

A NATUREZA DA MUDANÇA: ENTENDENDO A NECESSIDADE DOS AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO

Por John Croft

Atualizado: 16 de Setembro de 2011

Tradução : Áureo Gaspar e Felipe Simas (Setembro de 2012). Figuras: Áureo Gaspar

Título original: FACT SHEET NUMBER #8 THE NATURE OF CHANGE: UNDERSTANDING NEEDED FOR CHANGE MAKERS

RESUMO: A construção da ponte que liga o Sonho ao Planejamento envolve cruzar limiares de imensa dificuldade. Há alguns processos que podem ser úteis na construção desta ponte. Este artigo examina a natureza da própria mudança. Ele mostra os passos pelos quais a mudança ocorre e ajuda os agentes de mudança a compreender melhor como preservar as alterações feitas, como superar a curva de esquecimento e como podem ser reconhecidas as mudanças que ocorrem no mundo. Ele equipa os agentes com uma poderosa ferramenta, que podem usar em seus projetos.



Esta versão e a obra original de John Croft estão licenciados sob uma licença [Creative Commons Atribuição-Compartilha Igual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Permissões além do escopo desta licença podem ser solicitadas a jdcroft@yahoo.com.

Sumário

CONSTRUINDO UM NOVO TIPO DE PROJETO	1
A NATUREZA DA MUDANÇA	3
EXPLORANDO O CAMPO DE FORÇA	5
UMA APLICAÇÃO ALTERNATIVA.....	7
FINALIZANDO O PROCESSO.....	8
MUDAR A NÓS MESMOS – FORMANDO UMA PERSONALIDADE EMPODERADA.....	8
A CURVA DE ESQUECIMENTO – PORQUE MUITAS VEZES A MUDANÇA NÃO OCORRE.....	9
EXPLICANDO A NATUREZA DA MUDANÇA PARA OUTRAS PESSOAS	10
ELABORAÇÃO POSTERIOR DO PROCESSO DE MUDANÇA	17
SUCESSÃO BIOLÓGICA E GÊNERO HUMANO	19
CONCLUSÃO – PARA ONDE A PARTIR DAQUI.....	20

CONSTRUINDO UM NOVO TIPO DE PROJETO

O que me traz de volta para a questão original. Como você pode fazer o seu próprio sonho, ou sonhos de outras pessoas, se tornarem realidade? A liderança é muitas vezes necessária, a fim de fazer acontecer coisas que nunca aconteceram antes. Em toda parte há uma lacuna entre a maneira como as coisas são e que elas podem se tornar. Muitas pessoas se voltam para seus “líderes” em busca de soluções. Pode parecer que a liderança eficaz é apenas uma questão de preencher esta lacuna, de construção de uma ponte, que habilita outros a vir trabalhar em conjunto com o líder a alcançar seus próprios objetivos ou a visão do grupo. Mas a dependência da liderança resulta muitas vezes em passividade, e enquanto esperamos por nossos líderes, no governo, na indústria ou em nossas comunidades, para fazer as mudanças que queremos ver ou que são necessárias, as coisas vão de mal a pior. A recente Cúpula de Copenhague sobre as Alterações Climáticas é

um exemplo clássico. Apesar da urgência de encontrar soluções, apesar do acordo de que algo precisa ser feito para chegar ao nível mundial de dióxido de carbono na atmosfera abaixo de 350 partes por milhão, a fim de estabilizar o clima dentro dos limites que permitiram à civilização humana se desenvolver, não aconteceu nada. Os líderes foram paralisados pelo pensamento oriundo do velho paradigma sobre competir pelo interesse nacional. Os líderes de negócios dizem que não podem fazer nada, a menos que haja um quadro regulamentar ou de um mercado para seus produtos. Olhamos para os outros, para nos fornecer as respostas aos nossos problemas, parece não funcionar nos dias de hoje. Nós precisamos de uma nova abordagem, um novo paradigma. Em Copenhague ficou claro que não podíamos contar com os líderes empresariais ou políticos. Em vez disso, precisamos da comunidade, como muitas vezes é dito “Quando as pessoas levam, os líderes seguirão”. E “nós somos as pessoas pelas quais temos esperado!”.

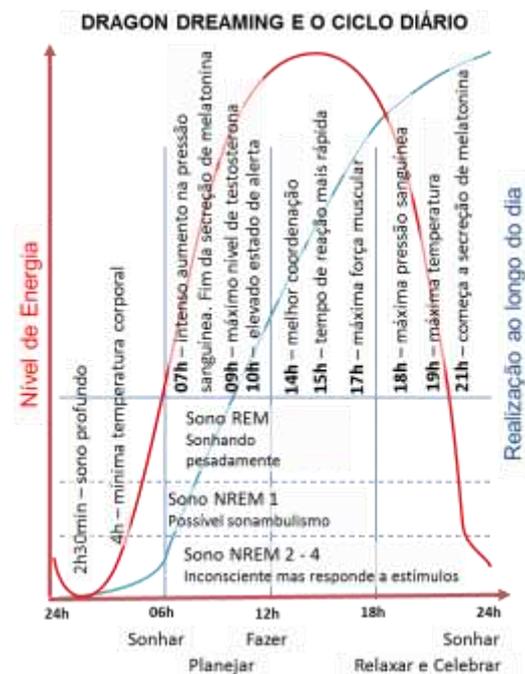
Isto é o que o processo de construção do projeto usando *Dragon Dreaming*.

Olhar os resultados da maioria dos projetos comunitários pode muitas vezes ser muito deprimente. Um estudo concluído há 16 anos, na Austrália Ocidental, como em outros lugares ao redor do mundo, mostrava que 90% dos pequenos projetos geralmente não duram mais de três anos. As pessoas envolvidas muitas vezes tornam-se estressadas, exaustas e juram nunca mais se envolver em nada assim novamente. Mas não precisa ser assim. Existe uma via alternativa.

O método *Dragon Dreaming* é sobre a execução de projetos tremendamente bem sucedidos. Mas, primeiro, o que é um “projeto”?

Normalmente as pessoas pensam um projeto como uma atividade especial, fora do cotidiano normal. Mas isso está longe de ser verdade. O *Project Management Institute*, por exemplo, define um projeto “como qualquer esforço temporário empreendido para alcançar um objetivo particular... independentemente do tamanho do projeto, orçamento ou cronograma.”

Em *Dragon Dreaming*, um projeto é definido como qualquer plano desenhado para atingir um objetivo com resultados específicos dentro de um dado tempo.



Esta definição chega perto de definir qualquer atividade humana como “um projeto”, e em um sentido muito real, isso é verdade. Pense em um dia típico. Você começa o dia dormindo, um estado de consciência tão perto da morte como se pode estar em uma vida normal. A atividade cerebral é reduzida ao mínimo, embora, mesmo dormindo, você está processando as informações que recebe do seu ambiente, como podem confirmar quaisquer pais despertados pelo choro angustiante de uma criança. O sono vem em vários estados, geralmente descritos como “sono” ou “Movimento Rápido dos Olhos (*Rapid Eye Movement – REM*), e não-movimento rápido dos olhos (*NREM*), associada a uma profunda inconsciência, em que a autoconsciência é totalmente suspensa.

Você, então, desperta, talvez com a memória de um dos últimos dos seis ou sete sonhos que teve durante a noite, pronto para começar o dia. Seu sonho pode colorir as primeiras horas do dia. Nesse estado recém desperto, a parte do cérebro, logo abaixo do córtex motor, onde você planeja suas estratégias cotidianas, torna-se mais ativa, e você surge

com uma série de atividades em mente, com a intenção de coordenar suas ações para alcançar esses objetivos. Outros planos ficam incubados durante o curso do dia, a sua atividade e níveis de atenção sobem ao pico entre dez e quatorze horas, com seus reflexos permanecendo firmes até o final da tarde. Ao anoitecer, você começa a desacelerar, e precisa relaxar por períodos mais longos. À noite, como os níveis de melanina aumentando no seu cérebro, sua capacidade de manter-se acordado é diminuída e o dia termina, como começou, com o sono. O nível de atividade, ao longo do dia é mostrado pela linha vermelha para a

direita da figura. Suas realizações são cumulativamente mostradas pela linha azul-verde.

Este padrão de ascensão e queda de energia gasta espelha a natureza de qualquer projeto sustentável, com a energia no início e no final de um projeto é menor, enquanto a energia necessária no meio de um projeto é maior. Assim como as conquistas ao longo de um dia aumentam lentamente no início, para acelerar no meio do dia e, em seguida, subir novamente apenas lentamente à noite, então isso também reflete a natureza das conquistas ao longo de seu projeto. Em um sentido real, portanto, as atividades típicas ao longo de um dia poderiam ser consideradas “um projeto”.



Um padrão similar é encontrado não só no dia a dia, mas ao longo de sua vida. Desta forma, a sua vida, desde o nascimento até a morte, poderia ser considerada como sendo um único projeto, de descobrir seu propósito na vida, o trabalho para o seu cumprimento e, depois, na noite de sua vida, colher os frutos daquilo que você plantou.

Assim, cada dia de sua vida poderia ser considerado um projeto separado, e ao mesmo tempo a sua própria vida pode ser vista da mesma maneira. Culturas e civilizações inteiras também passam por um padrão semelhante, germinando nas vidas de suas gerações iniciais, crescendo rapidamente para seu clímax, e então entram em declínio, nos últimos tempos, mas como um todo, contribuindo para as futuras culturas humanas. Geralmente tais “projetos de várias gerações” acontecem em circunstâncias excepcionais, mas podem ser mais comuns do que pensamos. Por exemplo, as revoluções sociais, políticas, tecnológicas, científicas e econômicas associadas com o mundo ocidental da

Revolução Industrial compreendem um projeto de várias gerações.

A transição de uma sociedade de crescimento industrial para uma sociedade de sustentação da vida, o que Joanna Macy e David Korten têm chamado de “A Grande Virada”, provavelmente o projeto central mais importante de nossos tempos, está de acordo com o método *Dragon Dreaming*. No entanto, a maioria dos projetos em que estamos envolvidos não são considerados como sendo de múltiplas gerações. Eles duram geralmente mais de um dia, mas são mais curtos do que o nosso tempo de vida, e apesar de a maioria dos projetos envolver várias pessoas, eles não irão tão longe, envolvendo múltiplas gerações.

O fato de que nós, os seres humanos, temos “objetivos” ou “intenções”, é uma das características que nos definem como indivíduos e como espécie. Isto ajuda-nos a definir o que queremos dizer com a consciência humana. Enquanto a consciência é considerada como sendo o controle interno dos próprios estados mentais, isto não ocorre no vácuo. A percepção consciente é moldada pela nossa própria modelagem interna do mundo, criando uma representação do que nós pensamos que somos.

Este modelo é baseado, em parte, em experiências passadas, mas também é moldado por uma intenção. Intencionalidade tem a ver com estado de espírito, e em conjunto com a consciência, determina o que é ter uma mente. A intenção ajuda a moldar o que devemos prestar atenção, e como obter novas informações, o que reflete sobre os modelos do mundo que construímos e no qual vivemos nossas vidas. Assim, deste modo, ser humano é, em conjunto, criar projetos colaborativos e estes projetos, por sua vez, ajudam a criar quem e o que somos.

A NATUREZA DA MUDANÇA

Como explicar a natureza da mudança? Como a mudança acontece e como vamos explicar o que acontece quando as coisas mudam?

Richard Feynman, em seus diagramas, permitiu-nos ver a natureza de mudança dentro do contínuo espaço-

tempo, no menor nível da física quântica. Duas partículas interagentes interagem uma com a outra através da troca de partículas com um *quantum* de energia, que fornecem o processo de transformação, que conectam a influência da primeira na segunda.

Isto me propiciou uma carona para a minha segunda fonte de entendimento. Como Galileu é conhecido por ter dito “*Epure si muove*” (no entanto, se move) em voz baixa, quando estava sendo julgado pela heresia de propor que a Terra era apenas um planeta que se move em torno do Sol, então eu percebi que, como as partículas quânticas, tudo na existência está em transição entre o que é agora e o que pode se tornar. Às vezes, a diferença entre os dois é estreita e fácil de realizar. Em outras circunstâncias, a abertura é ampla e difícil de atravessar. Mas se é assim, como podemos entender a mudança? E ainda mais importante, como podemos usar este conhecimento para fazer as coisas mudarem para melhor?

Diz-se que:

As pessoas só mudam quando veem que a dor da mudança é vista como menor do que a dor de permanecer o mesmo.

Levar as pessoas a mudar nos obriga a fazer uma de três coisas:

1. Aumentar a dor de permanecer o mesmo (um negócio arriscado e altamente manipulador).
2. Reduzir a dor da mudança.
3. Aumentar a consciência da situação em que se encontram.

Muitas vezes somos confrontados com alterações que são indesejáveis – mudanças resultantes da destruição do meio ambiente ou da nossa cultura, o estabelecimento de sistemas de exploração, ou o aumento da violência ou a desumanização de grupos importantes de pessoas.

Estas forças, agindo em torno de nós, aumentam a dor de permanecer o mesmo de qualquer maneira, mas podem nos parecer invisíveis. Como toda mudança, essas mudanças negativas também só ocorrem porque deixamos – ocorrem porque, quer pela nossa ação ou nossa inação, quando enfrentamos as forças de mudança do mundo ao nosso redor, deixamos que essas mudanças negativas aconteçam, ou através de nossa apatia, continuamos a permitir que ocorram.

Dragon Dreaming é sobre como criar as mudanças desejáveis, as mudanças que resultam em crescimento pessoal e capacitação, fortalecimento e construção de comunidades de apoio e carinho e aumentando o serviço à Terra, incentivando o florescimento e o bem-estar da própria vida. Tais alterações positivas só ocorrem porque as forças que promovem a mudança positiva são maiores do que as forças que conduzem ao seu desaparecimento. Este equilíbrio entre os fatores desejáveis, promovendo a mudança e as forças que levam ao desaparecimento, determina a **taxa de variação** (r), que levará à disseminação de novas ideias ou comportamentos e sua adoção na comunidade.

Considerar este fator é um passo importante na coleta de informações para construir a ponte que liga o processo de Sonhar ao processo de Planejar. Mas como podemos construir uma conexão para o Plano a partir do Círculo dos Sonhos? Por vezes, pode parecer um grande passo e o abismo pode parecer um pouco assustador, especialmente quando a euforia e entusiasmo gerados pelo círculo sonhando já se desgastaram um pouco. O Círculo de Sonhos também irá gerar uma enorme quantidade de ideias divergentes. Como sabemos qual delas seguir primeiro para que 100% das ideias se tornem realidade? Isto nos obriga a passar por um processo de convergência, estreitando o trabalho para um tamanho gerenciável.

Há muitos processos que podem ajudar aqui. Mover-se a partir dos processos de Sonho de “percebendo de forma nova” para os processos de Planejamento de “pensar globalmente”, exige uma mudança de perspectiva, e uma melhor compreensão do contexto em que você estará trabalhando. Um levantamento participativo da sustentabilidade de sua comunidade usando a abordagem **Sabedoria Comunitária** (*CommunityWise*), realizado em várias escalas, mais cedo ou mais tarde o ajudará no processo de entender o grau em que sua comunidade é sustentável e como funciona o sistema local, mas isso é apenas parte do processo.

A coleta de informações sobre a sustentabilidade de sua comunidade irá ajudá-lo a moldar a direção de seu projeto, mas também precisamos de informações sobre o “campo de força”, em que seu projeto funcionará.

Quais são as forças já operacionais que ajudam ou dificultam o seu projeto? Muitos planejadores falam da Análise **SWOT** (*Strengths, Opportunities, Weaknesses e Threats*) ou FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Forças e Fraquezas referem-se aos fatores internos à organização, e as oportunidades e ameaças aos fatores externos. O objetivo é capitalizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos e ameaças. Pessoalmente, tenho encontrado em casos de pequenos projetos novos, é melhor juntar as fraquezas e ameaças em uma categoria denominada “Dificuldades”, bem como recolher os pontos fortes e oportunidades em uma categoria denominada “Ajudas”.



Isso permite o exame das forças que promovem e das que impedem a mudança como um sistema integral. Esta é também a opinião de Fred Emery, o fundador dos métodos *Search* (Busca) para conferências.

Assim, considerando os fatores internos e externos que prestam assistência ou que impedem um projeto, podemos examinar o “campo de forças” que um projeto pode vir a enfrentar. O procedimento é construído pela sabedoria coletiva do grupo, e aproveita o princípio da “**democracia profunda**” no qual são valorizados todos os pontos de vista para realização de um grupo, projeto ou organização. Este princípio também reconhece a importância de processos secundários de todos os tipos, incluindo, mas não se limitado à dissidência, aos sonhos esperançosos e às crenças mais profundas. Cabe ao facilitador do processo de grupo dar espaço para esses pontos de vista surgirem e interagirem.

EXPLORANDO O CAMPO DE FORÇA

Existem diversas maneiras de se explorar um campo de forças. A forma que eu prefiro é pedir para as pessoas se moverem para trás e para frente para que possam se tornar conscientes e sentir o campo de força que se manifesta dentro de seus corpos. Analisar as forças somaticamente e não conceitualmente ativa fatores muitas vezes subconscientes que podem passar despercebidos. Assim, por exemplo, um sentido de medo pode ser associado com um impedimento ou força que é difícil de ser reconhecida e nomeável.

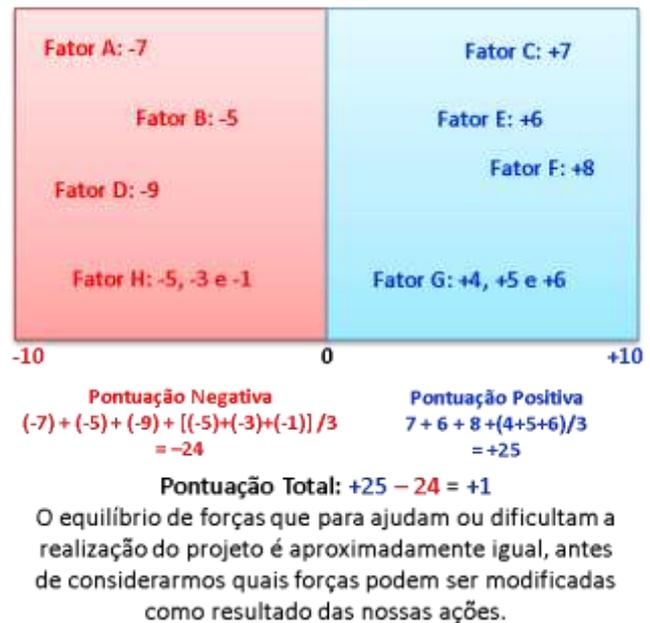
A maneira de conduzir essa análise de campo de força é criar dentro de um espaço onde o equilíbrio de forças que afetam um grupo pode ser explorado. São necessários de quarenta e cinco minutos a uma hora para o exercício.

Um quarto ou um campo é marcado com três fronteiras. A posição central é considerada neutra e tem uma contagem zero. Um segundo limite marca a posição da maior força positiva e tem uma pontuação +10. O terceiro limite marca a força mais negativa possível com pontuação de -10. É importante explicar que as pontuações são apenas para a situação presente, não para as mudanças que poderiam acontecer no futuro. Uma vez que o campo está delimitado e as várias pontuações possíveis entre positivo e negativo são marcadas, os participantes recebem então folhas de “*post-it*” (se estiverem trabalhando em um piso liso) ou pequenos pedaços de papel e cavilhas ou pinos, se estiverem trabalhando ao ar livre.

Os participantes são convidados ir e vir entre a posição mais negativa e a mais positiva. Quando alguém chega a uma posição ao longo do *continuum* que está ligada em sua mente a algum fator identificado que poderia ajudar ou atrapalhar seu grupo, projeto ou organização, anota o fator juntamente com a pontuação em um pedaço de papel, fixando o papel ao chão. A pessoa segue em frente, continuando na mesma direção, até identificar próximo fator. Sugere-se que as pessoas que já esgotaram suas ideias parem na linha onde o

campo de força é nulo (0).

Geralmente, após cerca de vinte a 25 minutos, as pessoas irão começar a se reunir na linha neutra, pois terão identificado todos os fatores que podiam. Neste ponto, podem passar a ler os fatores identificados pelos outros no grupo. Muitas vezes, podem encontrar que um fator que elas consideraram importante e que também foi identificado por outra pessoa, mas com uma pontuação diferente. Não é incomum que várias pessoas tenham identificado os mesmos fatores de força. Se este for o caso, coloque todos na mesma linha e junte-os. Costumo usar um pedaço de corda cortada no comprimento correto para indicar o intervalo de valores que as pessoas deram a eles. Por exemplo, a uma força negativa pode ter sido dada um valor de -3, de -4 e de -7, por três pessoas diferentes. Neste caso, mostrar o intervalo entre os três valores, pois pontuações diferentes são possíveis dependendo da perspectiva, competências e habilidades, e do grau de precisão na informação que uma pessoa pode ter.



Agora se podem transferir as notas *post-it* ou mensagens atreladas a uma folha grande de papel *flip chart*, dividida ao meio com uma linha neutra – na parte superior da folha, indicando as forças positivas e na parte inferior da folha, indicando as forças negativas. Uma linha junta fatores que são idênticos, mas têm diferentes valores. Na esquerda, por exemplo, o fator **A** foi marcado em -7, o fator **B** em -5, e fator de **C** como +7. O fator **H** foi identificado por três pessoas diferentes, e teve notas variando de -5, -3 e -1.

Uma vez que todas as notas tenham sido copiadas e suas respectivas pontuações entraram, um “equilíbrio de forças” pode agora ser calculado somando-se os fatores positivos e subtraindo todos os fatores negativos. Para os fatores que foram identificados mais de uma vez, é uma boa ideia escolher um valor médio para a sua pontuação. Assim, no exemplo mostrado à esquerda, o fator **H** teria valor -3.

Este equilíbrio de forças é útil em um projeto, pois ajuda a mostrar qual a tendência caso não se faça nada, ou se a situação do meio ambiente é suscetível de mudar na direção desejada ou não, e qual seria a taxa de variação (r), se o projeto ficar como está. Pontuações mais altas em um sentido positivo indicam que o projeto poderia ser alcançado facilmente. Escores negativos indicam que é necessário um trabalho extra.

Antes de fazer isso, no entanto, é importante explicar às pessoas que terão uma reação visceral aos valores quando somados os resultados. Seja devido a um sentimento de que o resultado parece estar de alguma forma ‘correto’, ou o sentimento de que o resultado é uma distorção da realidade. Neste último caso, isto indica geralmente que algum fator importante foi negligenciado.

Uma análise recente de campo força conduzida em Patrimônio do Matutú, em Minas Gerais (Brasil), por exemplo, produziu 26 fatores, sendo 10 que impedem o projeto e 16 que poderiam ajudar o projeto. Cinco dos dez fatores haviam sido identificados mais de uma vez e por isso tiveram pontuações variando de -8 a -3, de -10 a -5, de -7 a -4, de -9 a -3 e de -7 e -2. A pontuação total dos fatores negativos foi -54. Similarmente, entre os dezesseis fatores positivos, cinco foram identificados por mais de uma pessoa. Dois tiveram um intervalo de +7 a +8, e os demais de +6 a +8, +3 a +4 e de +3 a +5, sendo a pontuação total positiva de 95. Isto sugeriu que a taxa foi de 41 (+95 – 54).

Uma vez que o equilíbrio de forças foi calculado desta forma, tem-se apenas a primeira metade do trabalho a ser feito. A segunda metade do processo é retirada do célebre Robert Kennedy: “*Deus, dai-me forças para mudar o que deve ser mudado, paciência para suportar o que não pode ser mudado, e a sabedoria para saber a diferença.*”.

Neste ponto, o grupo voltar à lista e considerar que os fatores podem ser alterados, e anexar uma pontuação, desta vez de zero a +20. Fatores positivos, mesmo quando eles estão “perto de 10” podem assim, na verdade,

ser consideravelmente melhorados e tornados ainda mais positivos. Fatores negativos, como um resultado do esforço aplicado, podem ser reduzidos, ou mesmo podem atravessar a linha e se tornarem positivos. Ocasionalmente (embora muito raramente), em função das interligações estabelecida entre os fatores indicados, uma mudança positiva em um fator pode piorar a situação de outro fator.

No exemplo acima, pode ocorrer dos participantes decidirem que os fatores 2 e 4 podem ser melhorados por uma pontuação de +2 e +7, respectivamente, e que o fator 3 também pode ser melhorado em 4 pontos. O fator 2 tem agora uma pontuação de -3, e o fator 4 uma pontuação de -2, dando um saldo negativo total agora de -15. O novo escore positivo do fator 3 é agora 11, dando uma pontuação total positiva de 29. O total geral neste novo cenário é de +14, uma grande melhoria sobre uma situação em que as forças eram praticamente iguais. Esta poderia ser uma indicação de que seria bastante fácil para assegurar que a mudança ocorra na direção em que o projeto quer ir. Esta análise ajuda, portanto, a identificar as forças que poderiam ser mais bem direcionadas pelo projeto, pois fariam maior diferença.

Na análise de campo de força realizada no Brasil, mencionada acima, verificou-se que cinco fatores negativos poderiam ser alterados e cinco não. Dois dos cinco poderiam ser seriamente alterados, mudando de posições de -6,5 para -1, e de -7 para -1. Considerou-se que três dos fatores poderiam ser deslocados de negativo para positivo. Um foi deslocado de -5,5 até 2, outro de -5,5 a 5, enquanto um terceiro, estimado em -2 tornou-se 10! Quando novamente somados, os fatores negativos foram enfraquecidos, tendo um impacto total de apenas -16,5.

Seis dos fatores positivos foram julgados passíveis de reforço, dando uma pontuação total positiva agora de 121. A diferença agora significa que o projeto, se tudo correr conforme o planejado, terá uma pontuação total positiva de 104,5. Basicamente, isto mostra que a taxa de mudança seria 2,5 vezes mais rápida do que a taxa esperada sem a realização do projeto. Assim, uma mudança desejada em 12 meses poderia levar dois anos e meio. Para o grupo de oito pessoas planejando esta mudança, dois anos e meio foi considerado como tempo demais para esperar, logo o projeto foi considerado valioso.

Como antes, mais uma vez as pessoas tiveram a chance de marcar pessoalmente cada fator e uma faixa de pontuações foi então recolhida, provavelmente indicando diferenças de opinião com base em circunstâncias pessoais. Ajustes são feitos então para os valores e os fatores que têm o maior impacto potencial são realçados. Como visto no nosso exemplo, mesmo com apenas algumas alterações possíveis, percebe-se que o equilíbrio de forças mudou significativamente, e o desdobramento então passa a ser avaliar como vamos aproveitar e realmente realizar estas oportunidades de mudança. Este é o trabalho da próxima etapa do processo *Dragon Dreaming*, juntando tudo o que foi aprendido até agora para criar as tarefas e atividades para seu projeto.

Há uma série de coisas que podem dar errado com uma análise de campo de força.

Uma delas é que as instruções devem ser muito claras, afirmando que no início você está apenas coletando as percepções atuais da situação presente, e não a forma como as forças poderiam ser depois que o projeto for conduzido.

Outro problema irá ocorrer se o grupo se envolver em muitas discussões e justificativas das forças coletadas. Isso irá produzir um grau de “paralisia por análise” e a motivação do grupo será negativamente afetada. As pontuações são apenas indicações de expectativas, e o exercício deve ser mantido leve e divertido.

A utilidade da análise de campo de força é grande em situações em que um grupo está buscando recursos de um órgão do governo ou fundo de caridade, e precisa convencer os doadores que todos os fatores foram considerados no planejamento do projeto. Também é muito útil em olhar para os fatores que podem melhor ser considerados no desenho estratégico.

UMA APLICAÇÃO ALTERNATIVA

A análise de campos de força pode ser aplicada com sucesso por pessoas que se encontram em um dilema e não conseguem tomar uma decisão entre cursos alternativos de ação. As duas alternativas são consideradas lado a lado. Todos os fatores positivos e negativos que afetam uma alternativa são considerados, marcando-os como descrito acima. Alterações no presente caso podem ou não ser analisadas.

Uma vez concluída uma alternativa, os fatores positivos e negativos relativos à outra alternativa são elencados e pontuados.

Os resultados das duas alternativas são então comparados. Mais uma vez, haverá uma reação corporal em relação ao resultado. A alternativa que tem a maior pontuação positiva pode ser associada com uma sensação geral de entusiasmo. Este é geralmente o caso de o campo de força ser uma medida bastante precisa de seus pensamentos e sentimentos atuais sobre um problema. Por outro lado, às vezes, acontece que o campo de força que mais positivo está associado a um sentimento de “Oh! Não!”. Em tais circunstâncias, é novamente o caso de que uma força poderosa, que pode alterar significativamente o resultado, ter sido negligenciada. Qualquer realização de uma análise campo de força, ou facilitar o processo para um terceiro, ou um grupo de pessoas, em seguida, terá a tarefa de tentar elucidar o fator faltante e marcá-lo adequadamente.

Um campo de força também pode ser usado para examinar a forma como o sistema ambiental local afeta um projeto. Por exemplo, em trabalhos de “constelação” (muitas vezes feitos para a análise da família), os fatores de um campo de força são considerados em relação uns aos outros. Sua orientação e proximidade são avaliadas em primeiro lugar, e então o sistema é analisado levando em conta que as alterações em um fator terão impacto sobre as outras. Isto dá uma boa compreensão dos mecanismos de *feedback* em várias operações ao redor do indivíduo em terapia familiar, ou o projeto, neste caso. Jogando o sistema, obtendo vários membros do Time de Sonhos realizem a análise de ficar na posição das forças e, em seguida, ensaiando o que muda em uma força são susceptíveis de alterar as posições dos outros é uma boa maneira isso pode ser feito.

FINALIZANDO O PROCESSO

Uma análise de campo de força deve sempre terminar com uma reunião de balanço sobre o processo. Verifique, por sua vez, com cada participante, o que eles pensam. A análise de campo de força produziu resultados úteis? O que eles aprenderam com o exercício? Que resultados inesperados eles descobriram ou momentos de “Ahá!” ocorreram?

As pessoas podem achar que descobriram uma coisa que não sabiam que não sabiam, ou algo sobre si mesmas ou seu contexto, que até agora haviam negligenciado e, como resultado, atentaram para uma oportunidade que estava em perigo de ser esquecida ou um perigo negligenciado para seu projeto. Uma pergunta final e última de cada pessoa deve ser “O que, em sua opinião, poderia ser melhorado?”.

A análise de campo de força, como tudo em *Dragon Dreaming*, é um processo ainda em evolução. Embora tenha sido utilizada muitas vezes, em muitas circunstâncias diferentes, as pessoas que vivenciam o processo devem ser estimuladas a refletir sobre “Como se tivessem de fazer o processo todo novamente, o que poderia ser mudado para melhor?” Desta forma, o facilitador do processo pode reunir informações que vão tornar ainda melhor a sua próxima análise de campo de força.

MUDAR A NÓS MESMOS – FORMANDO UMA PERSONALIDADE EMPODERADA

Santo Inácio de Loyola, fundador da Ordem Jesuíta da Igreja Católica Romana, disse que, se alguém pudesse lhe trazer uma criança até a idade de sete anos, ele iria torna-la um católico para o resto de sua vida. Esta afirmação é deprimente, pois sugere que a mudança só pode acontecer nos primeiros sete anos, e depois disso nenhuma mudança pessoal é possível. É uma afirmação que muitas vezes encontra eco na psicologia, que a essência da personalidade é definida no início da vida e o resto é apenas uma elaboração a partir deste padrão básico. *Dragon Dreaming* propõe que essa afirmação é falsa, mas para torná-la falsa é preciso fazer cinco coisas:

1. **Sair da Rotina.** Tirar as pessoas para longe de seu ambiente cotidiano. É este ambiente que mantém um comportamento particular no lugar. Em torno de cada um de nós são organizados os padrões de trabalho e lazer e as responsabilidades para ganhar renda, cuidar da família, manter um estilo de vida e várias obrigações culturais. A mudança nos obriga a ter um “espaço livre”, longe de tais coisas, mesmo que seja por apenas um curto período de tempo.

2. Refletir sobre o Passado. Permitir que as pessoas reflitam sobre o seu passado, olhando para as coisas que elas apreciam e as que se arrependem ou aquilo que sofreram. Esta reflexão ajuda a compreender as condições de sua vida presente e pode equipá-las com uma melhor compreensão das forças que as modificaram no passado.

3. Reunir-se para Compartilhar. Depois, há uma necessidade para as pessoas se reunirem para compartilhar emocionalmente poderosas ou “catárticas” experiências em conjunto. Este processo as liberta, permitindo que se sintam mais seguras com o processo de mudança, e constrói uma atmosfera de confiança entre os participantes, onde uma partilha mais profunda e um cuidado com o outro são realmente possíveis, dando um vislumbre do tipo de sociedade que é possível construir.

4. Pensar sobre o Futuro. Então, somos instigados a pensar sobre o futuro. O que muda é que queremos fazer e como podemos fazer essas mudanças de forma eficaz. Este é o núcleo de *Dragon Dreaming*, uma vez que este visa dar às pessoas as ferramentas que elas necessitam em suas vidas diárias. Ver onde você está agora é importante, mas fazer qualquer mudança é mais importante para ver aonde você quer ir e encontrar a forma como irá chegar lá.

5. Realizar Acompanhamento. Fazer essas quatro coisas na ausência da quinta não vai produzir a mudança, pois enquanto saímos para longe do mundo cotidiano, olhando como podemos mudar a nós mesmos e o mundo, o mundo continua como antes. Os participantes na atividade, oficina, curso ou treinamento terão que voltar para o mundo de onde vieram, e este mundo, dado o equilíbrio de forças que nele operam, vai querer continuar “os negócios de sempre”. É absolutamente essencial, portanto, que haja acompanhamento, impedindo que as alterações que desejamos fazer não desapareçam nas atividades da vida diária.

A CURVA DE ESQUECIMENTO – PORQUE MUITAS VEZES A MUDANÇA NÃO OCORRE

Em oficinas *Dragon Dreaming*, eu muitas vezes falo sobre a curva de esquecimento. Esta curva significa que é normal que uma pessoa se esqueça de 50% do que aprendeu em 24 horas. Cinquenta por cento do restante desaparece dentro de uma semana. E, dentro de um mês, há uma perda de mais de 50% do que foi deixado, o que significa que ao fim de um mês, é típico para uma pessoa lembrar-se apenas de um oitavo do que havia inicialmente aprendido. Que desperdício de aprendizagem. Ir a uma oficina *Dragon Dreaming* para que as pessoas possam desperdiçar seu tempo e dinheiro, juntas.

É bom saber que há formas de reduzir a curva de esquecimento:

Lembrete. Uma maneira é simples. Usar um objeto diário, que tem uma associação com o tempo despendido na aprendizagem, para chamá-lo de novo à mente e impedir seu esquecimento. Por esta razão, em uma oficina eu abro sempre um espaço sagrado no meio, onde tais objetos – um anel, uma chave, uma peça de joalheria, um relógio ou algum item de valor pessoal que se pode usar no dia a dia, podem ser colocados enquanto durar a oficina. Esperamos que, quando se retorna à vida cotidiana, este item possa ser um lembrete do tempo que passamos juntos no treinamento.

Tomar notas. Uma segunda maneira mais prosaica é através da tomada de notas. Escolas baseiam-se este método. Com efeito, é por vezes referido cinicamente que uma leitura é a maneira pela qual as notas de professores podem tornar-se as notas dos alunos com a menor quantidade de capacidade intelectual entre eles. Tomar notas, no entanto, é importante, uma vez que significa que as mãos e os olhos estão envolvidos na aprendizagem, bem como o ouvido. Tomar notas por si só tem uso limitado, a menos que se tome algum tempo para lê-los mais tarde. Para reduzir a curva de esquecimento, é necessário ler, pelo menos três vezes: uma primeira leitura em 24 horas, uma segunda vez, dentro de uma semana, e uma terceira vez, dentro de um mês.

Compartilhar e Ensinar. A terceira melhor maneira de reduzir a curva de esquecimento é ensinar o que você está aprendendo a outra pessoa. A melhor maneira de aprender qualquer coisa é tornar-se um professor desse assunto. Então, muitas pessoas se sentem inibidas com isso, porque são tomadas pela mística hierárquica de “professores” emprestada de uma escola ou universidade, onde as diferenças hierárquicas de posição e *status* são preservadas. Ensino, como muito em projetos diferentes, muitas vezes é como a história de “alguém, qualquer um, todo mundo e ninguém”. Compartilhar o que aprendemos, qualquer um pode fazê-lo. Todo mundo deveria fazer isso. Alguém deve ter feito isso, mas ninguém o fez. Todo mundo culpou

alguém por algo que qualquer um poderia ter feito, mas ainda ninguém o fez. Para escapar dessa armadilha, tenha a coragem e compartilhar o que você aprendeu. Novamente, é importante fazê-lo pelo menos três vezes. Compartilhá-lo com alguém dentro de 24 horas, após voltar para casa no final da oficina. Compartilhá-lo novamente dentro de uma semana com outra pessoa, e então finalmente compartilhá-lo novamente com alguém dentro do mês.

É claro que a melhor maneira de diminuir a curva de esquecimento é organizar uma oficina *Dragon Dreaming* e, juntamente com um facilitador experiente, assumir o papel de cofacilitador. Você vai se surpreender com o que você irá aprender sobre o processo *Dragon Dreaming*. Fazer isso uma vez por ano é extremamente importante, se você é sério sobre reduzir a curva de esquecimento e alcançar os tipos de mudanças que deseja ver no mundo.

Claro que isso não é verdade apenas para *Dragon Dreaming* – é verdade para todos os processos que ajudam trazer mudanças no mundo – Permacultura, Cidades em Transição, Comunicação Não Violenta, qualquer crescimento pessoal ou mudança de atividade na comunidade, ou trabalho que existe em serviço à Terra. É uma razão pela qual eu sempre alego que ainda estou no processo de aprendizagem sobre o que é *Dragon Dreaming*. Toda vez que eu realizo um curso, eu aprendo mais sobre o assunto que eu estou ensinando.

Estas técnicas vão ajudar-nos a trazer as mudanças que desejamos fazer, mas precisamos de mais. Precisamos de uma melhor compreensão do modo pelo qual ocorre a mudança em si.

EXPLICANDO A NATUREZA DA MUDANÇA PARA OUTRAS PESSOAS

Em oficinas *Dragon Dreaming* eu sempre escolho a pessoa presente mais alta e peço-lhe para ficar à minha frente. Eu, então, explico que meus pés representam a posição que estamos no começo de um projeto e o topo da cabeça desta pessoa representa onde queremos estar ao final.

O processo mais simples de mudança é aquele que ocorre instantaneamente e onde, de um momento para outro, uma situação termina e uma completamente nova começa.

Isto pode ser demonstrado colocando uma longa fita no chão aos meus pés, de um lado, e colocando a outra extremidade na cabeça da pessoa em pé. Em seguida, peço para que uma terceira pessoa fique no meio segure a fita no chão com um pé, levantando a outra extremidade à altura da primeira pessoa em pé, como mostrado no diagrama.

Embora essas mudanças instantâneas sejam muito comuns na mecânica quântica, elas são muito mais raras no mundo macro onde ocorrem nossas experiências. Por exemplo, quando energizado através da absorção de um fóton de luz de um comprimento de onda específico, um elétron pode saltar de uma órbita interior de um átomo, no sentido de uma órbita exterior, sem passar através do espaço entre os dois. É como se o elétron desaparecesse de um lugar, e magicamente reaparece instantaneamente em outro. Em nossas vidas, temos pouca experiência de tais mudanças quânticas, embora alguns cientistas sugiram que essas mudanças estão na base do pensamento, quando temos uma “nova idéia”.

Normalmente, no entanto, o processo de mudança é mais complexo. Usando a fita de tempo eu, então, explico que a fita esticada entre meus pés e a cabeça da pessoa, representa a ponte construída pelo projeto, que nos permitirá avançar desde o início até o fim. Eu explico que a mais simples transação é uma relação linear, como mostrado no diagrama, mas tais mudanças, fora aquelas observadas pela Física no nível quântico, são muito raras. Mais comuns são as alterações mostradas em um *loop* de *feedback* positivo. Gosto

Uma Mudança Suave no Tempo
(Mecânica Quântica – Teoria do Calibre)



Uma Mudança Instantânea
(Mecânica Quântica)



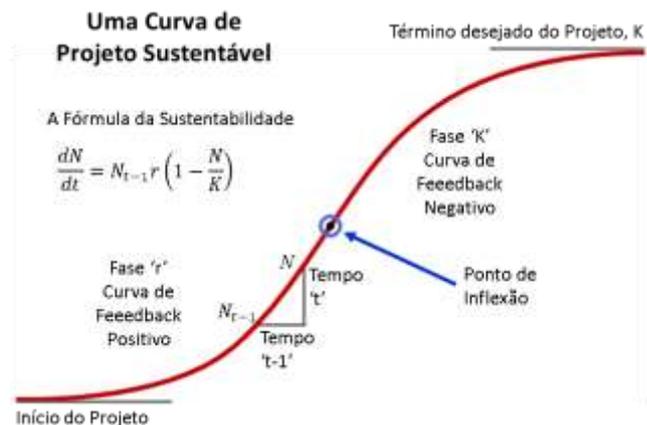
de ilustrar isto, permitindo que a fita se curve sob sua própria gravidade, criando uma parábola, como mostrado.

Uma reação positiva é uma modificação em que cada passo sequencial, aumenta a probabilidade de alteração adicional na mesma direção. Por exemplo, em uma explosão populacional, se os pais conseguem criar quatro crianças até a idade reprodutiva (digamos 25 anos), e essas crianças fazem o mesmo, em seguida, a população humana dobra a cada geração: 2, 4, 8, 16, 32 etc. Estas alterações têm certa propriedade em comum. Tal como é mostrado, pode haver um período de tempo no início, quando a mudança é mal discernível, mas com cada sucessiva alteração no exemplo acima, o tempo necessário para atingir o resultado da etapa anterior da sequência é reduzido pela metade. Muito rapidamente, grandes mudanças são observadas, ocorrendo em uma fração de tempo muito curta.



Tais reações em cadeia não costumam parar no alvo desejado. Sua dinâmica tende para o que é chamado de “sobrecarga e colapso”. Evidências no mundo real nos mostram que esses *feedbacks* positivos são insustentáveis. Para ilustrar este ponto, eu peço à pessoa que escolhi na oficina para levantar a mão para além da sua cabeça, permitindo que a fita extra que está segurando na mão entre em colapso atrás dela e caia no chão. Tal cenário de superação, é encontrado com frequência na natureza, como veremos. E, infelizmente, muitas vezes é encontrado em muitos projetos. Durante a oficina eu ilustro essas mudanças em frente ao grupo.

Se uma mudança sustentável é necessária, o *feedback* positivo só pode continuar por um breve período, antes de ser substituído por um segundo tipo de mudança, conhecido como *feedback* negativo. Um *feedback* negativo não significa que é algo ruim ou condenável. Pelo contrário, refere-se ao efeito de que cada mudança sucessiva em uma realimentação negativa reduz a probabilidade de mudança na mesma direção que a anterior. Curvas de *feedback* negativo tendem a orientar para um limite que esperamos seja sustentável a longo prazo para o nosso projeto. É o acoplamento de *feedback* positivo com uma curva de *feedback* negativo que leva a atingir a meta estabelecida de forma sustentável.



As pessoas dizem que a introdução de Matemática em um livro destinado ao público em geral irá reduzir as vendas do livro, mas eu me recuso a acreditar que as pessoas são tão idiotas ou estúpidas. É verdade que muitas pessoas têm medo de Matemática, como resultado do fraco ensino do assunto na escola, mas a Matemática é a “língua” falada pelo Universo como um todo, como ilustrado pelas descobertas científicas em Física, Química e Biologia. Continuar a ter medo de uma expressão matemática é permanecer cego para a magia do cosmos. Eu estou aqui falando que a Sustentabilidade ou “**Curva Logística**” pode ser descrita matematicamente pela seguinte expressão: $\frac{dN}{dt} = N_{t-1} r \left(1 - \frac{N}{K}\right)$

Não é necessário utilizar esta fórmula nos cursos sobre *Dragon Dreaming*, mas pode ser útil em um curso intensivo, por diversas razões, explicadas abaixo.

O número “**N**” pode representar qualquer “quantidade” que vai ser mudado pelo projeto, a qualquer tempo (**t**). Ele pode representar, por exemplo, a capacidade potencial da Equipe de Sonho para fazer as mudanças que o projeto requer para seu cumprimento, ou mesmo algo tão mundano como obter os fundos necessários para implementar a mudança. Pode ser uma medida do número de pessoas necessárias para fazer um projeto sustentável, ou o dinheiro necessário para um projeto. Na verdade, qualquer qualidade que pode ser quantificada de qualquer forma pode ser considerada um valor de **N**.

“**DN / dt**” é igual ao grau de mudança de **N** ao longo de um tempo específico (“**t**”). Mostra onde você está a

qualquer momento específico ao longo do caminho da curva. Assim, “ $t-1$ ” representa a situação imediatamente antes do momento da última mensuração da grandeza que está sendo examinada.

A quantidade “ r ” é igual à taxa de mudança de um estado para outro. Nós já encontramos “ r ” no nosso exame da análise de campo de força, onde as forças que impedem são subtraídas daquelas que estão ajudando. É explicado como o equilíbrio entre essas forças que contribuem para uma mudança, e as forças que a impedem. No exemplo que dei acima, de uma duplicação da população a cada geração, o número de “ r ” é igual à razão de quatro filhos para cada dois pais ($4/2$), porque é a diferença entre a taxa de natalidade mais a taxa de imigração (que aumentam a população) menos a taxa de mortalidade e a taxa de emigração (que diminuem a população). Esta taxa é necessária para substituir um de cada dois pais, quando eles morrem. O que isto significa é que a taxa de natalidade, menos a taxa de mortalidade, permitem que o dobro das crianças atinja a idade adulta e tenha filhos próprios, em relação à situação anterior, quando o crescimento da população era zero. Esta quantidade é importante, pois se conecta à taxa de reprodução de uma espécie no ambiente, como veremos a seguir.

“ K ” é a “capacidade de carga” sustentável do meio ambiente para a característica “ N ”. O que isto significa é que o número N pode crescer somente até o limite que o ambiente pode sustentar. Se supusermos que o ambiente local pode sustentar apenas um número de 1.000 leões em uma reserva natural, e que se o número de leões for maior do que 1.000, isto vai esgotar o número de zebras e impalas, de modo que os leões adicionais morrerão de fome, até que a quantidade caia abaixo do número de zebras e impalas. Nesta fase, aumenta o número de zebras e impalas, de acordo com a sua própria capacidade de carga no ambiente, permitindo que o número de leões aumente novamente a 1.000. Este valor representa, portanto, a capacidade de carga para os leões da região sobre a qual estamos falando.

Isto não é apenas verdade para os leões. Representa também o nível sustentável para seus projetos. Assim, quando o número N é igual ao número K , então N / K torna-se igual a 1. A expressão “ $1 - N / K$ ”, em tais casos, significa “ $1-1$ ”, o que é igual ao valor zero. Multiplicando “ $r \times N_{t-1}$ ” com zero, dá zero, o que significa que, nesta fase, todo o incremento em N vai terminar e a sustentabilidade será alcançada.

O que encontramos, então, é que o crescimento sustentado de qualquer sistema durante a primeira metade da atividade é dominado pelo fator “ r ”, a taxa de variação – que produz uma curva de *feedback* positivo. Na segunda etapa do processo, a alteração é dominada pelo fator “ K ”, que produz uma atividade de *feedback* negativo. O ponto no meio é o “ponto de inflexão”, onde ambos os fatores estão em algum grau em equilíbrio, e onde o fator r está enfraquecendo e o fator K está tomando conta. Para produzir uma situação sustentável, esta transição deve ser suave. Se for um processo difícil e o fator r continuar a dominar, então corremos o risco de ter um cenário de “sobrecarga e colapso”, como discutido anteriormente. Falaremos sobre esta situação mais tarde.

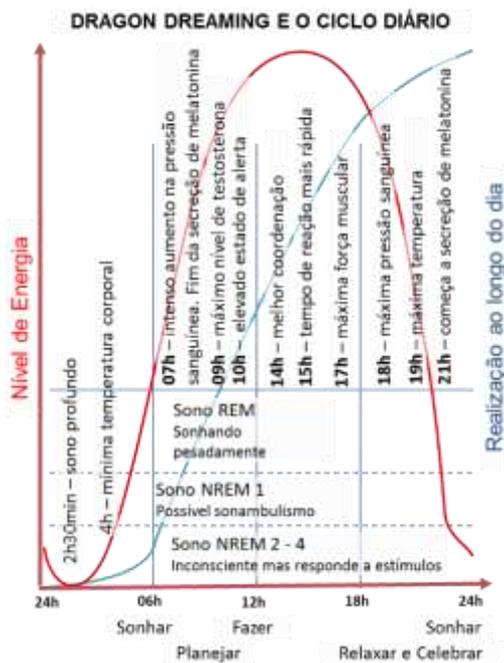


Nesta fase na oficina *Dragon Dreaming*, eu apresento uma segunda curva. Esta curva representa a “quantidade de trabalho” que deve ser feita pelo sistema em várias fases da curva sustentável. Por exemplo, o que encontramos no início de um projeto, a quantidade de trabalho realizado na fase de *start-up* é baixa, mas sobe muito rápido, com uma curva de *feedback* positivo. À medida que se aproxima do seu máximo, torna-se por pouco tempo uma reação negativa, com um pico no ponto de inflexão, porque é difícil trabalhar além do nível da

própria capacidade. Isto é difícil para indivíduos e também para grupos. Após o ponto de inflexão, a quantidade de trabalho realizado começa a cair, a princípio muito rápido (uma vez mais, com uma realimentação positiva), mas, em seguida, quando a mudança começa a chegar ao seu estado final, a quantidade de trabalho também começa a cair ao longo uma curva negativa. Quando o projeto é concluído e o ponto final desejado é alcançado, ou quando o projeto é totalmente sustentável em suas próprias energias auto-geradas, não é necessário trabalhar mais e a quantidade de trabalho a ser realizado retorna a zero.

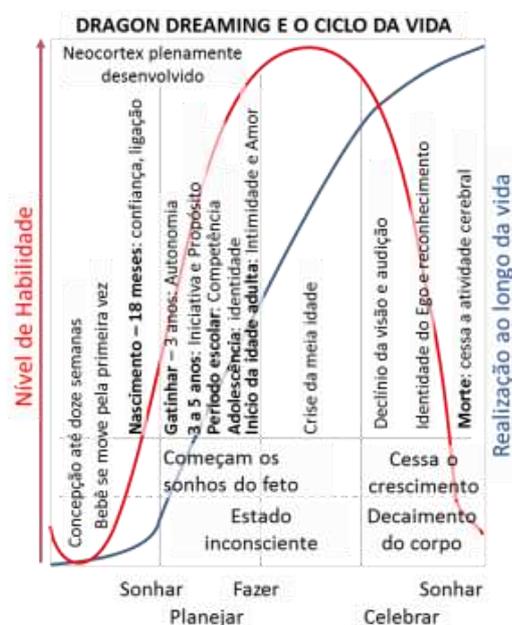
Compreender a curva de trabalho é importante, pois nos diz o quanto nós precisamos fazer para alcançar a nossa meta desejada. Se a quantidade de trabalho exceder a capacidade dos membros existentes do grupo, então uma de três coisas irá acontecer em um projeto:

- **Aumentar a Eficiência.** Em primeiro lugar você pode aumentar a capacidade do grupo para colocar no trabalho necessário. Por exemplo, um curso de formação poderia permitir que as pessoas agissem de forma “mais inteligente” em vez de trabalharem de forma “mais árdua”.
- **Aumentar a Equipe.** Em segundo lugar, aumentar o tamanho do grupo de projeto. Registro de novos membros com habilidades específicas pode aumentar o valor de N, permitindo capacidade de trabalho. Isso permitirá que você (como na primeira instância) faça mais trabalho, desta vez trabalhando mais do que necessariamente trabalhando de forma mais inteligente.
- **Reduzir o Projeto.** Em terceiro lugar, reduzir o tamanho e escopo do projeto para uma escala em que se torne possível realizá-lo usando a força de trabalho atual, mantendo o empenho de tempo e nível de habilidade. Reduzir a escala do projeto não significa, necessariamente, comprometer o seu objetivo, mas simplesmente que você está quebrando o conceito de “sonho” em duas ou mais partes.



A curva de trabalho também é importante, pois demonstra a natureza “aninhada” de projetos. Esta curva de trabalho pode ser encontrada na quantidade de trabalho de uma pessoa faz cada dia. Por exemplo, as pessoas passam a noite dormindo e sonhando, incapazes de muita atividade. Sua capacidade de concentração aumenta, de modo que por dez horas estão em seu pico de atividade mental. Picos de trabalho repetitivos de atividade acontecem entre duas e três da tarde, e por volta das seis da tarde a capacidade de trabalhar começa a cair rapidamente. Às 9 horas da noite, a capacidade de concentração ou aprendizado efetivamente está caindo rapidamente, e pela meia-noite a maioria das pessoas está dormindo. A quantidade de trabalho realizado durante o dia segue a “curva logística” mostrada acima, para um projeto sustentável.

Esta mesma curva é encontrada ao longo de toda a vida. Antes do nascimento, quase todo o trabalho que fazemos é consumido para o crescimento biológico. A aprendizagem das crianças pequenas nos primeiros anos de vida é prodigiosa, e declina de forma a atingir o auge biológico aos 24 anos de idade. Então, embora possamos aprender muito mais, descobrimos que nossa visão pode começar a diminuir em meados dos 40. Aos 65 nossas habilidades físicas estão em declínio, e aos 80 anos nós precisamos levar a vida de forma muito mais lenta. Com a morte, nossa capacidade de trabalhar, obviamente, cai a zero, mas o trabalho ainda está ocorrendo para a decadência dos nossos corpos. Embora as nossas habilidades físicas e mentais cresçam e diminuam neste padrão, a nossa contribuição para a vida como um todo segue o padrão familiar de projeto. Desta forma, a vida de todos é um projeto. A questão é o tipo de contribuição que fazemos ao maior projeto no qual estamos todos inseridos, o desenrolar da vida humana e da própria vida no planeta Terra. Alguns obviamente contribuem muito, outros nem tanto. Outros ainda, como Hitler, talvez causem dano imenso. A escolha é nossa.

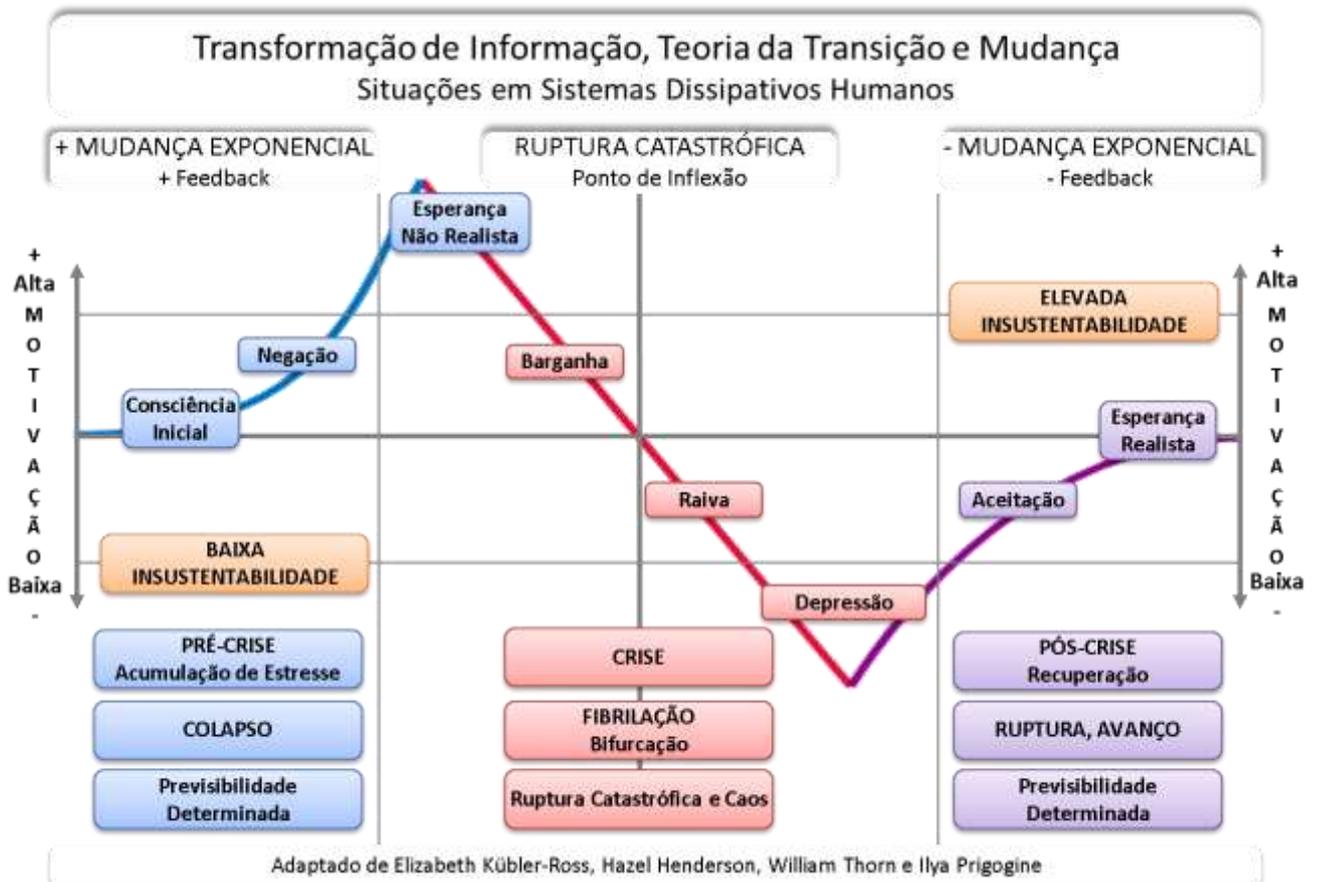


Neste ponto, eu introduzo o conceito de motivação em um projeto. Para ilustrar este ponto, eu desenho uma linha horizontal através do ponto de inflexão (figura ao lado). Esta linha representa a posição de neutralidade

– indo em sentido ao topo representa motivação positiva e para a parte inferior, motivação negativa. Esta linha corta duas vezes a curva de trabalho: uma quando o trabalho é cada vez maior, tendendo ao máximo (geralmente perto dos ‘pontos de inflexão’ para *feedback* positivo e negativo ao longo da trajetória da curva de trabalho). Nesses pontos eu desenho linhas verticais no diagrama. Estas linhas descrevem as diferentes etapas de um projeto, separando os Estágios de Sonhar, Planejar, Realizar e Celebrar um projeto.

O que acontece agora com a motivação das pessoas?

Morgan Scott Peck, o psicoterapeuta cristão, sugere que, na maioria dos casos, a experiência de comunidade é acidental, que ocorre como resultado de um acidente ou desastre. Nesses momentos, as pessoas se agregam e apoiam umas às outras de diferentes formas. Muitas vezes, quando a situação volta a ser “normal” – onde as pessoas vivem separadamente e estão desconectadas dos vizinhos ou colegas, aqueles que experimentaram o verdadeiro milagre da comunidade sentem pesar e saudade dos sentimentos de apoio que encontraram durante o tempo de dificuldades. Esses sentimentos são muitas vezes diagnosticados como Transtorno de Estresse Pós-Traumático Situacional (TEPT). A experiência de Scott Peck, entretanto, mostra que um senso de comunidade pode, de fato, ser conscientemente criado e que se relaciona com as várias etapas típicas de construção da comunidade.



Geralmente acontece assim:

FASE 1: Pseudo-Comunidade

Pseudo-comunidades podem parecer uma fase muito “agradável”. Geralmente as pessoas estão em seu melhor comportamento, mantendo sob controle os aspectos de si mesmos que os tornam infelizes. Como resultado desta fase, podemos ver o que as pessoas pensam que há de melhor em si mesmas.

- **Estágio 1: Abordagem da Primeira Consciência.** A pessoa pensa primeiramente sobre um projeto, ou uma nova pessoa ouve sobre o projeto pela primeira vez. Não acontece muita coisa até aqui, e muitas vezes uma pessoa não acompanha o que foi pensado ou ouvido. Este é, portanto, um estágio longo, com um aumento suave da motivação.
- **Estágio 2: Sedução.** Aqui um limite é ultrapassado. O estímulo inicial pode ser repetido, ou a pessoa ouve sobre o projeto uma segunda ou terceira vez, e decide entrar em contato com a equipe do projeto. Quando isso acontece, a força da ideia começa a crescer, ou alguém da equipe do projeto responde. A pessoa nesta fase do projeto encontra-se a pensar no projeto mais e mais, e por isso esta etapa é mais curta, e a motivação tende a crescer muito mais rápido.
- **Estágio 3: Noivado.** Neste ponto, a pessoa torna-se comprometida com o projeto. Até agora, estava olhando o projeto de fora para dentro, mas nesta fase decidem “tornar este o seu projeto”. Este estágio de noivado é ainda menor do que os dois primeiros, mas a motivação para o projeto aumenta ainda mais rápido. É claro que o processo durante estas fases é uma curva de *feedback* positivo.
- **Estágio 4: Lua de mel de esperança irrealista.** A fase de lua de mel de um projeto é uma etapa maravilhosa. Esta é a fase de motivação máxima. Você se sente tão entusiasmado com o projeto, gosta de trabalhar com a equipe que vem junto para o projeto, e os problemas parecem ser facilmente resolvidos. O relacionamento entre você e suas intenções, e as relações entre os membros da equipe, parecem crescer com facilidade, e as pessoas estão geralmente muito felizes de estar trabalhando em conjunto de forma tão eficaz. Mas isso não pode durar. A razão é que aqui estamos em um cenário de “sobrecarga e colapso”.

FASE 2: O Caos

Caos é uma fase difícil, pois em um primeiro momento parece ser muito desconfortável, e quando confrontadas com o caos, as pessoas muitas vezes procuram voltar à “simpatia” da pseudo-comunidade. Na fase de caos, as pessoas se voltam para o líder para organizar o grupo e remover o caos, mas como Scott Peck mostra, uma organização não é uma comunidade, e *Dragon Dreaming* tem como um dos seus objetivos a Construção de Comunidades. Se o sonhador original não assumir esse papel de liderança, então o grupo pode tentar criar outro líder, que pode realizar essa tarefa. Em alternativa, pode tomar a natureza de encontrar quem é o culpado e tentar “consertar”, “curar” ou “converter” essa pessoa para o caminho desejável. Mais uma vez esta fase tem uma série de estágios:

- **Estágio 5: Negação.** Muitas vezes eu mostrar como nesta fase de um projeto, como motivação começa a cair, e cair bastante íngreme, passando pelo ponto de inflexão para baixo na terceira fase do projeto em motivação negativa. Há uma razão para esta queda na motivação em um projeto. Em primeiro lugar a quantidade de trabalho realizado na primeira etapa de um projeto tem crescido mais rapidamente do que os resultados. As pessoas estão conscientes de que têm trabalhado tão duro e tão pouco parece ter sido alcançado. Eles estão conscientes de quanto mais eles têm que ir, e eles começam a se preocupar que isso irá exceder a sua capacidade ou a capacidade do grupo. Além disso, nesta fase, um projeto, que apareceu bastante simples no início, na fase de planejamento está começando a aparecer como muito complexo. Mas nesta fase, apesar destes receios iniciais, as pessoas estão preparadas para “varrer” qualquer desconforto potencial no projeto, ou com a equipe com a qual eles estão trabalhando, para debaixo do tapete. Eles fingem, muitas vezes, que as coisas são melhores do que realmente são.
- **Estágio 6: Compromisso de Barganha.** O compromisso é onde as pessoas começam a ter consciência de que as coisas não estão indo tão bem quanto antes, mas que aqui estão preparados para o “*trade off*” entre o que parece não ser essencial, na esperança de que possam reter o núcleo essencial do

projeto. Também começam a limitar a quantidade de tempo que estão preparados para se dedicar ao projeto ou aos outros membros da equipe, construindo ou reconstruindo relacionamentos fora do projeto, que podem ter negligenciado durante a lua de mel e as fases de negação. Esta fase da negociação pode continuar enquanto a motivação para o projeto está no máximo, mas não continua quando a curva de motivação cruza do positivo para o negativo.

FASE 3: O Esvaziamento

Scott Peck fala sobre nosso anseio por um profundo senso de comunidade, mas também sugere que, simultaneamente, tememos esta mesma comunidade, o que quer dizer que temos que abrir mão de importantes aspectos de nós mesmos.

Como resultado, frequentemente encontramos que, no processo de construção de comunidades, as pessoas, enquanto falam ansiosamente sobre partilhar e cuidar da comunidade, agem de tal forma que sabotam a possibilidade de um grupo alcançar um senso de comunidade. Esta sabotagem pode ser muito sutil. Pode ser sobre fazer exigências irrealistas a si próprios ou a outros. Muitas vezes, versa sobre julgamento, crítica ou culpa inútil. Scott Peck considerou que, nesta fase, a de esvaziamento, envolve um difícil processo de expurgar de si mesmo os fatores que impedem a criação de comunidade.

- **Estágio 7: Raiva, que eu chamo de Estágio dos Três “C”.** É a fase da resposta clássica ao estresse. No Estágio 7 é onde travamos as habituais estratégias do tipo “ganha-perde”, uma vez que percebemos que o compromisso não funciona. A primeira resposta em tais situações é:
 - **Congelar.** Esta resposta é instintiva em situações de estresse. Espera-se que não fazendo nada, talvez a causa do estresse vai simplesmente ir embora.
 - **Correr,** voar ou fugir é a segunda resposta. Isso também é instintivo. Espera-se que, ao abandonar as coisas, a situação vai melhorar. Esta é a fase em que os indivíduos em grupos tentam quebrar compromissos anteriores que fizeram. Se isto não puder ocorrer, parte-se para o...
 - **Combater** é o terceiro estágio. Aqui o indivíduo irá relacionar aqueles que ele sente como sendo os responsáveis pela situação estressante (mesmo que sinta que é ele próprio) e vai culpar e atacar àqueles que vê como sendo a causa.
- **Estágio 8: Depressão.** Aqui, as pessoas estão se sentindo desesperadas e fatalistas, o projeto não está indo como o esperado, e tudo parece muito difícil. Esta é a fase de esgotamento, onde as pessoas estão prontas para deixar o projeto, apenas para obter a sua vida de volta ao equilíbrio. Muitos projetos colapsam neste ponto, porque as pessoas não se prepararam adequadamente para sua partida do projeto. Quando as pessoas chegam a esta fase, eles são capazes de tomar decisões estúpidas ou não produtivas. Quando uma pessoa está envolvida, muitas vezes eles começam a procurar o que chamamos de “sangue novo” (você acha que eles são vampiros). Se uma pessoa nova chega e se interessa pelo projeto, antes que alguém possa dizer qualquer coisa, colocam essa pessoa numa posição de autoridade, enquanto que aqueles que estavam lá, anteriormente, saem do projeto. Como resultado, estas pessoas novas são deixadas em uma situação difícil, tentando administrar na ausência da experiência do passado e histórico do projeto. É difícil ver enquanto o projeto se desfaz ao seu redor. Aqueles que abandonaram o projeto têm então seus sentimentos confirmados: “Vejam que era mesmo um projeto podre, de qualquer jeito, e isso foi tudo que me sobrou!”.

Esta é a história de um projeto que não foi celebrado.

FASE 4: A Comunidade Autêntica

A fase de autêntica comunidade significa o fim do processo de reparo, cura, conversão e culpa. Após a confissão silenciosa que ocorre quando estamos preparados para enfrentar a depressão de que as coisas não acontecem tão facilmente e de acordo com o plano como gostaríamos, vem uma fase de verdadeiro apoio e partilha.

- **Estágio 9: Recuperação e Aceitação.** Aqui os sentimentos negativos da raiva e depressão são vistos dentro de um contexto maior, e a cura e aprendizagem ocorre. A motivação aumenta rapidamente nesta fase, mas não é a motivação irrealista da lua de mel, mas sim um ciclo de *feedback* negativo, onde a motivação torna-se sustentável. Aqui se trata de ver os resultados do projeto com mais precisão, e as conquistas tornam-se mais visíveis, tanto positivas quanto negativas.

- **Estágio 10: Esperança Realista.** O estresse cai porque, quando o projeto é sustentável, há pouco trabalho necessário para mantê-lo. É o estado emocional que promove a crença em um resultado positivo relacionado a eventos e circunstâncias na vida de alguém, como resultado do que foi alcançado. É o sentimento legítimo de que “fizemos o melhor que podia ser feito nas circunstâncias”. Isto acalenta a expectativa de realização e traz aceitação e satisfação em relação a tudo isso que aconteceu.

M. Scott Peck descreve esta fase como a fase da Comunidade Autêntica, e ele sugere que, quando há sucesso na transição para esta fase, a única palavra que é realmente apropriada é “glória”. Nesta fase, não só se sente “ver” quem as pessoas realmente são, seus pontos fortes e fracos, mas há também uma verdadeira aceitação incondicional de si dentro do grupo, e todos estão cientes de ser aceitos por ser quem são. Esta aceitação incondicional em grego é *Ágape* - uma etapa do amor de e reconhecimento da magnificência da outra pessoa.

Como eu disse, esses estágios tendem a ser encontrados em cada projeto. Eles estão associados a uma resposta do aumento dos níveis de estresse que passamos a lidar, como em uma crise. Eles são encontrados em todos os projetos, em diferentes graus, embora a sensibilização e preparação cuidadosas poderão impedir o colapso do projeto para as profundezas descritas aqui.

Por que ocorre dessa maneira?

A construção de um projeto baseado em uma abordagem ganha-ganha, em vez de nossos jogos ganha-perde dominantes e culturalmente aceitos, é provavelmente a coisa mais importante que temos que fazer. Em segundo lugar, a grande queda na motivação, enquanto parte natural do ciclo, pode ser interrompida e revertida através da construção de celebração em cada etapa ou parte do processo.

Por exemplo, a fase de negociação na queda de motivação é tanto uma tendência quanto uma armadilha. Como as pessoas que fizeram estágios anteriores em *Dragon Dreaming* sabem, um compromisso é o outro nome de um jogo ganha-perde, e para conseguir um resultado ganha-ganha, é importante ser totalmente intransigente. Porque compromisso ocorre quando você sacrifica um pouco do que você realmente quer, na esperança de que os outros permitam que você mantenha o que você realmente precisa. Isto ocorre devido a uma falta de confiança. A construção de uma relação ganha-ganha, onde você insiste que os outros obtenham o que necessitam e trabalhem com você para obter o que você precisa, cria um clima emocional positivo livre de julgamentos do “jogo de culpa” que normalmente acontece dentro de jogos de ganhar ou perder. Se este é o resultado, e celebração é construída desde o início, em seguida, em vez dos cenários 1 e 2, espero que possa alcançar o cenário 3, onde a motivação continua alta e positiva. Não fazer isso irá, no entanto, resultar no mínimo em um cenário 2, enquanto que, muitas vezes, o resultado de um projeto que reduz a capacidade de absorção do ambiente pode, efetivamente, levar ao cenário 1.

Outro fator a ser observado é a maneira em que diferentes pessoas, com base em diferenças de personalidade, gastam tempos diferentes nas diferentes etapas de um projeto. Assim, um membro de uma equipe de sonho pode ter progredido rapidamente para a fase de depressão, enquanto um segundo membro ainda está experimentando a lua de mel. Neste caso, a pessoa deprimida acha muito difícil entender o otimismo e o bom humor do ‘recém-casado’, e este vai dizer “Eu não consigo entender o Zé, esse projeto é tão bacana”. Ter empatia por pessoas diferentes em fases distintas é uma ferramenta muito importante para superar qualquer conflito que possa surgir.

ELABORAÇÃO POSTERIOR DO PROCESSO DE MUDANÇA

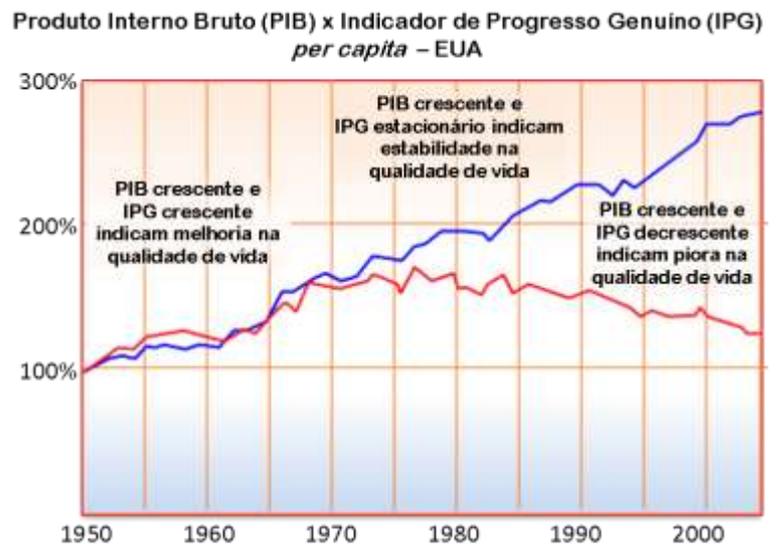
Em seu livro “Panarquia” Holling e Gundarson sugerem que o estágio “r” e o estágio “k” descritos aqui são apenas metade do processo. Eles tendem a ser facilmente vistos porque são processos bastante robustos e sustentáveis com elevado grau de resiliência, e mostram o quanto o “potencial” de um sistema tende a ser maximizado até a complexidade aumentar até certo limiar crítico, similar em alguns aspectos ao ponto máximo na quantidade de trabalho realizado num projeto sustentável.

Se tentarmos eliminar o estresse através de aumentos ainda maiores de complexidade, uma lei de retornos decrescentes entra em ação, e o potencial começa a cair. Tais efeitos de limiar ou de transição foram observados por Manfred Max Neef, ao observar o preenchimento das necessidades humanas fundamentais, e por Daily e Cobb, ao analisar a maneira como o “Indicador de Progresso Genuíno” ou Índice de Bem-Estar Econômico Sustentável, cai quando o Produto Interno Bruto de um país ultrapassa um determinado valor

crítico.

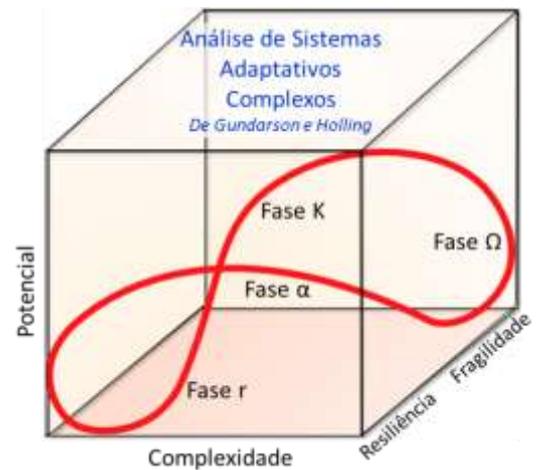
Este gráfico mostra que, em vez de aumentar a qualidade de vida para o americano médio, na verdade, de 1970 a 1985 a qualidade de vida não cresceu, enquanto o PIB aumentou 166% em relação ao nível de 1950, para quase 220% do nível de 1950. Desde 1985, a qualidade de vida para o americano médio tem diminuído em termos reais. A pressão sobre a classe média enfraqueceu a sua posição, e o aumento da renda tem se transferido predominantemente para uma porcentagem pequena de pessoas que já eram relativamente ricas, enquanto as pessoas pobres na comunidade ficaram ainda mais pobres, em relação a como estavam antes.

Holling e Gunderson mostra que tal aumento na complexidade, para além de um determinado fator crítico, não apenas não aumenta o potencial, mas na realidade começa a reduzir a resistência. As pessoas encontram-se em situações de cada vez maior risco crescente e fragilidade, e, eventualmente, uma fase de rápido colapso ocorre, a que eles se referem como a fase Ômega (Ω).



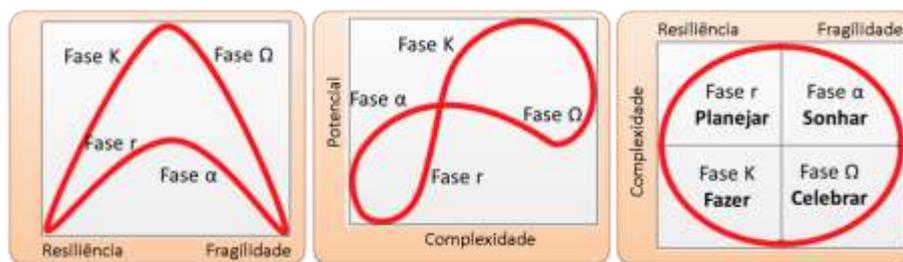
O colapso em potencial, e a reversão e redução de complexidade, em que o ambiente volta a um estado mais simples, muitas vezes libera um grau de “potencial” que estava previamente congelado, e esta liberação de potencial retido pode fornecer os recursos necessários para uma nova fase “r” ocorrer. As quatro fases são mostradas no diagrama a seguir.

Uma observação interessante ocorre quando olhamos para a situação em termos de duas destas três dimensões. Quando vista em termos de complexidade e potencial apenas, a situação traça um diagrama como um sinal de infinito ligeiramente achatado. Assim, por exemplo, uma folha de uma árvore na primavera, a primeira apresenta um padrão típico de crescimento de uma fase “r”. Quando a folha começa a se aproximar do tamanho máximo para a espécie, o seu crescimento diminui num padrão “K” típico. Mas ela não fica no padrão “K” eternamente. Depois de um tempo crítico, geralmente com a chegada do Outono, para árvores de folha caduca, a folha começa a secar e, então, cai da árvore como “serapilheira” no chão. A complexidade estrutural da folha irá se desfazer e esta será adicionada ao húmus necessário para o crescimento de novas folhas na Primavera seguinte.



Assim como isso se aplica no gráfico de complexidade com potencial, quando marcamos potencial contra a resiliência e fragilidade, um padrão diferente é observado. Aqui encontramos uma oscilação pendular, a partir dos padrões de crescimento bastante resilientes, observado por árvores, bem como folhas, até seu tamanho máximo. A árvore pode ficar aqui por muitos anos, mas eventualmente se inicia sua senescência. Parasitas e doenças podem sabotar a resiliência e a árvore se torna cada vez mais frágil, talvez sofrendo danos causados por tempestades ou incêndio. A árvore eventualmente cai e tornar-se casa para uma nova safra de insetos e cupins, que reciclam os nutrientes de volta para o solo, a partir do qual a árvore se ergueu. A quebra do dossel da floresta, causada pela queda da árvore, pode permitir que a luz chegue ao solo, auxiliando na germinação de uma semente e assim permitindo que o ciclo comece novamente.

Quando marcamos complexidade contra resiliência e fragilidade, um familiar ciclo circular se torna aparente. Aqui, no desenvolvimento de projetos, por exemplo, o estágio de Planejar é a fase “r” de um projeto sustentável e o Fazer é a familiar fase “K”. Estes passos são aqueles que tomam em geral a maior parte do tempo e, se devidamente organizados, são processos resilientes que conduzem aos resultados desejados. A etapa de celebração ou Ômega (Ω) é uma das maiores fragilidades e, geralmente, leva muito menos tempo do que as duas primeiras fases. Na verdade, é o Celebrar bem sucedido, que libera as energias individuais para a fase de Sonhar ou estágio Alfa (α), gera uma renovação do projeto, ou a criação de um projeto totalmente novo.



SUCCESSÃO BIOLÓGICA E GÊNERO HUMANO

Estes padrões de “r”, “K”, Ômega e Alfa estão profundamente enraizados em nossa biologia. Eles também são observados em sucessão biológica. Em 1883, a ilha de Krakatoa, situado entre Java e Sumatra, explodiu com a maior erupção ocorrida em tempos modernos. O som foi ouvido por milhares de quilômetros, um *tsunami* (maremoto) viajou duas vezes ao redor do mundo e toda a vida na ilha foi extinta. Na ilha árida, os cientistas ficaram surpresos ao encontrar a vida voltando dentro de seis meses. Aranhas fazendo suas teias, sementes levadas pelos pássaros ou pelas ondas do continente nas proximidades criando raiz.

As espécies envolvidas tinham certas características em comum. Elas tendiam a serem aquelas que se reproduzem com um grande número de descendentes, mas nas quais os pais investem comparativamente pouco na sobrevivência da prole. Esses primeiros colonizadores são geralmente espécies “r”. Depois de alguns anos, o número de espécies “r” cresceu geometricamente com uma curva de *feedback* positivo, e os cientistas notaram que a velocidade de chegada de novas espécies começou a declinar. Além disso, as novas espécies tendiam a reduzir o número “r” das espécies presentes anteriormente. Estas novas espécies tiveram uma estratégia de reprodução diferente. Eles tendiam a produzir um menor número de sementes ou filhos, mas os pais investiam muito mais das próprias energias para a sobrevivência de cada indivíduo descendente. Eventualmente, um “*clímax*” biológico foi alcançado, em que o número de espécies na ilha permaneceu praticamente constante, apesar de uma espécie continuar a ser substituída por outra, mais bem adaptadas às condições ambientais locais em que se encontravam.

Visto de dentro desta situação, os seres humanos são, definitivamente, uma espécie do tipo “K”. Nós produzimos relativamente poucos descendentes, e investimos relativamente muito para assegurar a sobrevivência de cada criança, até que elas também cheguem à idade reprodutiva. Os seres humanos tendem a ser excepcionais, desta maneira. No entanto, existe uma grande diferença entre as estratégias reprodutivas de homens e mulheres. Os homens tendem a ser mais tipicamente reprodutores de estratégias “r”. Homens produzem bilhões de espermatozoides, mas investem muito pouco na sobrevivência de qualquer um. As mulheres são clássicas reprodutoras de estratégia “K”, elas investem uma enorme quantidade de energia corporal, nove meses da gravidez e até quatro anos amamentação, e continuam a dar atenção para garantir a sobrevivência de uma criança até a idade adulta.

Estas diferenças entre homens e mulheres explicam grande parte das diferenças observadas entre os dois sexos. Por exemplo, o maior número conhecido de filhos para qualquer homem foi do Sultão Ismail de Marrocos, que gerou mais de 1.000 crianças. A mulher que se tem registro de ter tido mais filhos foi Valentina Vassilyeva, na Rússia, que deu à luz a 69 crianças: 16 pares de gêmeos, sete trigêmeos e quatro quadrigêmeos, entre 1.725 e 1.765, totalizando 27 partos. Dos 69 filhos, 67 sobreviveram.

Encontramos evidências de que geneticamente há mais de meio milhão de descendentes de Somerled, o fundador dos clãs MacDonald e MacLeod, na Escócia. Também foi encontrado que 5% da população encontrada entre o Mar Cáspio e a Coreia, é descendente de um homem do século 12, que só pode ter sido Gengis Khan.

Estes resultados, que os homens tendem a ter mais filhos do que as mulheres e que os homens estão mais inclinados tanto para viajar mais, e para matar outros homens, do que as mulheres, explica por que o último antepassado comum universal dos homens, conforme determinado pelo cromossomo Y masculino, viveu há cerca de 70 mil a 80 mil anos, em comparação com a ancestral comum universal de todas as mulheres do mundo (chamada “Eva mitocondrial”, pelo fato de que seu material genético foi analisado a partir de mitocôndrias, as baterias de energia da célula) viveu 150 mil anos atrás, quase duas vezes mais distante.

Geralmente encontramos culturas fortemente patriarcais associadas com a poligamia. São mais hierárquicas e violentas, com as mulheres sendo privadas do estudo e tendo muitos filhos. Culturas associadas com a igualdade sexual entre homens e mulheres tendem a ser menos violentas, mais sustentáveis, a ter famílias menores e permitir que as mulheres tenham liberdade para determinar por si próprias quantos filhos terão e quando eles nascerão. Isso também pode explicar por que mais mulheres do que homens geralmente estão interessados em sustentabilidade.

CONCLUSÃO – PARA ONDE IR A PARTIR DAQUI

Cada alteração tem as características destes três tipos de curvas:

- **A Curva de Transformação**, onde a mudança é bem sucedida e se torna sustentável no mundo;
- **A Curva Cíclica**, onde, no final, as coisas voltam a onde estavam antes através de um aumento e depois uma queda na atividade, e / ou
- **A Curva Cataclísmica**, onde após certo período há uma ruptura súbita, um processo que rasga mudanças rápidas, seguido por uma liberação de energia ou estresse.

Estes três tipos de mudança são encontrados, não apenas dentro de nossos projetos, mas também atuando nos sistemas vivos e em todo o mundo. Por exemplo, terremotos seguem o terceiro padrão de curva. Na história, períodos revolucionários costumam também ser assim.

Exemplos de uma curva cíclica são encontrados ao longo de toda a vida, em que a capacidade de um indivíduo cresce durante a infância, atinge o máximo no início da idade adulta e se mantém durante a maior parte de sua vida, diminuindo com a idade e desaparecendo com a morte. Esta curva cíclica é também a experiência de cada dia. Durante a noite, a única atividade é sonhar. Em seguida, inicia-se a vigília em que se começa a fazer planos sobre as atividades do dia. Isto é seguido por uma série de atividades e, em seguida, à noite os “ventos sopram” no sentido de dormir à noite. É por esta razão que eu digo que cada vida e cada dia são um “projeto”.

Exemplos de projetos de transformação também são comuns. Se olharmos para o que foi alcançado ao longo do dia, em vez da quantidade de trabalho dispendido, vê-se que é esta é lenta no início da manhã, e crescer rapidamente a seguir. O ponto de inflexão é geralmente em algum momento no início da tarde, e depois abrandando ao anoitecer. O mesmo padrão foi observado em relação às contribuições de uma pessoa ao longo de sua vida.

Exatamente os mesmos padrões são encontrados ao longo da história. Vemos que as civilizações tendem a crescer, atingir um pico, e a seguir cair e morrer. A contribuição de uma civilização para a história do mundo é muitas vezes apresentada como uma curva de transformação. Assim, embora se possa argumentar que a civilização medieval da cristandade ocidental nasceu a partir das cinzas do colapso do Império Romano, floresceu nos séculos 11 e 12, declinou com a peste negra e o Renascimento, e morreu durante as guerras de religião, de uma forma importante a sua contribuição para a cultura moderna ainda está conosco.

Ocasionalmente, o padrão de civilização é cataclísmico. Vê-se isso em o que aconteceu com as culturas Asteca e Inca nas Américas. Eles cresceram rapidamente e alcançaram seu pico, antes de ser cortadas em sua base pelos Conquistadores. Seguiu-se um colapso rápido e uma descompressão ao final, para formar as novas culturas coloniais da América espanhola.

Em momentos diferentes, pedi às pessoas, que dessem sua impressão sobre a qual das três curvas nossa cultura está ligada. A nossa civilização mundial do século 21 está em uma curva de transformação, uma curva cíclica ou em uma curva de transformação?

A resposta muitas vezes nos diz muito sobre as atitudes da pessoa. Ela também nos diz muito sobre o que

determinado aspecto do mundo que elas estão dando atenção. Por exemplo, pode-se facilmente encontrar exemplos de todos os três tipos de curva operando no mundo de hoje.

Mas então fiz um tipo diferente de pergunta.

Quando elas foram questionadas sobre “Em qual tipo de curva você mais gostaria estar?”, a maioria das pessoas escolheu a curva de transformação.

Se esta for a nossa preferência, é importante que os nossos projetos sigam o caminho da sustentabilidade. É importante que o mundo faça também. Fazer com que os nossos projetos (e nosso mundo) sigam para este caminho sustentável, é o objetivo real de *Dragon Dreaming* – para produzir uma Grande Virada, se afastando de uma cultura construída sobre um crescimento ilimitado canceroso. Mudarmos de uma cultura com probabilidade de produzir uma sobrecarga e colapso em uma curva cataclísmica, para uma cultura que sustenta e incentiva o florescimento e o bem-estar de toda a vida, esta vida humana que levamos, e a vida humana mais que humana do planeta como um todo em que estamos inseridos.

A tradução para o português, revisão e divulgação deste e de outros textos de John Croft é fruto de uma iniciativa colaborativa e voluntária que endossa a ética de Crescimento Pessoal, Formação de Comunidades e Serviço à Terra – encontramos em *Dragon Dreaming* contribuições significativas para as mudanças necessárias à nossa sociedade.

Se você deseja colaborar ou conhecer mais, acesse:

Dragon Dreaming Brasil – <http://www.dragondreamingbr.org>

Dragon Dreaming Brasil no Facebook – <https://www.facebook.com/groups/107192366047436/>

Dragon Dreaming International – <http://www.dragondreaming.org/en>

Fichas técnicas em inglês – <http://dragondreaming.jimdo.com/sources-1/john-croft-fact-sheets/>