

# Projeto *Evolução Cultural*: Cocriando Espaços de Diálogo e Renovação na Cultura Organizacional do IIPC

*Proyecto Evolución Cultural: Co-creación de Espacios de Diálogo y Renovación en la Cultura Organizacional del IIPC*

*Cultural Evolution Project: Co-creating Spaces for Dialogue and Renewal in IIPC's Organizational Culture*

Afrânia Correia  
 Antonio Aranha  
 Betânia de Paula  
 Danielle Bragagnolo  
 Diogo Tenório  
 Kátia Torres  
 Kennya Max  
 Tenile Vicenzi  
 Thais Suzin

## Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compartilhar o histórico e as experiências do projeto *Evolução Cultural*. Este grupo surgiu durante a pandemia com a proposta de investigar a cultura organizacional do IIPC, coletar aprendizados e percepções do ponto de vista dos voluntários, para, a partir da análise dessas informações, auxiliar na cocriação de valores e iniciativas alinhadas com a cultura desejada. De início, apresenta-se o contexto de emergência do projeto, em meio às insatisfações de alguns frente à transformação digital e, por outro lado, as reivindicações por maior autonomia para experimentar, por exemplo, novas tecnologias e modalidades de voluntariado *on-line*, com rearranjos na estrutura organizacional. Aborda-se, em seguida, as etapas da pesquisa cultural do Instituto, os dados já levantados pelo grupo, os desafios surgidos, bem como os resultados obtidos durante as atividades de escuta e diálogo com os voluntários. Por fim, são compartilhadas algumas vivências da equipe durante o desenvolvimento do trabalho, e trazidos alguns exemplos de mudanças culturais já percebidas dentro do voluntariado.

**Palavras-chave:** cultura; diálogo; escuta ativa; evolução; horizontalidade.

**Resumen**

*Este trabajo tiene como objetivo compartir la historia y experiencias del proyecto Evolución Cultural. Este grupo surgió durante la pandemia con el propósito de investigar la cultura organizacional del IIPC, coleccionar lecciones aprendidas y percepciones desde el punto de vista de los voluntarios, con el fin de, desde el análisis de esta información, ayudar en la cocreación de valores e iniciativas alineadas con la cultura deseada. Inicialmente, se presenta el contexto de emergencia del proyecto, ante del descontento de algunos con la transformación digital y, por otro lado, las demandas de mayor autonomía para experimentar, por ejemplo, nuevas tecnologías y modalidades de voluntariado en línea, con reordenamientos en la estructura organizativa. Posteriormente, se discuten las etapas de investigación cultural del Instituto, así como los datos ya recogidos por el grupo, los retos que han surgido, así como los resultados obtenidos durante las actividades de escucha y diálogo con los voluntarios. Finalmente, se comparten algunas experiencias del equipo durante el desarrollo del trabajo, y se presentan algunos ejemplos de cambios culturales ya percibidos dentro del voluntariado.*

**Palabras Clave:** cultura; diálogo; escucha activa; evolución; horizontalidad.

**Abstract**

*This work aims to share the experienced journey of the Cultural Evolution project. This group emerged during the pandemic with the purpose of investigating the organizational culture of the IIPC, collecting knowledge and perceptions from the point of view of the volunteers, in order to, from the analysis of this information, help in the co-creation of values and initiatives aligned with the desired culture. Initially, the context of the project's emergence is presented, amid the dissatisfaction of some volunteers with the digital transformation and, on the other hand, the demands for greater autonomy to experiment, for example, with new technologies and on-line volunteering modalities, with rearrangements in the organizational structure. Next, the cultural research stages of the Institute are discussed, as well as the data already collected by the group, the challenges that have arisen, as well as the results obtained during the activities of listening and dialog with the volunteers. Finally, some experiences and lessons learned by the team during the development of the work are shared, and some examples of cultural changes already perceived within volunteering are brought forward.*

**Keywords:** active listening; culture; dialogue; evolution; horizontality.

*“Mudamos a cultura mudando a natureza das conversas.*

*Trata-se de escolher conversas que têm o poder de criar o futuro.”*

*(Peter Block)*

**INTRODUÇÃO**

**Objetivo.** Este artigo pretende documentar o trabalho de pesquisa do clima organizacional do Instituto Internacional de Projeciologia e Conscienciologia (IIPC). Denominado *Evolução Cultural*, o projeto visa mapear os principais valores, crenças e hábitos do Instituto, bem como seus *pontos-chave de evolução*, de forma a compreender a maneira de atuar dos voluntários e propor novas formas de atualizar a organização.

**Inovação.** O projeto é inédito dentro do IIPC, em seu histórico de mais de 3 décadas de atividades (ano-base 2021), tendo possibilitado a formação de espaços de escuta, livre expressão e diálogo cocriativo entre os voluntários. Tal iniciativa propõe contribuir com a renovação da cultura organizacional e a reestruturação dos rumos evolutivos da instituição perante o contexto atual do planeta, tendo em vista a

intensificação do movimento de reurbanização extrafísica (*reurbex*).

**Cultura.** O *clima* ou *cultura organizacional* representa a forma de perceber, pensar, sentir e agir compartilhada pelos colaboradores. É sistema de significados partilhados, constituído por valores, normas, costumes, atitudes e expectativas, e que distingue uma organização das demais.

**Cotidiano.** Podemos notar o clima organizacional nas mais diferentes situações cotidianas. Está refletido nas relações interpessoais, nas tomadas de decisão, nas conversas, na atmosfera de humor, na resolução de conflitos, na escolha de lideranças e assim por diante.

**Vitalidade.** Por mais fechada que seja, a cultura local jamais é algo homogêneo, percebida por todos de modo unívoco, mas sim formada pelo somatório de vivências, crenças, aspirações, diversidade de ideias, etc., de todas as consciências que dela participam. Inexistem culturas estáticas. Elas estão sempre em movimento, são *entes vivos* e mutáveis, podendo se transformar e assumir novas características com o passar do tempo.

**Transformações.** Qualquer proposta de evolução cultural passa por etapa inicial de (re)conhecimento de seus integrantes, para identificar os princípios e ideias mais comuns. Isso requer ouvir todos com abertismo, dando amplo espaço para manifestação pessoal, sem pré-julgamentos sobre o que está certo ou errado, o que faz ou não parte daquela cultura em particular.

**Diálogo.** Por meio de conversas abertas, acolhedoras, propiciando que todos se escutem atentamente e respeitem entre si as diferenças de opinião, torna-se possível compreender as teias relacionais (por vezes sutis) que formam a cultura.

**Perspectivas.** O pensamento de cada um, qual sua maneira de ver o grupo, de interpretar situações vivenciadas, o que considera importante, o que gostaria que fosse diferente, quais histórias viveu ali dentro, o que sente em relação ao grupo: todos os olhares revelam-se imprescindíveis para se mapear a ocorrência da cultura na prática, para identificar quais os atributos mais recorrentes nas interações dentro da organização.

**Autopesquisa.** Ao fomentar esse ambiente de escuta e acolhimento às experiências de cada voluntário, o Instituto abre-se à oportunidade de enxergar a si mesmo com profundidade, e, portanto, de compreender melhor o seu *modus operandi*, realizando genuína *autopesquisa grupal*.

**Motivação.** Os dados levantados pelo projeto *Evolução Cultural* podem oferecer subsídios úteis para possíveis alterações na estrutura organizacional do IIPC, tornando-a mais capacitada a dialogar com a complexidade do mundo contemporâneo, almejando melhor proveito evolutivo dos trabalhos *maxiproexológicos*.

**Estrutura.** O artigo está dividido nas seguintes seções:

- I. *Contexto de Criação do Projeto.*
- II. *Etapas da Pesquisa sobre Cultura Organizacional.*
- III. *Fundamentação Teórica.*
- IV. *Vivências e Desenvolvimento do Trabalho.*
- V. *Tecnologias e Ferramentas Utilizadas.*
- VI. *Resultados Interassistenciais.*

## I. CONTEXTO DE CRIAÇÃO DO PROJETO

**Antecedentes.** No ano de 2019, a equipe de Comunicação da Sede, bem como de alguns outros Centros Educacionais de Autopesquisa (CEAs), colocaram em evidência a necessidade de atualização do IIPC em relação às mudanças no cenário mundial. Apesar de haver resistência por parte de certas lideranças do grupo, esforços vinham sendo feitos para dar início a experimentos na área de *marketing* e comunicação digital.

**Piloto.** Durante os meses de junho e julho daquele ano, os *métodos ágeis* foram apresentados pela primeira vez ao Colegiado da Sede e aos Coordenadores de CEAs. Em setembro, os coordenadores da área de Comunicação, com auxílio do voluntário especialista Fábio Carneiro, iniciaram projeto piloto de *marketing* de conteúdo, em Foz do Iguaçu/PR.

**Pandemia.** Com a eclosão da pandemia de COVID-19, em março de 2020, o IIPC teve que suspender as atividades presenciais por sugestão da equipe médica da Comunidade Conscienciológica Cosmoética Internacional (CCCI), seguindo o protocolo adotado pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

**Consequência.** As atividades institucionais, que sempre foram majoritariamente presenciais, foram migradas inteiramente para o ambiente virtual, tendo em vista o distanciamento social desencadeado pela pandemia. Surgiu, então, conjuntura inédita para a instituição, exigindo ponderação sobre os rumos do IIPC, com possível rearranjo estrutural.

**Mudanças.** Com a grande mudança em nível global, a atualização do Instituto deixou de ser opção e passou a ser percebida como necessidade, tornando-se urgente priorizar as atividades *on-line*, fazendo com que os voluntários dos CEAs, juntamente com os da Sede, passassem a trabalhar horizontalmente, *ombro a ombro*, algo pouco comum na história do IIPC.

**Ações.** A experiência embrionária do trabalho de *marketing* digital em Foz do Iguaçu foi de grande contribuição para a migração imediata do voluntariado para o mundo *on-line*. Adotando princípios das metodologias ágeis como inspiração, operou-se reestruturação das atividades por meio de plataformas informatizadas e integradas, possibilitando mudanças de abordagem e estratégia nas palestras (*lives*) e cursos *on-line*, bem como na criação de novas equipes de trabalho.

**Debates.** A adaptação para o digital foi alvo de intensos debates, gerando certo dilema institucional sobre como reorganizar as atividades no ambiente virtual. Toda a estrutura tradicional foi repensada e ajustada, desde o formato das atividades, as técnicas de *marketing* e vendas, a maneira do Instituto se comunicar com o público de primeira vez (ex.: ponderar sobre o uso *adequado* de neologismos nas redes sociais), a divisão entre CEAs, Núcleos e Sede, a forma de acolher internautas e novos alunos, a distribuição do trabalho por áreas, os meios para captação de recursos, dentre tantos outros aspectos.

**Repercussão.** O cenário atípico no voluntariado, as quebras de hierarquia e modificações nos processos, as novidades e ações tomadas emergencialmente, todos esses fatores trouxeram maior integração entre os voluntários das mais diferentes localidades. Isso provocou o surgimento de novas lideranças e espaço para inovação, mas também de dúvidas, desconfortos, inseguranças e resistências de alguns voluntários mais antigos.

**Conciliação.** Para pacificar os ânimos e dialogar sobre as mudanças, foi criado pela Coordenação Geral, em parceria com a área de Comunicação, grupo chamado *Transição Ágil*, no qual foram incluídos

tanto voluntários favoráveis quanto descontentes com as atualizações que vinham sendo empreendidas pelo Instituto em sua recente roupagem digital. Um grupo de *WhatsApp* foi criado em 27 de abril de 2020, sendo o nome posteriormente alterado para *Transformação Organizacional*.

**Convite.** A voluntária Tenile Vicenzi foi convidada a mediar o diálogo no grupo recém-formado, em razão de sua experiência com trabalhos de consultoria em organizações. Ela também já havia atuado com êxito no CEA Curitiba/PR, auxiliando no engajamento de voluntários.

**Escuta.** No dia 1º de maio de 2020, foi realizada a primeira reunião *on-line* do grupo. Nesse encontro, em função da hierarquia mais verticalizada e do monopólio de fala por minoria, não houve espaço para todos se manifestarem abertamente, impedindo conversas construtivas e o fluxo grupal de ideias. Foi, então, proposto pela facilitadora o tempo de 1 minuto para cada participante expor suas ideias, sem intervenções, oportunizando ambiente de fala mais democrático.

**Construção.** A função e os objetivos da nova equipe ainda estavam sendo construídos. Foi aplicado, na terceira reunião, formulário para saber de cada um dos membros qual seria o assunto mais importante a ser discutido pelo grupo.

**Intenções.** Das informações recolhidas, foram percebidas 2 linhas principais: uma sendo a preocupação com soluções emergenciais, em curto prazo, para *apagar os incêndios*, manifestada por grande parte dos integrantes, e outra sendo preocupação em médio e longo prazos, focada em repensar a matriz organizacional.

**Contexto.** A estrutura do IIPC era basicamente a mesma desde a sua fundação, com pequenas alterações ao longo do tempo. Até aquele momento, ainda não havia nenhum trabalho específico e nem mesmo nenhum evento capaz de fomentar questionamentos sobre a sua cultura, a forma da instituição funcionar e se auto-organizar. Contudo, o contexto exigia adaptações e mudanças. Sentiu-se a vontade de compreender a realidade do momento e o rumo para o qual a instituição estava se direcionando.

**Orientação.** Com a intenção de iniciar tais reflexões sobre a cultura do IIPC, foi sugerido ao grupo *Transformação Organizacional* pensar em questões como: para onde queremos ir, quais mudanças gostaríamos de implementar, o que precisamos deixar para trás e o que desejamos conservar.

**Liderança.** Em seguida, foi sugerida a investigação cultural com todos os voluntários, sob o ponto de vista de que não haveria solução rápida sem escuta e reflexão. Um primeiro arranjo com etapas e forma de trabalho foi apresentado, incentivando os integrantes a se engajarem na divisão das tarefas.

**Afinidade.** Notava-se o surgimento de novo holopense nas reuniões e direcionamento para se pensar em mudanças estruturais e ações em médio e longo prazos. Tal fato possivelmente acabou dividindo o grupo, saindo aqueles com foco em ações emergenciais, de curto prazo e permanecendo aqueles com afinidade às ideias mais abrangentes do novo empreendimento.

**Grupo.** Reunindo os interessados em colaborar com o projeto, formou-se outro grupo de *WhatsApp*, em 06 de junho de 2020, chamado *Evolução Cultural IIPC*, que ficaria conhecido simplesmente por *Evolução Cultural*.

**EV.** Com a nova equipe de trabalho formada, etapas e finalidade do projeto esboçadas, pensou-se em aproveitar o 12º Encontro de Voluntários (EV), que ocorreria naquele mesmo mês, para apresentar o plano e convidar os participantes para o grande levantamento a ser realizado, de forma que todos pudes-

sem colaborar com a relevante tarefa de investigar a cultura do IIPC.

**Transição.** A apresentação do projeto no 12º EV teve como mote as mudanças pelas quais tem passado a sociedade mundial e a necessidade de atualização das organizações perante tais cenários. Também foi disponibilizado questionário para os voluntários motivados a participar da pesquisa cultural.

**Originalidade.** A equipe levou ao encontro dinâmica diferenciada, inovadora, mais horizontal, com escuta ativa e diálogo, aproveitando a teática de voluntária com facilitação de grupos e uso de ferramentas para se trabalhar de modo *on-line*.

**Receptividade.** As técnicas voltadas à mediação mais participativa tornaram o evento leve, com campo energético empático, notando-se maior conexão afetiva entre os presentes, com muitos *feedbacks* positivos, a despeito de ter ocorrido em formato remoto.

**Motivação.** O trabalho no EV chamou a atenção de maneira positiva em função das características da apresentação, com *slides* motivadores, e da maior interação entre os participantes. Vídeos criativos também foram utilizados na chamada para o evento. A proposta de abertismo e diálogo possivelmente foi decisiva para atrair mais voluntários para contribuir com a iniciativa.

## II. ETAPAS DA PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

**Diálogos.** Após a atuação no 12º EV, foi realizado o evento *Diálogos: Caminhando na Complexidade*, no dia 19 de julho de 2020. Foi atividade *on-line*, com parte expositiva e interativa, tendo o objetivo de apresentar as etapas do projeto e convidar os voluntários a participarem dos *workshops*.

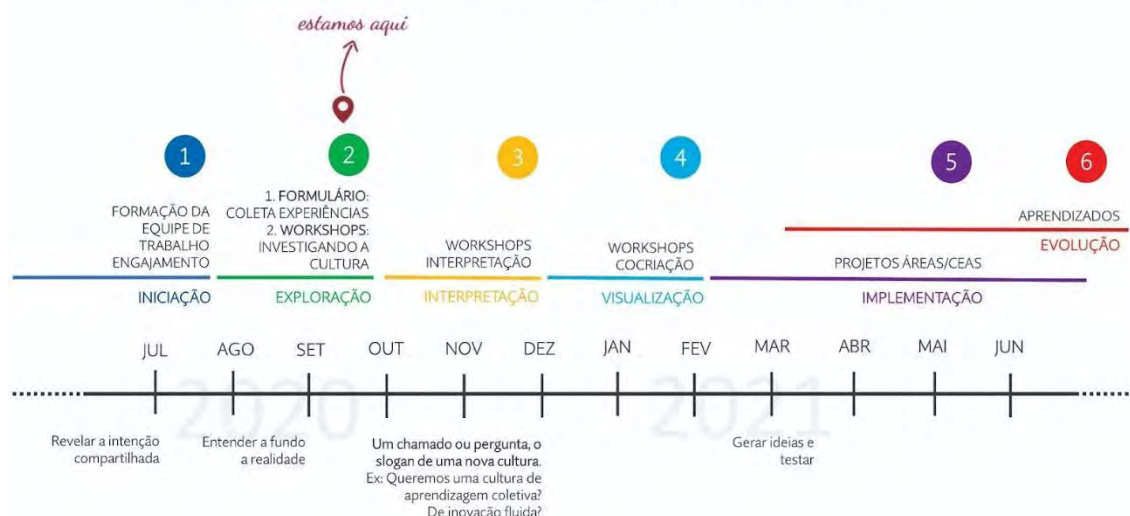


Arte de chamada para o evento *Diálogos: Caminhando na Complexidade*.

**Etapas.** O roteiro de investigação da cultura foi apresentado, abrangendo as seguintes etapas:

1. **Iniciação.** Formação da equipe e estruturação inicial do trabalho.
2. **Exploração.** Etapa de investigação exploratória através da aplicação de formulários e realização de *workshops on-line*, com o intuito de recolher informações úteis à compreensão profunda da realidade institucional.
3. **Interpretação.** Fase de identificação da cultura atual pela colheita das respostas e manifestações dos voluntários.
4. **Visualização.** Momento de cocriar ações e projetos, modelar, gerando novas ideias e testes dentro da cultura que se deseja, por meio de atividades *on-line*.
5. **Implementação.** Período de transformação dos resultados obtidos nas etapas anteriores do projeto em propostas concretas de mudança cultural e organizacional.
6. **Evolução.** Espaço aberto para fluência e foco nos desdobramentos do projeto, mantendo vivo o olhar de aprendizado para possíveis fluxos emergentes e processos em grupo a serem vivenciados.

## Fluxo de trabalho | Evolução Cultural IIPC



Versão original do fluxo de trabalho, conforme apresentado nos *workshops* da etapa 2.

**Etapa 1.** A primeira etapa foi descrita em detalhes na seção anterior. Refere-se ao contexto em que o grupo foi criado, os desafios enfrentados, as resistências e as soluções encontradas que deram subsídios à formação inicial da equipe.

**Etapa 2.** A segunda fase do trabalho teve como intento conhecer mais profundamente a cultura do IIPC, identificando nossos padrões grupais de comportamento, para que possamos enxergar juntos nosso próximo passo evolutivo institucional.

**Eixos.** As percepções dos voluntários sobre a cultura do IIPC foram organizadas em 3 grandes blocos:

1. **Preservar.** Quais valores e práticas gostaríamos de manter?
2. **Abrir mão.** Quais princípios e posturas já reconhecemos estarem obsoletos e/ou queremos mudar?

**3. Incluir.** Quais inovações já estão começando a acontecer e gostaríamos que estivessem no centro da cultura?

**Cosmovisão.** Enquanto indivíduos, estamos sempre percebendo o ambiente à nossa volta. Reconhecemos, porém, que cada visão individual é incompleta, parcial ou mesmo tendenciosa. Assim, a proposta dessa etapa exploratória foi coletar diversidade de experiências e perspectivas, para que pudéssemos ter percepção da realidade institucional mais acurada, profunda e autêntica.

**Etapa 3.** O terceiro estágio do projeto resume-se em dois objetivos: 1. Apresentar os padrões culturais identificados na fase anterior (*Exploração*); 2. Promover olhar conjunto dos voluntários sobre os dados coletados com o intuito de interpretá-los e gerar autorreflexão.

**Etapa 4.** O foco da quarta etapa é explorar as potencialidades e barreiras para a renovação cultural. Aqui, juntamente com todos os voluntários, definimos o *deslocamento* desejado, isto é, cocriamos a nova cultura.

**Slogan.** Este é o momento de elaborar *slogan* para a nova cultura: mensagem inspiradora a ser comunicada a todos voluntários, alunos e parceiros, que nos desafie a superar o nível atual em que nos encontramos e gerar movimento coletivo de mudança para novo patamar.

**Futuro.** As etapas 5 e 6 serão definidas na sequência do projeto, conforme o desenrolar das atividades, *feedbacks* recebidos e inspirações de novas metodologias. Isso permite ao fluxo do trabalho seguir de forma dinâmica e orgânica, coerente com a proposta e os valores do projeto.

### III. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

**Metodologia.** Uma das bases do projeto *Evolução Cultural* é a chamada *Teoria U*, abordagem desenvolvida pelo pesquisador alemão Otto Scharmer, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT). Essa metodologia visa colaborar para que instituições possam realizar mudanças profundas, cujos pilares são a escuta empática e a cooperação evolutiva.

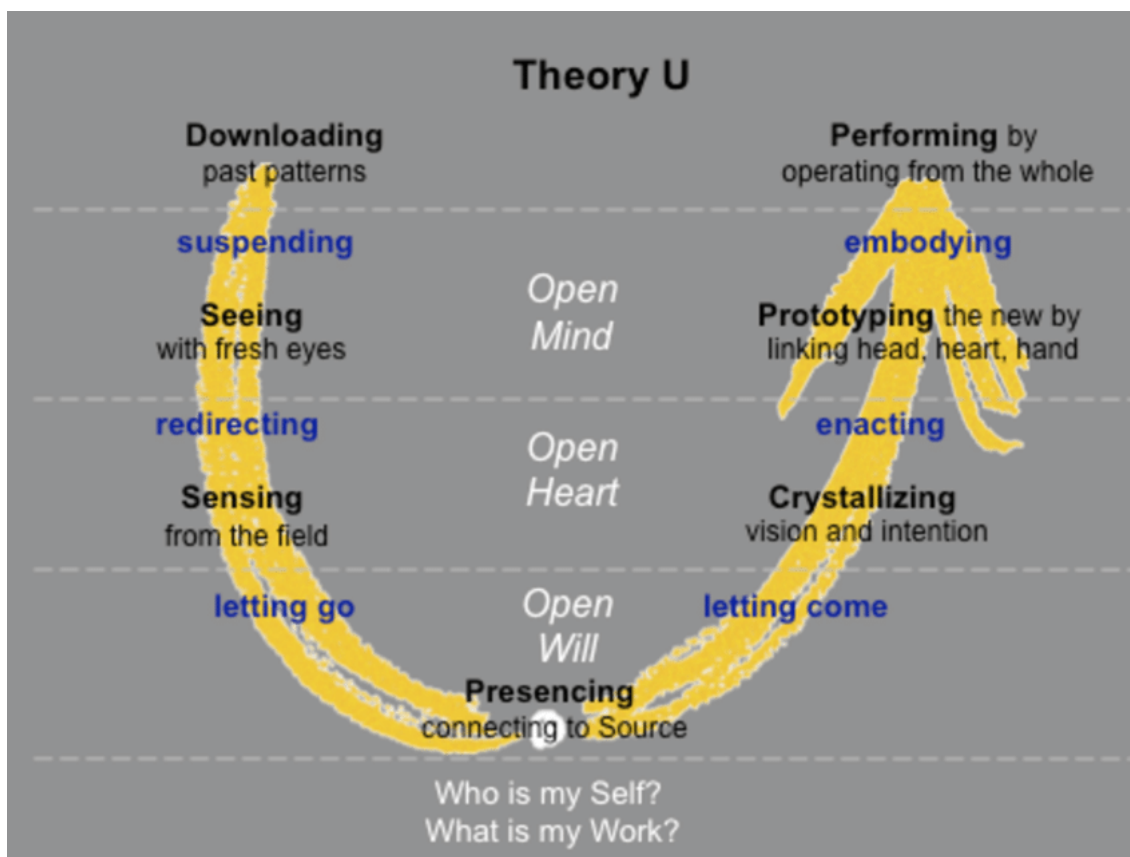
**Jornada.** A *Teoria U* propõe jornada colaborativa assentada na percepção e na formação de campos cocriativos. O objetivo não é simplesmente dar salto imediato para estágio mais avançado, mas, antes, todos colaboradores entrarem em contato com o *sentir*, e, a partir disso, gerarem estado de presença mais autêntico, inovador, onde possam trabalhar juntos para encontrar as soluções coerentes com os valores almejados.

**Cocriar.** O termo *cocriativo* significa que os caminhos são encontrados em espírito de cooperação, criados a partir do apoio mútuo. Constitui-se em processo que permite explorar o futuro por meio do *criar e fazer junto*, unindo as inteligências singulares de cada um em prol da construção de cenário inovador baseado na diversidade de perspectivas. O trabalho *cocriativo* permite realizar mudanças culturais profundas de modo cosmoético, isto é, ouvindo todas as partes e visando o melhor para todos.

**Etapas.** Para formar campo favorável às mudanças, Scharmer propõe 7 etapas fundamentais: *Suspending* (suspender); *Redirecting* (redirecionar); *Letting go* (deixar ir); *Presencing* (estar presente); *Letting come* (deixar vir); *Crystallizing* (cristalizar) e *Embodying* (incorporar).

**Mergulho.** Não se trata de sequência vertical, onde as etapas seguem umas às outras em movimento ascendente. Compreende momentos e vivências de mergulho interno, de lidar com questões difíceis, de

encarar situações desconfortáveis, desafios, impasses, etc. Por esse aspecto, as etapas são distribuídas em formato de “U” (veja a imagem logo abaixo), o que acabou dando nome à própria metodologia.



Síntese das etapas de transformação organizacional, segundo a Teoria U.

**Suspending.** Primeiro é necessário suspender preconceções e questionar o modo como pensamos, sentimos e agimos. O que, de fato, valorizamos dentro da instituição? Como nos organizamos e tomamos decisões? Quais os principais conflitos e diferenças existentes? Quais posturas percebemos não estarem mais de acordo com nossos propósitos? Quais aspectos sentimos falta em nosso convívio? Iniciamos a jornada buscando, portanto, compreender melhor de qual modo a cultura funciona na prática, em suma, de qual forma seus integrantes sentem e atuam no cotidiano, de maneira honesta e realista.

**Cultura.** Segundo o neurobiólogo chileno Humberto Maturana, a cultura é sistema que se realiza na medida em que seus membros participam das “conversações que a constituem e definem” (MATURANA, 2004; p. 27). Em outras palavras: a forma com a qual as pessoas agem e dialogam dentro de uma instituição já revela aspectos fundamentais de sua cultura.

**Visibilidade.** Dentro de toda cultura organizacional existem aspectos visíveis e facilmente observáveis relacionados com a parte operativa: realização de tarefas, normas estabelecidas, cargos, funções, dentre outros. Mas há também atributos mais difíceis de serem percebidos, aspectos (quase) invisíveis, ocultos, geralmente de caráter afetivo-emocional, valorativo, social ou psicológico.

**Iceberg.** Por não estarem totalmente conscientes, ou nem sempre se apresentarem de modo transparente a todos, tais *facetas sutis* podem acabar sendo negligenciadas, pouco discutidas ou refletidas, o

que torna por vezes desafiador seu mapeamento. São como a parte imersa de um *iceberg*: embora de difícil acesso, compõe a base de tudo o que se torna visível, manifesto nas relações do dia a dia.

**Influência.** São justamente os aspectos submersos da cultura que mais afetam as ações e reações das pessoas, bem como influenciam escolhas, tomadas de decisão, conversas, conflitos e as mais variadas situações que possam emergir. Compreender essa estrutura (in)consciente de valores e afetos que formam a cultura é tarefa vital para se propor qualquer mudança.

**Percepção.** Após esse olhar inicial *para si mesmo*, com o intuito de ver a instituição sob nova perspectiva, a próxima etapa da jornada consiste em aprimorarmos a nossa capacidade de observar e escutar. Aos poucos, começamos a redirecionar nossa atenção e perceber melhor o ambiente do qual fazemos parte. O desenvolvimento de maior abertura a quem está conosco dentro do grupo ocorre não apenas em nível mental, mas também emocional.

**Escuta.** Para auxiliar a autoavaliação quanto ao real abertismo que temos em relação ao outro, a *Teoria U* descreve a habilidade de escuta em 4 níveis básicos:

A. **Downloading.** A escuta no *piloto automático*, ou seja, o indivíduo não está escutando, muito menos absorvendo o que o outro está dizendo.

B. **Factível.** A escuta objetiva, na qual não se está interessado de verdade no ponto de vista alheio. Enquanto o outro fala, busca-se apenas argumentos para rebater.

C. **Empática.** A escuta por meio da qual o indivíduo se coloca no lugar do outro, estando sinceramente aberto e sem a necessidade de defender-se.

D. **Generativa.** Quando cada fala é acolhida e sentida com real presença, até que a conversa se transforme em fluxo criativo de ideias, construção conectada e conjunta de pensamentos. No fim, não se sabe ao certo quem originou qual ideia. Todos participam da *neoconstrução*.

**Presencing.** Quando criamos espaços de escuta, tanto empática como generativa, conseguimos acessar os *pontos cegos* (a parte submersa do *iceberg*) das manifestações pessoais e coletivas, e assim possibilitamos a todos verdadeira conexão com o *eu autêntico*, movimento esse chamado de *presencing*. Segundo seu proponente:

“O ponto cego é o lugar dentro ou em torno de nós no qual nossa atenção e intenção se originam. É o lugar a partir do qual operamos quando fazemos algo. A razão de ele ser cego é que é uma dimensão invisível do nosso campo social, da nossa experiência diária nas interações sociais.” (SCHARMER, 2019; p. 5)

**Potência.** O neologismo *presencing* é junção dos termos *presence* (presença) e *sensing* (sentir, perceber). Refere-se à capacidade de “sentir e trazer ao presente o melhor futuro potencial de alguém” (SCHARMER, 2020; pág. 13). No destaque do próprio autor, trata-se daquele “futuro que depende de nós para se concretizar” (SCHARMER, 2020; pág. 152).

**Vontade.** Esse momento da jornada envolve conectar-se a si mesmo, acessar a *fonte interna*, de onde se originam nossa potência criativa, nossa inteligência evolutiva e traços conscienciais mais profundos e singulares. Estarmos abertos à *verdadeira* vontade íntima, tomando consciência de nossos propósi-

tos evolutivos pessoais e dos valores que nutrem o trabalho com o qual estamos sintonizados.

**Prototipação.** É por meio desse movimento autoconsciente, assentado na vontade e na colaboração criativa dos diferentes olhares, que soluções inovadoras são pensadas e prototipadas. Isso significa que tais ideias precisam ser testadas, avaliadas e adaptadas numa escala menor, antes de seguir para aplicação em maior escala.

**Crystallizing.** Esse movimento de prototipação requer experimentação e ajustes contínuos, e assim a *cristalização do novo* vai ocorrendo de modo gradual, procurando-se acolher com naturalidade os eventuais erros, frustrações e dificuldades surgidas. Aos poucos, o futuro vai se materializando, a nova visão da cultura, juntamente com as intenções, valores e práticas que lhe são inerentes, vão emergindo, até se incorporarem amplamente a toda organização.

**Integração.** A partir de olhar sistêmico sobre a gestão de mudanças dentro de instituições, a *Teoria U* apresenta conjunto de ferramentas e procedimentos integrativos capazes de impulsionar renovação profunda da cultura organizacional. Ao longo dessa jornada na qual todos participam ativamente da mudança, cada um também transforma a si mesmo, aproveitando todo seu potencial evolutivo.

#### IV. VIVÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

**Start.** Dando início à segunda etapa do projeto, em outubro de 2020, foi realizada maratona intensiva de 9 *workshops*, com o intuito de criar espaço aberto para reflexão e diálogo sobre o IIPC. Ao todo, houve a participação de 336 voluntários nos eventos.

**Naturalidade.** O primeiro *workshop* foi realizado com os voluntários da Sede. No começo, percebeu-se certa desconfiança de um ou outro participante sobre o porquê daquela pesquisa, cedendo espaço, depois, para clima mais descontraído e dialógico. Esse acolhimento natural aos desconfortos surgidos, bem como a abertura afetiva realizada com bom humor, tornaram-se traços característicos do grupo *Evolução Cultural*.

**Material.** Os *workshops* geraram grande impacto em seus participantes, tendo sido coletado amplo material sobre o modo pelo qual os voluntários percebiam a instituição naquele momento. Devido ao ambiente seguro para a exposição de opiniões diversas, foram obtidas percepções por vezes difíceis de serem compartilhadas no dia a dia do Instituto. Muitas delas contribuíram como elementos-chave para melhor compreensão da cultura do IIPC.

**Resultados.** No dia 14 de março de 2021, foi realizado evento *on-line*, direcionado a todos os voluntários do IIPC, para divulgar os resultados obtidos na etapa 2, contendo depoimentos genuínos dos participantes dos *workshops*. Em síntese, foi mostrada breve estatística com relação à faixa etária e tempo de voluntariado, e apresentados os aspectos mais citados pelos voluntários com relação ao que se desejava *preservar, abrir mão e / ou incluir* na instituição, naquele momento em que as informações foram coletadas.

**Relatório.** Foi elaborado relatório da pesquisa sobre o clima organizacional do IIPC, com o levantamento dos valores predominantes na cultura da instituição no início do seu processo de transformação digital.

**Compartilhamento.** Esse relatório foi apresentado para o Colegiado Conscienciocentrolgia no

dia 12 de abril de 2021 e, por sugestão dele, para o grupo de coordenadores e líderes do IIPC no dia 20 de abril de 2021, com o objetivo de reforçar a importância de todos conhecerem o produto do levantamento e dialogar sobre os próximos passos.

**Considerações.** Na reunião com os coordenadores, a equipe recebeu pontuações, elogios, críticas e sugestões. Houve menção à relevância do trabalho como forma de qualificar a instituição e os voluntários, e a solicitação de que fossem expostos os resultados e conclusões de modo aberto, para todos conhecerem, sem colocar nada para *debaixo do tapete*.

**Feedbacks.** Os participantes também sugeriram mudanças na apresentação do relatório, argumentando que parte do resultado poderia ser reflexo do contexto mundial vivido, ou contendo aspectos já em transformação. Ou, ainda, que certos problemas indicados são mais relacionados a pessoas específicas e não à instituição como um todo.

**Reações.** Alguns voluntários pareceram se incomodar com o relatório, dizendo que seu enfoque foi *trafarista*, não evidenciando os vários trafores do Instituto, mencionando que os resultados trouxeram a elas sentimento de *menos valia*.

**Revisão.** A equipe aproveitou os *feedbacks* para reflexão quanto à possibilidade de revisar a apresentação do material, objetivando explanação mais *traforista*, acolhendo, dentro do possível, as críticas recebidas.

**Repercussão.** Em síntese, o resultado da pesquisa gerou para uns a confirmação de percepções já obtidas e para outros desconforto e incompreensão. O grupo decidiu então adiar a etapa seguinte e trazer para o voluntariado oportunidades para ampliar o conhecimento a respeito dos tópicos trazidos na fase anterior (o que se quer abrir mão, incluir e permanecer).

**Neofilia.** Objetivou-se, com isso, ter maior possibilidade de reflexão e diálogo com novas tecnologias, teorias e conceitos de ponta bem-sucedidos em diferentes empreendimentos da sociedade. Ao conhecer novas abordagens e ações, pode-se qualificar a avaliação do que faz sentido manter, incluir e reciclar.

**Oportunidade.** O novo cenário para dar sequência ao trabalho surgiu com o convite da Coordenação Geral para participar do 13º Encontro de Voluntários (EV), em 4 de junho de 2021, com apoio do Colegiado Conscienciocentologia.

**Evento.** Foi apresentado no 13º EV o primeiro tema de uma série de novos eventos denominados *Papo de Evolucionólogo*, com o intuito de fomentar a discussão de inúmeros tópicos levantados na etapa anterior. Distribuídos em 6 *workshops* originais, a série contém os seguintes temas:

1. Organizações Evolutivas (*Teal*).
2. Sociocracia.
3. Liderança na complexidade.
4. Educação Progressista.
5. Diversidade e Inclusão.
6. Cultura Patriarcal.

**Tema.** A equipe optou por iniciar com o tema das *Organizações Evolutivas*, por atravessar inúmeras questões levantadas pelos voluntários sobre aprimorar e democratizar a gestão do Instituto.

**Teal.** Para nutrir o diálogo, buscaram-se ideias de ponta sobre o assunto, focando a apresentação na análise do paradigma organizacional tratado na obra *Reinventando as Organizações*<sup>1</sup>, do pesquisador francês Frédéric Laloux. Para compreender como se desenvolvem as organizações evolutivas, o autor parte de 3 eixos ou princípios vitais: propósito evolutivo, integralidade e autogestão. Segundo o próprio autor:

*“Organizações Teal são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e a compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.” (LALOUX, 2017; pág. 77)*

**Patamar.** Demonstrou-se a existência de organizações em níveis variados, e compatíveis com o patamar evolutivo de seus integrantes, especialmente em relação a dirigentes e líderes. Há organizações mais sólidas e fechadas e outras mais adaptativas, acolhendo as diferenças e visando o êxito do empreendimento e, também, o desenvolvimento das pessoas.

**Desenvolvimento.** A própria atividade proposta era, em si mesma, exercício evolutivo. A dinâmica utilizada para o encontro, chamada *Técnica do Aquário* (abordada mais à frente), estimula a escuta ativa, o posicionamento pessoal, o respeito à diversidade de pensamentos e o cuidado com o tempo de fala do outro.

**Pluralidade.** O evento foi enriquecedor e teve bons resultados. Fator evidente foi a variedade de opiniões existentes no Instituto. O somatório de ideias de consciências multifacetadas e singulares é condição significativa do trabalho coletivo e sustentáculo da *maxiproéxis grupal*.

**Divergências.** Ao entrar em contato com os conceitos referentes ao modelo *Teal* de F. Laloux, houve quem se posicionou colocando a Conscienciologia como estando acima das demais organizações, nada tendo a aprender com o restante da sociedade, somente a ensinar. De outro lado, emergiram ideias sugerindo a observação de inúmeros exemplos e iniciativas avançadas, pró-evolutivas, fora da comunidade conscienciológica.

**Vozes.** A dinâmica possibilitou debate e reflexão sobre a necessidade do exercício do binômio *admiração-discordância*, pois, se todas as vozes são importantes, é fundamental exercitar o acolhimento das diferenças e antagonismos.

## V. TECNOLOGIAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS

**Listagem.** São elencadas, a seguir, as ferramentas e técnicas empregadas pela equipe do projeto *Evolução Cultural*, tanto em reuniões internas como em atividades com os demais voluntários, muitas delas apresentando caráter inovador dentro da instituição:

1. **Check-in.** Nas reuniões e eventos, o grupo começa fazendo atividade de acolhimento e chegada, chamada *check-in*. É momento de fala individual e escuta coletiva em que cada participante tem a oportu-

<sup>1</sup> Esta obra integrou edição recente (segundo semestre de 2020) do Programa de Aceleração da Erudição (PAE), dedicado à temática “Verpons do século XXI”, promovido pela instituição conscienciológica Reaprendentia.

tunidade de falar brevemente como está se sentindo, como foi seu dia (ou sua semana), ou simplesmente dizer de onde / como está chegando à atividade. É prática comum em dinâmicas de grupo, utilizada em diferentes organizações e contextos. Leva *boas-vindas*, abrindo o encontro com empatia, receptividade e alinhamento de expectativas.

2. **Check-out.** De forma análoga e complementar, ao final dos eventos é realizada a etapa de *despedida*, chamada *check-out*, disponibilizando tempo para cada participante dizer brevemente como está se sentindo ao sair daquele encontro. Além de escuta e integração, propicia rápida avaliação do evento.

3. **Breakout rooms.** A equipe também utilizou diversas ferramentas no ambiente virtual para gerar maior interação entre os voluntários. Por exemplo, a função *breakout rooms* da plataforma *Zoom* (que permite dividir a reunião em salas menores), na época pouco conhecida ainda, foi bastante útil para que mais pessoas pudessem se expressar, trazer seus pontos de vista, otimizando o tempo para intercâmbio de ideias.

4. **Ferramentas de interação.** Outras ferramentas auxiliares de colaboração visual, a exemplo do Mural, *Padlet*, *Mentimeter*, dentre outras, contribuíram com os exercícios interativos, estimulando maior participação dos voluntários.

5. **Vídeos.** Aspecto também inovador do grupo foram os vídeos de chamada gravados para divulgar os eventos, realizados em clima leve e descontraído, *fora da caixinha*, o que acabou por se tornar a marca do grupo.



QRCode para acessar os vídeos do projeto.

6. **Aquário.** Outra abordagem utilizada foi a *Técnica do Aquário* (ou *Fishbowl*), metodologia ativa de discussão e aprendizagem desenvolvida na Universidade de Stanford, Califórnia, e hoje adotada em diferentes organizações e instituições de ensino ao redor do mundo.

**Horizontalidade.** Realizada através de conversas em grupo, criando-se ambiente horizontal e inclusivo, a técnica objetiva formar espaço de escuta ativa, empática, onde todos participantes podem se expressar livremente e entrar em contato com diferentes opiniões.

**Arranjo.** Para otimizar os papéis de fala e escuta, as pessoas se distribuem em círculos. Organiza-se círculo interno (o *aquário*), geralmente com 5 a 8 lugares. Ao seu redor, estruturam-se 1 ou mais círculos, destinados a formar a *plateia-escuta* da conversa.

**Dinâmica.** Costuma-se iniciar a atividade com facilitador explicando a todos como funciona o método e propondo tema para debate. Somente quem está sentado no círculo interno pode falar, cabendo aos demais escutar e acompanhar a troca de ideias.

**Rodízio.** No *aquário*, há sempre uma cadeira vazia: a qualquer momento ela pode ser ocupada por alguém vindo do círculo externo, que assim poderá também participar do debate. Quando isso ocorre, uma pessoa dentro do *aquário* deve se levantar, deixando a roda principal e, logo, mantendo novamente um lugar vago, aberto a novos *debatedores*. Forma-se então rodízio dos participantes, entrando e saindo do círculo interno, de modo que todos possam se envolver no diálogo, conforme desejarem.

**Ativo.** Fomenta-se com este método aprendizado ativo, não apenas sobre o conteúdo das conversas, mas principalmente em relação ao *timing* de fala-e-escuta. A própria percepção do momento de sair do *aquário*, e dar espaço para outra pessoa se expressar, constitui em si exercício de inclusão e *respeito interconsciencial*.

**Adaptação.** Este método foi adaptado para o ambiente virtual, utilizando a função *spotlight* da plataforma *Zoom*. Tal mecanismo permite colocar pessoas em destaque na tela da videochamada, e assim compor espécie de *aquário on-line*.

## VI. RESULTADOS INTERASSISTENCIAIS

**Escuta.** Uma das ideias do grupo era criar espaços de conversa informal nos quais todas as vozes importam, são ouvidas e levadas em consideração. A ênfase na escuta ativa e empática logo surtiu efeito, o que pode ser constatado por meio de *feedback* de voluntário participante mencionando que “*a mudança cultural que se almejava no IIPC já estava ocorrendo, pois durante todos os anos de voluntariado ninguém da instituição havia se disponibilizado a ouvir seus questionamentos*”.

**Acolhimento.** A equipe recebeu muitos *feedbacks* positivos nos eventos realizados na Etapa 2. Em síntese, os voluntários manifestaram se sentirem acolhidos, ouvidos, com liberdade de expressão, opinião, e expectativa de futuro melhor.

**Grupalidade.** A instituição não evolui sozinha, mas a partir do crescimento de cada membro que a compõe. Um participante dos primeiros *workshops* disse que as dinâmicas haviam contribuído para mudança interna no seu modo de pensar, ao se dar conta da possibilidade de divergir com empatia. Esse depoimento exemplifica a importância do trabalho sobre a cultura organizacional. Esse voluntário poderá ser *polinizador teático* da cultura emergente, verdadeiro efeito halo positivo.

**Mudança.** No decorrer dos *workshops* já se puderam perceber mudanças na cultura do IIPC. A Conscienciocentrolgia também aderiu às dinâmicas de escuta em seus eventos, utilizando, por exemplo, a ferramenta *breakout rooms* da plataforma *Zoom*.

**Aproveitamento.** Outros grupos passaram a utilizar o *check-in* no início das reuniões, visando maior acolhimento. A dinâmica do *Aquário* começou a ser utilizada em reuniões de Comitê (voluntários da Sede e Coordenadores de CEAs) para debate democrático sobre a construção de OKRs (*Objectives and Key Results*) institucionais. Nota-se, aos poucos, salto evolutivo grupal no IIPC, evidenciando a necessidade da escuta para a intercompreensão.

**Diversidade.** A proposta de dialogar o paradigma consciencial com outras teorias e tecnologias de ponta tem aberto campo profícuo para inovação dentro da instituição. É necessário debater sobre assuntos que permeiam a sociedade, como, por exemplo, o preconceito, o racismo, a diversidade afetivo-sexual, dentre outros temas, afinal participamos do mesmo planeta com as mais diferentes consciências e suas singularidades.

**Abertismo.** O aprendizado é constante. Por exemplo, na estreia do *Papo de Evolucionólogo* identificamos boa oportunidade para avaliar nosso grau de abertismo consciencial perante antagonismos e constatar, na prática, como existem diferentes níveis de compreensão da nossa proposta. Foi pauta para autorreflexão e diálogo dentro da equipe.

**Aprendizados.** Na condição de integrantes do grupo, percebemos o trabalho ser verdadeiro laboratório consciencial, primeiro entre nós próprios (equipe). Como é natural ocorrer, há momentos de divergência de opiniões. Nessas ocasiões, buscamos estar atentos e exercer a empatia, agindo com respeito, acolhimento, procurando verdadeiramente compreender o ponto de vista do outro, conscientes de que a mudança de cultura que gostaríamos de ver acontecer no IIPC começa por nós. Esse foi, portanto, espaço de experimentação para nova dinâmica de relação entre as pessoas e o florescer de nova cultura.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

**Aprimoramento.** A busca pela cultura pró-evolutiva não significa perfeição, mas, antes, intenção e vontade de construir espaço coerente para se conviver, onde se valorize e estimule o desenvolvimento de múltiplos talentos (trafores), assim como se reconheçam e respeitem possíveis limitações (trafares e trafois) de modo prático. É necessário conhecer com profundidade quem somos para promover transformação e aprimoramento, tendo em vista o benefício de todos.

**Cosmoética.** Ao considerar o olhar de cada consciência que participa do grupo, escutando com atenção e respeito seus pontos de vista, e ao aproveitar a diversidade de ideias como *propulsor evolutivo*, propiciamos que a cultura se torne *mais visível* e passível de mudanças construtivas. É por meio do *estado de presença*, com escuta empática e inclusão de diferentes perspectivas que podemos realizar a contento o princípio cosmoético: *que aconteça o melhor para todos*.

**Interassistência.** Nossas energias conscienciais (ECs) são direcionadas para onde está nossa atenção e vontade. Estar *presente integralmente* diante do outro, através de escuta genuinamente acolhedora, sem preconceitos, cria campo energético interassistencial, favorecendo tanto o entendimento mútuo quanto as reconciliações interpessoais e renovações íntimas.

**Abertismo.** O fato de a Conscienciologia ser ciência que estuda temas avançados sob perspectiva multidimensional não isenta o grupo de ter que lidar com inúmeros problemas e desafios de convivência. Muito menos nos afasta da necessidade e importância de sempre aprendermos com outras áreas de pesquisa e abordagens aplicadas aos mais diferentes campos do conhecimento e organizações humanas.

**Cosmovisão.** Considerando-se a hipótese de haver inúmeros grupos evolutivos e frentes de trabalho contribuindo com a reurbex em curso, o abertismo consciencial e a neofilia para a utilização de novas ferramentas, tecnologias, teorias, práticas, etc., oriundos de outros campos do saber, tornam-se elementos impulsionadores da qualificação do voluntariado.

**Redes.** A *diversidade cocriativa* atua ao modo de catalisadora de cosmovisão mais acurada. Ampliando nossa percepção para além de fronteiras e bairrismos, passamos a nos conectar com o *fluxo evolutivo* planetário e, assim, damos maior valor à coexistência pacífica das amplas *redes de trabalho interassistencial* espalhadas por todo o planeta.

**Universalismo.** Tomando como premissa a pesquisa de conceitos de ponta e aproveitando as boas práticas existentes, bem-sucedidas em diferentes contextos, sem nos fecharmos apenas a ideias publicadas dentro da Comunidade Conscienciológica Cosmoética Internacional (CCCI), expandimos as *parassinapses* e nos aproximamos de visão mais universalista e inclusiva. Tal medida profilática antidogmática nos conecta com os *trabalhos reurbanológicos* planetários, colaborando para a renovação individual e grupal / institucional.

**Continuidade.** O trabalho do projeto *Evolução Cultural*, ora apresentado neste artigo, segue com sua proposta de ser fulcro de reflexão e *disrupção*, a partir da autopesquisa e reciclagem institucional contínuas.

**Aspirações.** Esperamos que o Instituto possa aproveitar este momento evolutivo tão propício a transformações, cocriando cultura de aprendizagem coletiva, de inovação fluida, em consonância com as principais discussões e pesquisas em nível global.

**Caminhada.** Só o fato da instalação desse novo holopensene de escuta e diálogo no IIPC já configura mudança. Em algum nível, ainda que embrionário, podemos dizer que estamos caminhando conscientemente para a evolução de nossa cultura.

## REFERÊNCIAS

1. LALOUX, Frédéric; *Reinventando as Organizações: Um Guia para Criar Organizações Inspiradas no Próximo Estágio da Consciência Humana*; Ed. Voo; Curitiba, PR; 2017; página 77.
2. MATURANA, Humberto & ZOLLER, Gerda V.; *Amar e Brincar: Fundamentos Esquecidos do Humano*; Palas Athena; São Paulo, SP; 2004; página 27.
3. SCHARMER, Otto; *O Essencial da Teoria U: Princípios e Aplicações Fundamentais*; E-book; Ed. Voo; Curitiba, PR; 2020; páginas 13 e 152.
4. SCHARMER, Otto; *Teoria U: Como Liderar pela Percepção e Realização do Futuro Emergente*; Alta Books; Rio de Janeiro, RJ; 2019; página 5.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. VIEIRA, Waldo; *Projeciologia: Panorama das Experiências da Consciência Fora do Corpo Humano*; 10ª Ed.; Associação Internacional Editares; Foz do Iguaçu, PR; 2009.

## WEBGRAFIA CONSULTADA

1. MENA, Isabela; *Draft: o que é Método Aquário*; disponível em <<https://www.projetedraft.com/verbete-draft-o-que-e-metodo-aquario/>>; acesso em 03/11/2021.

**Afrânia Correia**, bacharel em Direito; servidora pública federal; voluntária do IIPC desde 2016; docente de Conscienciologia desde 2018.

*E-mail:* afrania.pereira@gmail.com

**Antonio Aranha**, historiador; médico psiquiatra com especialização em Psicologia Junguiana; voluntário do IIPC desde 2016.

*E-mail:* antonioaranha@globocom

**Betânia de Paula**, graduada em Comércio Exterior; MBA em Gestão de Negócios; consultora; voluntária do IIPC desde 2015.

*E-mail:* bdepaul16@gmail.com

**Danielle Bragagnolo**, graduada em Arquitetura e Urbanismo; especialização em *Design* de Interiores e Psicologia Transpessoal; arquiteta autônoma; voluntária do IIPC desde 2012; docente de Conscienciologia desde 2014.

*E-mail:* danibr Cardoso@gmail.com

**Diogo F. Tenório**, cientista social formado pela UFRJ; servidor público federal; voluntário do IIPC desde 2001; docente de Conscienciologia.

*E-mail:* diogotenorio@uol.com.br

**Kátia Torres**, graduada em Comunicação Social e Gastronomia; discente em Neurociências; voluntária do IIPC desde 1999; docente de Conscienciologia.

*E-mail:* torreskatia.bhz@gmail.com

**Kenny Max**, graduada em Comunicação Social; pós-graduações em *Marketing*, Hotelaria e Turismo; voluntária do IIPC desde 2014; docente de Conscienciologia.

*E-mail:* kennymax@gmail.com

**Tenile Vicenzi**, graduada em Comunicação Social; MBA em Gestão Empresarial (FGV); pós-graduação em Dinâmica dos Grupos (SBDG) e diversas outras formações em processos participativos; voluntária do IIPC desde 2011; docente de Conscienciologia desde 2014.

*E-mail:* tenile.vicenzi@gmail.com

**Thaís Suzin**, graduada em Comércio Internacional; empresária; voluntária do IIPC desde 2014; docente de Conscienciologia desde 2018.

*E-mail:* thaís@inova.ind.br