que nos devolve o sentido e ao afeto que nos lembra que pertencemos. Tentei não lhe dar fórmulas, mas provocações que possam lhe abrir espaços de perguntas que podem transformar.

Nessa tentativa de lhe oferecer uma leitura que lhe traga pausas reflexivas, um dos recursos (poéticos) que usei foi o de dividir os capítulos nos doze meses do ano. Uma maneira metafórica de sugerir ritmo, respiro e maturação. Os meses não funcionam aqui como um calendário prescritivo, nem como uma sequência de tarefas a serem cumpridas no tempo cronológico. Eles são imagens do tempo vivido. Convites a pausas, travessias, colheitas e invernos interiores que não obedecem ao relógio, mas ao humano. Você pode ler janeiro em julho, fevereiro em novembro ou revisitar um mesmo mês quantas vezes precisar. Este não é um livro para ser “aplicado” em datas

marcadas, mas para ser habitado, relido e atravessado no tempo próprio de cada leitor.

Ainda uma sugestão: antes de seguir a leitura, faça uma pausa breve. Lembre-se de alguém que, um dia, iluminou sua jornada. Pode ser um professor, uma líder, alguém que acreditou em você quando nem você acreditava. E depois, lembre-se também de quem deixou marcas duras. Ambos fazem parte de quem você é. Ambos pedem que escolhamos, conscientemente, qual caminho seguir. E, seja qual for sua escolha, que ela seja feita com alma. Porque o trabalho pode ser peso ou tempo humano.

Que esta leitura seja, para você, uma chance de respirar, de se reinventar e de descobrir, outra vez, a beleza de trabalhar com sentido. Estou aqui propondo que você faça o folheio, a partir de suas experiências.

Tentei desenhar um arco inteiro que fosse do rasgo ao florescer e busquei, nesse caminho, revelar a fissura daquilo que está doendo em pessoas e empresas e costurar o que pode ainda regenerar um futuro mais justo. Foi esse o meu caminho — do manifesto à reconciliação poética com o trabalho e com o mundo. Uma passagem que é crítica, sistêmica e criadora ou tudo o que sou e acredito.

Esta trilogia é feita do meu tempo comigo mesma, com o outro e com o mundo que nos atravessa. Que este livro encontre em quem você é, o desejo de pensar sentindo, de sentir compreendendo e de compreender criando. Porque pensar, afinal, é bordar o invisível com os fios do possível.

Aqui, pensar é um chamado a abrir os pulmões do pensamento e deixar o ar circular entre perguntas difíceis, decisões complexas e caminhos ainda não desenhados.

Amostra

PARTE UM

O GRITO:
PENSAMENTO
CRÍTICO

Que sonhos ainda resistem quando o barulho do mundo se torna excessivo?

Em meio às urgências do fim, talvez sonhar seja um gesto de memória:

lembrar o que queríamos antes da pressa. Este capítulo não é apenas um encerramento. É também um espaço sensível entre o que fomos e o que ainda pode começar.

DEZEMBRO

AINDA É TEMPO PARA SONHAR?

*O grito ainda tímido e o
início da inquietação*

Les temps sont durs pour les rêveurs
(os tempos são duros para os sonhadores)

Do filme, *O Fabuloso Destino de Amélie Poulain*, de 2001.

Ainda que você leia esse livro em outro mês do ano, eu o escrevo em dezembro, diante da sensação de que, mais uma vez, o ano passou rápido demais e a cidade ferve na busca por compras de Natal. Do que precisamos mesmo? Quais são os melhores presentes da vida?

Na fila da casa lotérica, imensa por conta do jogo da “*Mega Sena da Virada*”, como latino-americanas que são, as pessoas conversam intimamente e contam, sem a menor cerimônia, o porquê do sonho de se tornarem milionárias. Observo, também na fila, com meus delírios consumistas, que

a grande maioria deseja largar seus empregos, ofícios, trabalhos. Contam da exaustiva jornada, do ônibus lotado, da submissão aos patrões, do miserável e indigesto panetone que ganharam na cesta, tão mixuruca quanto suas vidas. Quanto valem os?

Volto a você que deve ler este livro em março, julho ou setembro. Não importa. Daqui a pouco é Natal novamente e você estará na fila do encruado panetone do décimo amigo oculto que lhe impuserem e ouvirá, na festa da firma, de muita gente que, embora exausta, veio ao evento, que “quem não é visto não é lembrado”. Tenho pena de você. Tenho pena de mim. Tenho pena de nós. Por que motivos devemos ser lembrados?

Do carro, vejo a vitrine da loja de colchões enfeitada com o vermelho natalino e uma chamada gigante que lembra: DORMIR BEM É UM LUXO. Pego o celular que sempre está nos chamando, rio com mais um dos tantos memes sobre o cansaço do final do ano e de nossa própria existência. Por que deixamos de dormir?

Tento, no trânsito lotado, em meio às notícias caóticas do rádio do táxi, sonhar. Lembro que meu autor preferido, Gabriel García Márquez, criou um estilo literário que possibilita esses devaneios: o realismo mágico, que combina elementos da realidade cotidiana com outros fantásticos, permitindo que suas histórias tenham essa atmosfera de encantamento.

Nas narrativas do Gabo (apelido do autor colombiano, Prêmio Nobel de Literatura), o extraordinário vira ordinário. Reflito nessas histórias, nesse banal tão valioso que já não temos tempo de perceber, e me lembro, agora, do meu filme preferido, “O fabuloso destino de Amélie Poulin”, onde uma jovem sonhadora (e comum) que vive em Paris, Amélie, realiza pequenos gestos secretos para melhorar a vida das pessoas ao seu redor. Na trama, ela ajuda o vizinho idoso, incentiva uma colega de trabalho a viver um amor, acode um funcionário maltratado para que se imponha e auxilia um homem comum a encontrar-se com seu caro passado. É uma ode ao valor do simples, do que não temos hora para notar.

Sinto-me, muitas vezes, tão utopista quanto Amélie. E cada vez que re-vejo o filme — sim, eu o revejo sempre — me comovo quando uma personagem diz para Amélie, uma das frases mais icônicas do filme: “*les temps sont*

durs pour les rêveurs” ou, em português, “*são tempos difíceis para os sonhadores*”. São mesmo.

Tenho refletido sobre as horas, nosso passado, presente e futuro. Que memórias estamos construindo e que destino desastroso poderá enfrentar essa sociedade, hoje estruturada por pessoas e organizações (seja do primeiro, segundo ou terceiro setor) que fundamentam suas relações no julgamento, no valor excessivo à imagem, nos momentos de um *storie*, no esquecimento do outro? O que fazer quando a rotina não percebida é apenas um fardo? Como criar futuros em uma sociedade egoísta e sem ideais ou “ideias para adiar o fim do mundo”, como nos propôs Ailton Krenak?

Eu não vejo outra saída que não voltar a sonhar, a sentir e perceber o comum, o ordinário, o sensível que poderá abrir nossa percepção para nós, para o outro e para o mundo. Meu desejo é que tenhamos tempo para um mundo mais humano.

Porque não haverá organização humana sem sociedade humana. Não haverá técnica ou metodologia que avance se não houver propósito e real compromisso de mudança. Não haverá extraordinário antes que o ordinário seja percebido. Antes que pessoas valham mais que coisas, antes que a gentileza seja regra e não mais a exceção.

Preciso lhe contar que escrevo também, inspirada em um texto que reli recentemente, o Manifesto Surrealista, de André Breton, que completou, em 2024, 100 anos e que ainda me chama — ou nos chama como sociedade — à importância de retomarmos nossa subjetividade (falaremos sobre isso mais para frente um pouco, na Parte 3 do livro), nossa criatividade, de maneira a explorar nossa mente e abrir novos caminhos para a compreensão da realidade em que vivemos e, ainda, da realidade que estamos construindo.

Minha palavra dita e escrita é para que a corrida contra o tempo seja a favor do tempo, para que possamos vivenciar, nas nossas rotinas, o encontro de Chronos (o tempo do relógio) e Kairós (o tempo vivido, memorável), num movimento contínuo da vida humana, como uma ampulheta, quando a areia que passa de uma esfera para a outra, em constante fluxo, sem repetições, contempla o alto e o baixo, o vai e vem em uma passagem que, mesmo estreita, inevitavelmente, deixa o tempo passar.

Meu querer é por um tempo da delicadeza, do profundo, do abraço, do pedaço de bolo, da flor roubada e entregue, do café com leite na padaria. Ah, que fabuloso!

Meu manifesto é por uma radical amorosidade que, mesmo que eu não possa viver, seja hoje o meu e o seu ânimo para contar aos mais novos sobre a importância fundamental de viver e fazer um tempo de compaixão e de deixar fluir.

Acontece que empresas são espaços que, embora formados por pessoas, têm uma dinâmica onde o tempo escapa à noção de percepção e vivência de um presente equilibrado e gentil e dá espaço ao cumprimento de metas a todo custo.

Mas algo não está dando certo. O dinheiro chega, as empresas enriquecem, as pessoas, por vezes, até são bem remuneradas. Pode ser que aumente o emprego ou a oportunidade de empreender, mas o que vamos discutir aqui é sobre o tempo ou a construção humana do passado, presente e futuro. E já sabemos: como está, não dá mais.

Penso, por exemplo, em uma empresa que bateu todas as metas do ano. Os números fecharam, os relatórios foram aprovados, os bônus pagos. Ainda assim, na última reunião de dezembro, três pedidos de demissão chegaram à mesa da liderança. Nenhum deles por salário. Dois por cansaço. Um por não conseguir mais reconhecer sentido no que fazia. O ano foi considerado um sucesso. As pessoas, não.

Não há como conviver mais com a escassez de tempo que está sufocando nossas humanidades, adoecendo trabalhadores de qualquer nível hierárquico que sequer notam que mudamos de estação, que o sol nasceu ou o filho cresceu só.

Precisamos, a partir de empresas, sim, espaços fundamentais de educação e processos de aprendizagem, lembrar o óbvio, o cotidiano, o ordinário que é um café e um aperto de mão, para além das reuniões. Sobretudo lembrar do coletivo para além do individual. E quem sabe, assim, possamos sair do abismo da solidão das redes que consomem com memes e vão nos deixando alheios ao que realmente está acontecendo.

Que empresas reconheçam a responsabilidade humana que ainda poderá ser resgatada. Não, não será fácil, mas ainda é possível. E para esse “ainda”, temos pouco tempo.

E, por mais que seja pouco, o tempo, quero lhe impulsionar ou lhe inspirar a querer criar um futuro mais profundo e mais crítico. Por isso escrevo textos com um tom de manifesto e não de manual, sabe? Eu poderia lhe oferecer uma série de respostas aos problemas que vivemos hoje, mas quero que você saiba e ensine a quem puder o poder das perguntas.

Já temos o ChatGPT e outros virão para nos responder, inclusive perguntas complexas que tragam dilemas éticos. Mas se os usuários das tecnologias ou ferramentas não souberem perguntar e, depois, interpretar aquilo que receberem, podemos nos tornar, irremediavelmente, uma sociedade que aceita, copia e cola. Seríamos uma gente de zero subjetividade, criatividade, devaneios, prazeres, dúvidas e doçuras. Um povo de manuais e influências e não mais de decisões.

O que inspiro é que você inicie um futuro livre para ser, estar e fazer aquilo que lhe importa, que se faça bem e faça bem às pessoas com quem convive. Desejo profundamente que você discuta sobre seus medos e perceba o seu tempo. Que sinta-se capaz de tomar decisões e influenciar. Vai ser difícil, mas acho que a gente dá conta, sim. E o caminho é pelo pensamento crítico.

Você sabe que começo esse livro por uma espécie de movimento ou grito de “assim não dá mais”! Esse berro é fruto do pensamento crítico, que surge como a prática de duvidar, do impulso de buscar e da coragem de colocar em xeque o que se repete como ecos.

É que pensar criticamente é aprender a exercitar a consciência. É o gesto de parar, observar, questionar e, então, compreender. Trata-se da capacidade de analisar o que nos chega (como dados, narrativas, opiniões) com clareza e profundidade, formando julgamentos bem fundamentados e humanos.

Entenda que o pensamento crítico é um ato de liberdade. Ele nos convida a duvidar do óbvio, buscar evidências, sustentar ideias com argumentos e reconhecer que toda verdade é também um recorte. Consegue pensar em exemplos na sua rotina?

Deixe-me ajudá-lo mais. Sempre que exponho uma ideia, um conceito ou um autor, acho fundamental saber de onde veio. O pensamento crítico nasceu na Grécia Antiga, quando Sócrates (c. 469–399 a.C.) ousou transformar a dúvida em caminho e o diálogo em instrumento de verdade. Seu método, o questionamento constante, foi aprofundado por Platão (aluno de Sócrates) e Aristóteles (aluno de Platão), que reconheceram no pensar uma arte de discernir e argumentar.

Séculos depois, essa semente filosófica germinou no pensamento moderno com John Dewey (1910), filósofo, psicólogo e pedagogo americano que acreditava que o aprender não cabia em carteiras enfileiradas nem em respostas prontas. Para ele, pensar era um verbo em movimento ou algo que se faz com as mãos, com os sentidos e com o mundo.

Aprender, dizia Dewey, é experimentar: é errar, tentar de novo, observar, agir. Em vez da educação como repetição, o autor propôs a educação como experiência, uma travessia entre o saber e o viver. A escola, nesse olhar, torna-se laboratório de humanidade, onde teoria e prática dançam juntas, formando cidadãos críticos, criativos e preparados para o convívio democrático. Esse autor que muito admiro, sobretudo como educadora, nos lembra que pensar criticamente não é decorar ideias, mas dialogar com a vida com aquilo que pulsa além dos livros: nas ruas, nas relações, no agora que cria o futuro.

Anos mais tarde, em 1937, o pensamento crítico ganharia nova densidade com Max Horkheimer e a Teoria Crítica. Ele denunciava o perigo da razão que se esquece de si mesma, aquela que, ao buscar dominar o mundo, deixa de se interrogar. Nesse sentido, o pensamento crítico atravessa o tempo como um gesto de lucidez e resistência: uma recusa à obediência cega, um chamado à reflexão viva. Pensar criticamente é, nesse momento, duvidar para compreender e compreender para transformar. Um exercício permanente de consciência diante do mundo e de nós mesmos.

Desde os primeiros estudiosos como Francis Bacon, Barry K. Beyer e Richard W. Paul, o pensamento crítico vem sendo entendido como um processo intelectualmente disciplinado: conceituar, aplicar, analisar e sintetizar informações para guiar nossas escolhas e ações.

Mas se o rigor é sua espinha dorsal, a sensibilidade é seu coração. Pensar criticamente é reconhecer que todo raciocínio nasce de um lugar, de uma história, de um contexto, de uma intenção. É o encontro entre método e humanidade: o pensamento que analisa, mas também escuta; que busca a verdade, mas sem esquecer o mundo vivo onde ela se encarna.

Entendo que pensar criticamente é cultivar autonomia intelectual: a capacidade de sustentar um posicionamento próprio, consciente e ético. É o caminho que nos permite agir com lucidez num mundo saturado de opiniões, ruídos e verdades instantâneas. A mente que pensa criticamente não se rende ao eco das multidões, mas escava o silêncio entre os discursos e transforma a dúvida em grito, como eu fiz! E você, o que queria manifestar agora?

Nem todo recomeço acontece no dia primeiro. Há mudanças que nascem quando paramos de fingir que a cadência do mundo nos governa. Virar a página, às vezes, é um gesto íntimo de autonomia: reorganizar o calendário por dentro, mesmo sem garantias, mesmo sem aplausos.

JANEIRO

VIRAR A PÁGINA E A VIDA

*O grito que decide mudar o calendário
interno num gesto de autonomia*

Com a criação do homem, veio ao
mundo o princípio do começar.

Hannah Arendt, em *A Condição Humana* (1958)

1º de janeiro e a esperança é descrita no *planner*. Ao invés de respirar e olhar o horizonte, a humanidade contemporânea prefere virar a página de um outro tipo de diário, que, na minha modesta opinião, não expressa suas emoções, mas suas obrigações.

Este tempo desfeito, este relógio que corre, mas não toca, este viver de metas sem alma, de gente que se esvazia tentando preencher planilhas, me fadiga. Tenho vontade de gritar: “Chega! Cansei desse tempo que nos cobra e não nos acolhe. É tanta agenda lotada e coração ausente. Tanta urgência

que mata as importâncias que só consigo escrever: basta! E proponho outra forma de viver o tempo.

Um tempo em que a respiração vale mais que a produtividade e que o afeto entre no calendário oficial. Eu ainda sonho com horas que saibam abraçar. Eu sonho em criar um tempo mais humano e mais sensível.

Nos meus pesadelos surreais, as empresas vão virando máquinas que respiram e têm sistemas frios com metas muito quentes. Suas planilhas apagam nomes. Quando sonho, acredito que delas ainda pulsa algo e há, na copa, um café que aquece junto do abraço entre colegas. As empresas podem ser fábricas de metas, sim, mas também podem ser oficinas de sentido. E talvez, entre um relatório e outro, renasça a pergunta: o que estamos construindo juntos com o tempo que temos?

Imagine uma empresa que, no início de janeiro, convoca a equipe para definir as metas do ano. Os números estavam claros, os prazos apertados, as prioridades listadas. No final da reunião, alguém perguntou quanto tempo do trabalho semanal seria reservado para aprender, refletir e conversar sobre o que estava sendo construído ali. Houve silêncio. A pergunta não entrou no planejamento, mas ficou no ar. Talvez ali tenha começado outra forma de virar a página.

Um dos meus autores contemporâneos favoritos, Byung-Chul Han, recentemente, em um palco do agraciamento do Prêmio Princesa de Asturias para Comunicação e Humanidades (recebido por ele em 2025), subiu não apenas para receber o troféu, mas para erguer um espelho sobre nós. Na fala que ecoou no Teatro de Oviedo e que viralizou em redes sociais e matérias jornalísticas em todo o mundo, Han lembrou que estamos presos não por correntes visíveis, mas por uma lógica interna de rendimento. A “sociedade do desempenho”, ele disse, é essa que exige de cada um ser seu próprio empresário, alcançar, superar, apresentar resultados sob o véu da liberdade.

Ele nos lembrou que o cansaço que nos acompanha não é mero acaso, mas sintoma de uma condição estrutural, onde a tirania da produtividade tornou-se suplemento do tempo que vivemos e nos seduz com o discurso da autonomia, que, porém, termina por esgotar corpos e almas.

Han pontuou ainda a perda da contemplação, esse espaço de silêncio onde se abre a janela da criatividade e do pensamento (olha nossos temas

aqui!). O autor mostrou que, quando a vida se traduz em entrega constante à máquina do desempenho, o ócio se torna um luxo esquecido. Perceba aí a diferença que citei entre o diário e o *planner*.

A cena em que estava Chu-Han foi simbólica: uma cerimônia de reconhecimento, prestígio e aplauso, contrastando com uma advertência do nosso tempo — aquilo que celebramos pode já conter o que nos oprime.

Para quem, como eu, ama pensar e respirar a poesia das ideias, o momento nos chama ao desafio da esperança, já que pessoas como Byung-Chul Han provam que o pensamento crítico ainda se ergue e que, embora desafiante, mostra que o tempo quer se expressar.

O tempo está exausto essencialmente de não ser notado, de só ser medido, vendido e desperdiçado. O tempo está cansado de nos esperar. Ele já tentou nos avisar nas manhãs lentas, no pôr do sol que a gente ignorou, nas histórias que não ouvimos dos nossos avós. O tempo quer dizer que também tem fome e sente saudade. Que quer voltar a ser vivido, e não apenas calculado. O tempo não corre. A gente é que foge dele. Talvez ele só precise ser escutado, como um velho amigo que não esqueceu da gente.

É dia 1º de janeiro. E o tempo lhe convida ao recomeço. Não do calendário, mas de você mesmo: exausto e sem esperança. Olhando no anuário a data do feriado mais próximo. Desejando que o carnaval dure 10 e não 4 dias, para que você durma, num tempo sem fim, e que paralise as dores de sua alma. Será que perdemos a crença na beleza do tempo vivido?

Eu lhe contei que meu raciocínio caminha da música aos clássicos da literatura para entender melhor o mundo. É nesse movimento que encontro aqueles que nos ensinaram a ser mais críticos. E começo por Immanuel Kant, o filósofo alemão do Iluminismo (que comecei a estudar ainda no tempo da faculdade), que me fez perceber que existe sempre um instante em que pensar deixa de ser conforto e se torna coragem — o exato ponto em que o pensamento pede maturidade.

Em 1781, ao publicar a *Crítica da Razão Pura*, Kant inaugura uma ruptura: ele diz que pensar é um gesto de emancipação, a escolha de abandonar a “menoridade” e assumir a responsabilidade de interpretar o mundo com a própria cabeça.

Naquele século, acreditava-se que a razão iluminaria tudo, como um sol que dissipa sombras. Mas a história mostrou que até a luz pode cegar e que o esclarecimento, se tomado como dogma, também aprisiona. Pensar criticamente é, então, aprender a usar a luz sem se ajoelhar diante dela. Imagina quanta gente segue sem criticar pessoas e ideais e vai se deixando levar, perdendo assim a sua capacidade crítica? É Kant hoje!

Duzentos anos depois, nas décadas de 1970, surge Michel Foucault (que conheci mais profundamente nos tempos do mestrado), soprando poeira sobre as vitrines da razão moderna. Para ele, a crítica não era um tratado, mas um gesto. O modo de viver de quem não aceita a ordem sem antes ver o preço que ela cobra do humano, o que ela chamou de um corpo em insubordinação. Uma recusa elegante à servidão voluntária. Pensar criticamente, diria ele, é praticar a arte de não ser tão governado, de não apenas desobedecer aos outros, mas às formas sutis de poder que moram em nós. E somos governados, ainda hoje, pela sensação do poder: o dinheiro, o cargo, as amizades. Você acha que é governado?

Já nos anos 1960 e 1970, Jürgen Habermas, sucessor da Escola de Frankfurt, começa a erguer pontes sobre os escombros da modernidade. Se Kant acendeu a lâmpada da autonomia e Foucault revelou as rachaduras do poder, Habermas tenta reconstruir o chão comum. Ele nos convida a pensar a razão não como instrumento de dominação, mas como espaço de encontro. É a sua proposta da razão comunicativa, o diálogo como fundamento ético da convivência.

Habermas nos alerta para o risco de sermos colonizados pelos sistemas: quando o dinheiro e o poder invadem o espaço da vida cotidiana, o mundo se torna administrado demais e sentido de menos. Você localiza isso na sua vida: o dinheiro e o trabalho dominando completamente o seu cotidiano?

Vamos criar uma lógica de pensamento aqui: se Kant acendeu o sol da autonomia e Foucault revelou as sombras que ele projetava, Habermas tenta reconstruir o chão comum. Kant nos convida a pensar a razão não como instrumento de dominação, mas como espaço de encontro. É quando o diálogo, para ele, é o fundamento ético da convivência.

Lhe trago, portanto, Habermas para lhe alertar sobre o risco de sermos colonizados pelos sistemas: de sermos tomados pelo ofício, pelo dinheiro e