


# O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA  
COMPANHIA DAS OBRAS | BR  
SÁBADO - 28|10|2023



*Como é possível viver  
intensamente o trabalho sem se  
deixar determinar por um  
dualismo entre vida pessoal e  
profissional?*

INSTAGRAM  
[@cdo\\_brasil](https://www.instagram.com/cdo_brasil)

SITE  
[www.cdo.org.br](http://www.cdo.org.br)

YOUTUBE  
[www.youtube.com/@cdobrasil](https://www.youtube.com/@cdobrasil)

FACEBOOK  
[cdo\\_brasil](https://www.facebook.com/cdo_brasil)

LINKEDIN  
[cdo\\_brasil](https://www.linkedin.com/company/cdo_brasil)

# O sentido do trabalho

11º FÓRUM NACIONAL DA CDO BRASIL

MESA 02: O mundo precisa de sujeitos: o emergir de um rosto no ambiente de trabalho



PERGUNTAS  
FÓRUM DA CDO  
PARA:

**FRANCESCO  
LIUZZI**

Co-founder &  
Partner at Tebat



**L.A. (Aracajú) - Domanda:** *Come è possibile creare questi spazi di incontro nel nostro lavoro e nelle nostre aziende? Alcuni esempi che sono stati portati erano incontri occasionali, ma cosa significherebbe "creare spazi di incontro"?*

**Risposte Liuzzi:** Se ci collochiamo su un piano "propriamente" aziendale, allora posso esemplificare alcuni strumenti operativi che permettano di attivare il dialogo di cui abbiamo parlato:

- Innanzitutto, suggerisco di scegliere gli argomenti su cui valga la pena attivare il dialogo. La vita organizzativa richiede – lo sappiamo bene – anche velocità ed efficienza, e non possiamo realisticamente trascurare queste esigenze. Quando c'è una reale emergenza, oppure una evidente distinzione esperto/non-esperto, oppure si affrontano temi di cui ci siamo già occupati diverse volte e per le quali l'organizzazione dispone già di "risposte": in casi come questi forse non occorre attivare un reale dialogo;

**L.A. (Aracajú) - Pergunta:** *Como é possível criar esses espaços de encontro em nossos trabalhos e empresas? Alguns exemplos que foram dados foram encontros ocasionais, mas o que significaria "criar espaços de encontro"?*

**Resposta Liuzzi:** Se nos colocarmos em um nível corporativo, posso exemplificar algumas ferramentas operacionais que nos permitem ativar o diálogo de que falamos:

- Primeiro, sugiro escolher os tópicos sobre os quais vale a pena ativar o diálogo. A vida organizacional, como bem sabemos, também requer rapidez e eficiência, e não podemos negligenciar realisticamente essas necessidades. Quando há uma emergência real, ou uma distinção clara entre especialista e não especialista, ou quando lidamos com questões que já lidamos várias vezes e para as quais a organização já tem "respostas": em casos como esses, talvez não haja necessidade de ativar um diálogo real;



·Ma quando, invece, ci troviamo ad affrontare un problema complesso, per il quale noi stessi e il gruppo non disponiamo già di una “risposta”, in questi casi può essere interessante avviare un percorso più lungo, più ampio. In cui ognuno sia invitato ad esprimere il proprio punto di vista, il proprio dissenso, ciò che vede, quello che lo/la preoccupa; un dialogo che richiede certamente una sintesi da parte di chi ha un ruolo di guida e di indirizzo, ma che si lascia a sua volta correggere e contagiare dalle esperienze delle altre persone. Questo “dialogo” può prendere anche forme sistematiche: riunioni di un gruppo non dedicate solo a questioni operative o informative, ma che dedicano un parte del tempo speso insieme a conversazioni che nascono da una domanda reale. O colloqui “one-to-one” che siano capaci di reale ascolto. Contesti, insomma, in cui chi guida offre all’altro il proprio “vuoto”, invece che il proprio “pieno”, assumendo una postura di ascolto sincero. Che non abdica al proprio ruolo di guida, ma include in questo ruolo anche le debolezze, le incertezze, le domande.

·Mas quando, por outro lado, nos deparamos com um problema complexo, para o qual nós mesmos e o grupo ainda não temos uma “resposta”, nesses casos pode ser interessante iniciar um caminho mais longo e amplo. Em que cada um é convidado a expressar seu ponto de vista, sua discordância, o que vê, o que o preocupa; Um diálogo que certamente exige uma síntese por parte daqueles que têm um papel de orientação e direção, mas que por sua vez se deixa corrigir e contagiar pelas experiências de outras pessoas. Esse “diálogo” também pode assumir formas sistemáticas: reuniões de um grupo que não se dedicam apenas a questões operacionais ou informativas, mas que dedicam parte do tempo gasto juntos a conversas que surgem de uma questão real. Ou entrevistas “one-to-one” capazes de ouvir realmente. Contextos, em suma, em que o líder oferece ao outro o seu próprio “vazio”, em vez do seu próprio “pleno”, assumindo uma postura de escuta sincera. Que não abdique do seu papel de líder, mas inclua nesse papel fragilidades, incertezas, questionamentos.





**V. (BH) - Domanda:** *La certezza può venire solo dal rapporto? E la Chiesa non comunica anche certezza?*

**Risposte Liuzzi:** Questa domanda è molto molto interessante e provocante. E richiede – per una risposta ben adeguata – di mettere in gioco elementi “teologici” che non possiedo.

Non penso che il dialogo “produca” una certezza, ma è l’avvenimento del dialogo, lo spazio offerto di questo dialogo, che permette a chi ci incontra di scoprire il contributo che abbiamo da dare come interessante e generativo. E consente a noi di scoprire che quello che abbiamo “incontrato” diventa interessante per noi solo se ci rendiamo disponibili e vulnerabili per l’incontro con l’altro. Altrimenti, una cosa pur vera rischia di essere ideologica per noi e astratta per gli altri. La certezza che abbiamo incontrato è una relazione, accettando questa relazione per come ci accade di incontrarla ci accade di incontrare e di lasciarci incontrare.

**V. (BH) - Pergunta:** *A certeza só pode vir do relacionamento? E a Igreja, ela não comunica também certeza?*

**Resposta Liuzzi:** Essa pergunta é muito, muito interessante e provocativa. E requer – para uma resposta muito adequada – colocar em jogo elementos “teológicos” que eu não possuo.

Não creio que o diálogo “produza” uma certeza, mas é o acontecimento do diálogo, o espaço oferecido por esse diálogo, que permite a quem nos encontra descobrir a contribuição que temos de dar como interessante e geradora. E nos permite descobrir que o que “encontramos” só se torna interessante para nós se nos colocarmos disponíveis e vulneráveis para o encontro com o outro. Caso contrário, mesmo que algo seja verdadeiro corre o risco de ser ideológico para nós e abstrato para os outros. A certeza que encontramos é uma relação; aceitando essa relação da forma como nos acontece de encontrá-la, nos permite de encontrar e de nos deixarmos encontrar.



#### **C.C. (EUA) - Domanda:**

*Considerando questo aspetto del lavoro come un'opportunità per far emergere il volto umano e un'opportunità di incontro con l'altro, quale percepisci come la più grande opportunità e il rischio più grande di fronte all'Intelligenza Artificiale? rivoluzione a cui stiamo assistendo con ChatGPT e altri?*

#### **C.C. (EUA) - Pergunta:**

*Considerando esse aspecto do trabalho como ocasião de trazer à tona o rosto humano e ocasião de encontro com um outro, o que vocês percebem como a maior oportunidade e o maior risco diante da revolução da Inteligência Artificial que estamos testemunhando com ChatGPT e outros?*

**Risposte Liuzzi:** Anche in questo caso, mi trovo un po' impreparato, non essendo neppure un esperto di AI. Ma posso dire che l'AI può certamente aiutare il dialogo e l'incontro, renderlo possibile e strumentarlo. Ma non può certo sostituirlo. Non c'è nulla – nulla! – che possa sostituire l'esperienza concreta della presenza e della co-costruzione, che solo nella presenza può avvenire. L'AI può aumentare le possibilità e i luoghi di questo incontro – e in questo senso noi "boomer" abbiamo un sacco di cose da imparare e possibilità a cui aprirci; ma può anche farci tornare indietro di un secolo, spersonalizzando, standardizzando e "controllando" il lavoro delle persone

**Resposta Liuzzi:** Mais uma vez, me vejo um pouco despreparado, nem mesmo sendo um especialista em IA. Mas posso dizer que a IA certamente pode ajudar no diálogo e no encontro, torná-lo possível e instrumental. Mas certamente não pode substituí-lo. Não há nada – nada! – que pode substituir a experiência concreta de presença e construção conjunta, que só pode ocorrer na presença. A IA pode aumentar as possibilidades e os lugares desse encontro – e nesse sentido nós "boomers" (geração que nasceu após a Segunda Guerra Mundial, até a metade de 1960) temos muitas coisas para aprender e possibilidades para as quais se abrir - mas também pode nos levar um século atrás, despersonalizando, padronizando e "controlando" o trabalho das pessoas.



**cdo brasil**

A CdO é uma associação com o objetivo de ajudar empresários,...

[youtube.com](https://www.youtube.com)

**Assista a todas as palestras gravadas no Youtube da CdO Brasil:**  
**[www.youtube.com/@cdobrasil](https://www.youtube.com/@cdobrasil)**