TEORIA DE AÇÃO COMUNICATIVA SISTÊMICA EM GESTÃO DE PROJETOS

Estudo de Caso da Recuperação do Futebol do Nordeste do Brasil

Organização
Antônio Carlos Valença
Hermano Perrelli de Moura

Valença & Associados
Centro de Informática U·F·P·E
Editora UFPE

TEORIA DE AÇÃO
COMUNICATIVA SISTÊMICA EM GESTÃO DE PROJETOS

Estudo de Caso da Recuperação
do Futebol do Nordeste do Brasil

Antonio Carlos Valença Pereira, PhD
Hermano Perrelli de Moura, PhD
[Organizadores]

TEORIA DE AÇÃO COMUNICATIVA SISTÊMICA EM GESTÃO DE PROJETOS

Estudo de Caso da Recuperação do Futebol do Nordeste do Brasil

Recife, 2012

Universidade Federal de Pernambuco
Reitor: Prof. Anísio Brasileiro de Freitas Dourado
Vice-Reitor: Prof. Sílvio Romero Marques
Diretora da Editora UFPE: Profª Maria José de Matos Luna

Comissão Editorial
Presidente: Profª Maria José de Matos Luna

Titulares: Ana Maria de Barros, Alberto Galvão de Moura Filho, Alice Mirian Happ Botler, Antonio Motta, Helena Lúcia Augusto Chaves, Liana Cristina da Costa Cirne Lins, Ricardo Bastos Cavalcante Prudêncio, Rogélia Herculano Pinto, Rogério Luiz Covaleski, Sônia Souza Melo Cavalcanti de Albuquerque, Vera Lúcia Menezes Lima.

Suplentes: Alexsandro da Silva, Arnaldo Manoel Pereira Carneiro, Edigleide Maria Figueiroa Barretto, Eduardo Antônio Guimarães Tavares, Ester Calland de Souza Rosa, Geraldo Antônio Simões Galindo, Maria do Carmo de Barros Pimentel, Marlos de Barros Pessoa, Raul da Mota Silveira Neto, Silvia Helena Lima Schwamborn, Suzana Cavani Rosas.

Editores Executivos: Afonso Henrique Sobreira de Oliveira e Suzana Cavani Rosas

Revisora: Haidée Campelo Fonseca

Projeto gráfico e diagramação: Gabriel Santana

Catalogação na fonte:
Bibliotecária Joselly de Barros Gonçalves, CRB4-1748

T314 Teoria de ação comunicativa sistêmica em gestão de projetos : estudo de caso da recuperação do futebol do Nordeste do Brasil / Organizadores: Antônio Carlos Valença, Hermano Perrelli de Moura. – Recife : Editora UFPE, 2014.
327 p. : il., figs., gráfs.

Inclui referências.
ISBN 978-85-415-0505-5 (broch.)

1. Administração de projetos. 2. Planejamento estratégico. 3. Futebol – Brasil, Nordeste – Planejamento. 4. Comunicação na administração. I. Valença, Antonio Carlos. (Org.). II. Moura, Hermano Perrelli de (Org.).

658.404 CDD (23.ed.) UFPE (BC2014-090)

Editora UFPE

Editora Associada à

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente porsistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos e videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial em qualquer sistema de processamento de dados e a inclusão de qualquer parte da obra em qualquer programa juscibernético. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração.

AUTORES

Organizadores

Antonio Carlos Valença Pereira

Mestre em Administração pela UFBA, Doutor em Comportamento Organizacional pela CWRU- Case Western Reserve University, especializações em Liderança (Universidade de Harvard), Pesquisa Qualitativa (CWRU), Investigação Apreciativa (CWRU), Intervenção em Organismos Complexos, Planejamento Estratégico, Dinâmica de Grupos (NTL Institute for Applied Behavioral Science), Dinâmica de Sistemas (High Performance Systems). Diretor Técnico da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional. Publicou mais de 15 livros, desde 1996 sobre Teoria de Ação, Teoria de Sistemas, Aprendizagem Organizacional, Pesquisa Qualitativa Sistêmica. Casado com Albânia, pai de Alessandra, Catarina, Sérgio (falecido) e Diana. Avô de Larissa, Sérgio e Arthur. Meditante.

Hermano Perreli de Moura

Hermano Perrelli de Moura: Professor do Centro de Informática e Pró-reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPE. PhD em Ciência da Computação pela Universidade de Glasgow, PMP e pesquisador da área de gerenciamento de projetos. Casado com Roseana e pai de Clarissa e Leonardo. Caboclo de lança do maracatu rural Cambinda Brasileira.

Palestrantes, revisora e co-autores

César Delmas

Graduado e mestre em Ciência da Computação com ênfase em Educação Reflexiva, Ciência da Ação e Gerenciamento de Projetos pelo Centro de Informática da UFPE. Consultor da Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional. Co-autor dos livros "Aprendizagem Organizacional: 123 Aplicações Práticas de Arquétipos Sistêmicos" e "Mediação-Método da Investigação Apreciativa da Ação-na-ação (caderno de campo)". Possui experiência com pesquisa pela CAPES e CNPq e docência pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Universidade Brasileira de Tecnologia (Unibratec)

Guilherme Carvalho

Bacharel em Ciência da Computação e Mestre em Pensamento Sistêmico aplicado ao Gerenciamento de Projetos pelo Centro de Informática da UFPE. Especialização em Consultoria e Aprendizagem Organizacional (Valença & Associados). Diretor e gerente de projetos da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional. Pesquisador da Aliança e da UFPE. Co-autor de artigos, livros e *softwares* para apoiar o planejamento e a tomada de decisão estratégica e o pensamento sistêmico

Hector Paulo Oliveira

Bacharel em Ciências da Computação e Mestre em Valores de Liderança aplicado ao Gerenciamento de Projetos pelo Centro de Informática da UFPE. Especialização em Consultoria e Aprendizagem Organizacional (Valença & Associados). Sócio e diretor da da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional. Pesquisador do CNPq e do Grupo de Pesquisa em Gerenciamento de Projetos (GP2) do CIn-UFPE. Autor de artigos, capítulos e livros sobre valores de liderança, competências no gerenciamento de projetos, pensamento sistêmico e aprendizagem organizacional

Lélio Varella

Engenheiro, analista de sistema e administrador de empresas. Certificação PMP pelo PMI-USA. Consultor, Autor, Professor e Palestrante, Sócio-Diretor da P&M ProActivite Ltda. fundador e Ex-Presidente do PMI-RIO.

Graciele Moura

Cientista da Computação pela PUC-MG, MBA em GP pela FGV-PR, Consultora e Professora. Certificada como PMO, Coach, ITIL, COBIT e Six Sigma Green Belt Practitioner em PNL. Voluntária no chapter do PMI-PR.

Haidée Campelo Fonseca

Profa. da Universidade Católica de Pernambuco, mestra em Linguística, doutoranda de Semiótica da Cultura Brasileira, contista, cronista, revisora de livros para a Bagaço Editora, a Editora Senac-SP e a Editora Universitária da UFPE.

Alunos e co-autores

Diana De Carli Valença: bacharel em psicologia pela Fafire, mestranda em gerenciamento de projetos pelo CIn - UFPE, sócia de V&A, esposa de Hugo Gomes e mãe de Arthur.

Francisco Pimentel: Bacharel em Ciência da Computação no CIn-UFPE, mestrando no CIn-UFPE, Solteiro.

Guilherme Barreto: Bacharel em Ciência da Computação no CIn-UFPE; Mestrando no CIn-UFPE; Sócio da Eventick; Apaixonado pelo Nordeste.

Hugo Gomes: Graduado em Sistemas de Informação pela Faculdade Santa Maria, Mestrando em Gerenciamento de Projetos pelo CIn - UFPE, Engenheiro de *Software* na Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional, Marido de Diana De´Carli e pai dedicado de Arthur.

José Adson Oliveira Guedes da Cunha: Bacharel em Ciência da Computação – UFPB, Mestre em Ciência da Computação – UFPE, Doutorando em Ciência da Computação – UFPE, Gerente do Escritório de Projetos Local (PB) na DATAPREV, Casado.

José Claudemir Pacheco Júnior: Bacharel em Ciência da Computação – UNICAP, Especialista em Engenharia de *Software* - Poli/UPE, Mestrando em Ciência da Computação - CIn – UFPE, Servidor Público do Estado de Pernambuco, Analista em Gestão de TIC na Agência Estadual de Tecnologia da Informação - ATI--PE, Casado e, por enquanto, pai de uma filha.

Leonardo Salsa: Bacharel em Administração de Empresas - UNICAP; Especialista em Gestão de Redes de Computadores - Estácio;Coordenador de Infraestrutura de TI - Lanlink Informática; Mestrando do CIn - UFPE.

Luan Duarte: Bacharel em Ciência da Computação - CIn – UFPE, Mestrando em Ciência da Computação - CIn – UFPE, Sócio do Say2me, Apaixonado pelo Nordeste.

Marcos Cardoso: Bacharel e mestre em Ciência da computação no CIn-UFPE, Doutorando no CIn-UFPE, Professor da UFRPE, Casado.

Marize José da Silva: Graduada em Pedagogia – UFPE, Especialista em Tecnologia na Educação - PUC-Rio, - Mestranda no CIn-UFPE, Professora da rede pública estadual e municipal -Vitória de Santo Antão, Mãe de Sophia.

Thiago Ferreira: Bacharel em Ciência da Computação no CIn--UFPE, Mestrando no CIn-UFPE, Engenheiro de Software da V&A;

Vitor Costa: Bacharel em Ciência da Computação no CIn--UFPE; Mestrando no CIn-UFPE; Engenheiro de *Software*; Membro do Movimento Regnum Christi.

Agradecimentos a

Maria José de Matos Luna
Diretora da Editora Universitária da UFPE

Gustavo Henrique L de Oliveira
Gerente do Projeto Editorial

Gabriel Felipe S. da Silva
Projetista Gráfico e Diagramador do Projeto

Jarbas Espíndola Agra Junior
Designer e autor das capas

Danilo Catão de Lucena
Designer e co-autor das capas

Thiago Ferreira Dantas Santos
Operador do Syslogic e produtor dos diagramas

APRESENTAÇÃO

O mundo está mais complexo. Disso não temos dúvidas. Mesmo os empreendimentos cujos portes são equivalentes aos de outros, similares no passado, demandam elaboração e gerenciamento mais sofisticados. As variáveis envolvidas são inúmeras, o ambiente é muito dinâmico e a imprevisibilidade é absoluta.

Em um contexto de tomada de decisão, essa complexidade apresenta um conjunto de escolhas possíveis. Qual a melhor escolha? O que é a melhor escolha?

Este livro apresenta um estudo de caso e sugere uma resposta possível, derivada do uso competente de conceitos e técnicas da dinâmica de sistemas, do pensamento sistêmico e da teoria da ação comunicativa. O estudo de caso faz a aplicação dessas disciplinas ao futebol, atividade esportiva marcante na nação brasileira e que passa por um momento muito especial: a hospedagem em terras brasileiras da Copa do Mundo da FIFA de 2014.

Com muita alegria, faço parte desse projeto que agora ganha publicidade. Unir as disciplinas mencionadas para entender melhor os projetos, os empreendimentos finitos no tempo, com objetivos singulares, e a gestão dos mesmos, é o resultado de vários trabalhos acadêmicos realizados nos últimos dez anos. Nesse contexto, este livro pode ser visto como um marco e, principalmente, como uma celebração.

A orquestração multidisciplinar foi conseguida graças ao amigo Antonio Carlos Valença. A esse projeto, assim como a tantos outros, Valença empresta sua competência e experiência magistral em aprendizagem organizacional, teoria da ação, dinâmica de sistemas e pensamento sistêmico. Mas, principalmente, compartilha, com simplicidade e desprendimento, esse grande

conhecimento com uma turma de jovens mestrandos e doutorandos do Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (CIn-UFPE). Valença conduziu com maestria e seus alunos abraçaram com disposição e brilhantismo a tarefa de entender e aplicar os conceitos e técnicas – novos para a maioria deles e dentro de uma abordagem diferente daquela na qual foram formados – ao futebol do Nordeste do Brasil. Assim, são coautores de vários textos deste livro os seguintes alunos de mestrado e doutorado do CIn-UFPE: Diana De´Carli Valença, Francisco Pimentel, Guilherme Barreto, Hugo Gomes, José Adson Oliveira, José Claudemir Pacheco, Luan Duarte, Marcos Cardoso, Marize José da Silva, Thiago Ferreira e Vitor Costa.

O estudo de caso foi conduzido dentro do contexto do pós-doutorado de Valença no CIn-UFPE e é o primeiro grande resultado desse projeto com o qual tenho enorme prazer de colaborar. Valença tem sido um colaborador assíduo e competente em várias orientações de alunos de pós-graduação. Partiram dele e de André Felipe Santana, quando este último ingressou como mestrando no programa do CIn-UFPE, a inspiração e o trabalho concreto para criar uma nova área dentro do grupo de pesquisa GP2 (gp2.cin.ufpe.br). Mais do que uma área, essa parceria criou um novo olhar sobre gerenciamento de projetos, processos de *software* e projetos de melhoria desses processos. Combinar teorias sociais para entender a realidade de projetos e de processos de *software* é hoje uma grande agenda do GP2.

Acredito que o texto que logo se inicia venha trazer luz e ferramentas para compreendermos melhor o ambiente sofisticado e complexo dos projetos, das organizações e da sociedade.

Boa leitura!!

Hermano Perrelli de Moura
Recife, 28 de dezembro de 2012.

PRIMEIROS DEPOIMENTOS

Antonio Carlos Valença

Sou consultor por vocação, escolha e ocupação prioritária do tempo. Professor bissexto na UFPE e escritor recente, que narra as experiências profissionais, ora descontraído, ora sofrido por não saber atender, minimamente, aos requisitos da escrita acadêmica. Vou insistir: na percepção de meus clientes, eu escrevo "com muita ciência"; na de meus colegas da academia, o que eu escrevo "não é ciência".

Nesse cenário paradoxal, sou grato, imensamente grato, a muitas pessoas. Entre elas: Madre Armia Escobar, que me convidou como professor fundador do curso de Comunicação Social na parceria Cecosne/UFPE, no qual ensinei por dois anos; Dr. Walter Moraes, que me convidou como professor fundador do mestrado de Administração da UFPE, no qual ensinei no primeiro ano e sou um palestrante intermitente; Dr. Alex Sandro Gomes, que me convidou para assumir a disciplina Teoria de Ação e Aprendizagem Organizacional no MBA de Gestão de Projetos do CIn-UFPE, sob minha responsabilidade até hoje; Dr. Hermano Perrelli de Moura, que me convidou para ministrar com ele a cadeira de Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos para mestrandos e doutorandos do CIn-UFPE, convite que aceitei com alegria e honra.Este livro é a publicação de alguns artigos teóricos e um estudo de caso, resultantes de uma pesquisa qualitativa sistêmica realizada com os alunos dessa última disciplina, no segundo semestre de 2012.

Credenciei-me consultor aos 27 anos de idade e falei disto em detalhes (Valença 2007). Sendo um neófito, amigos queridos

como Armia Escobar, Carol Fernandes, Cleo Niceas, Cecília Freitas, Edson Mororó Moura, Italo Bianchi, João Carlos Paes Mendonça, Joezil Barros, Raymundo da Fonte, Roberto Steremberg, Severino Queiroz, Sizenando Mattoso e muitos outros foram clientes/contratantes nos meus primeiros anos como consultor. Com sua experiência vivida, equilibraram os impulsos de minha carreira profissional precoce, cheia de novas teorias. A pesquisa qualitativa de ação, eu a pratico desde 1973 e a pesquisa qualitativa sistêmica sobre ação humana, sobretudo focada nas estruturas argumentativas arquetípicas, eu a sistematizei e a pratico com outros colegas desde 1990, década na qual, usando este método, publicamos diversos livros pela Editora Bagaço, cobrindo temas como sustentabilidade ambiental, modelo mental de consultores, segurança pública, mercado do varejo, mercado da propaganda, perspectivas do cinema brasileiro, processos de aprendizagem organizacional, investigação apreciativa de uma comunidade de aprendizagem. Todos os nossos projetos profissionais (confidenciais!), desde a década de 1990, estão baseados nesse método. Em 2012, publicamos com a Editora Senac-SP um livro sobre as perspectivas da Copa do Mundo 2014 no Brasil. Este novo livro da Editora Universitária da UFPE se junta ao esforço de divulgação do método da pesquisa qualitativa sistêmica, cujas origens, repito, remontam à 1973.

Desde que aceitei estes dois últimos convites para ensino no CIn-UFPE, tenho por propósito trazer à discussão uma contribuição teórica complementar, com espírito apreciativo, aditivo e colaborativo com meus colegas do CIn-UFPE. Creio que, em todo o mundo, predomina uma orientação mais programática e instrumental de competências dos gestores, no âmbito dos cursos de Gestão de Projetos, sobretudo na área de Tecnologia da Informação. É difícil trabalhar com a noção de máquina – embora sejamos todos máquinas e máquinas-vivas (Wiener, 1948 e Edgar Morin, 1977) – sem o risco de reduzir o ser humano às funções

típicas dos artefatos. Creio que, nas comunidades de TI, há uma lacuna provocada pela atitude de não se acolher ou não se priorizar uma perspectiva mais reflexiva sobre a ação humana. Julgo que, nos ambientes de TI, há uma urgente necessidade de se tratar das estratégias de ação comunicativa em gestão de projetos. Parece tautológico afirmar que, humanos, nos distinguimos dos demais organismos vivos pela reflexão recursiva sobre a linguagem e sobre a ação.

Os ambientes de TI desenvolvem discursos e expectativas, cobram e reconhecem a urgência de ações dos gestores que sejam, não apenas eficazes, mas também colaborativas, respeitosas e justas. No entanto, vemos que, de modo paradoxal, muitas das exigências ou recomendações normativas situam-se na dimensão de discursos ideais e não atendem aos requisitos básicos. Sendo assim, as ações transformadoras não conseguem emergir na gestão dos projetos. Não basta programar as "melhores práticas". Nossos organismos são, paradoxal e simultaneamente, sofisticados e condicionados. Incorporar discursos e/ou fazê-los é facílimo, mas experimentar, aprender, incorporar e estabilizar novas competências de discursos exigentes não é tão simples. Distinguir uma dimensão da outra é sempre mais fácil para quem observa (classifica, critica, exorta e cobra de) terceiros, mas é extremamente complicada a auto-observação. Em teoria de ação, sabemos mais do outro e ele de nós. Sabemos pouco de nós mesmos.

Com este espírito, temos focado nossa atenção junto aos colegas e alunos, buscando contribuições de renomados cientistas da ação, para os quais a ação dos humanos não é algo "opcional" ou estilístico. Tampouco é fruto, exclusivamente, de uma cultura ou de uma época. É, sim, algo ontologicamente inerente, emergente na organização e na estrutura essenciais do humano, processo/atributo/caráter irreversíveis. Uma vez iniciada a ação (e é sempre iniciada nos vivos em sua organização e estrutura!), ela

vem plena de consequências inesperadas ou colaterais, tanto no momento em que se inicia, quanto no futuro de sua ocorrência. É impressionante que milênios de atenção para as especulações filosóficas sobre a ação humana não tenham ou não mereçam a mesma atenção, agora, com as pontuações científicas sobre o atributo distintivo de nossa espécie.

A ação humana é objeto de elevada, elegante, precisa e exigente leitura científica (Argyris e outros, 1985). A linguagem e a ação são origem e objeto, estratégia e tática, instrumento e princípio, meio e finalidade, produto e fonte da nossa natureza mais essencial. Ora, ela não pode ser uma preferência ou um estilo de época adotado pelo gestor na concepção e na condução de projetos. A ação humana é a essência do projeto. Projetar é conceber e acionar (ações). Tudo o mais é circunstância, ambiência, energia e artefato. Ou devaneio.

Gestores de projetos assumem tácita, subconsciente ou deliberadamente, modelos transicionais e transacionais de ação. É a ação que torna o projeto algo concreto, em andamento. Ou seja, os gestores praticam, ou acionam-em-uso, padrões repetitivos ou episódicos de comportamentos deliberados. Esses padrões se organizam na prática e numa direção. São sempre consistentes e articulados entre si, formando teorias, sejam para um leigo, sejam para um cientista. Emerge um telos.

Uma vez que é possível detectar e criar teorias, identificar "modelos", estabelecer "enquadres", definir "programas", todos, com um grau maior ou menor de exatidão e precisão, praticamos uma complexidade teórica que nos habilita para compreender a ação e conviver com ela. A ação não é apenas um objeto desta compreensão, mas sim, a essência das interações, a essência dos humanos e da cultura. É com a ação que compreendemos e vivemos a vida. A vida é, antes de tudo, ação. E cessa, quando cessa a ação?

Desde o momento em que aceitei o convite do amigo e colega Dr. Hermano Perrelli de Moura, preocupo-me em demonstrar, em vivenciar/experimentar concretamente e, sobretudo, em refletir com os alunos sobre como o pensamento condiciona a linguagem e sobre a ideia de que esta é uma "janela da ação" (Chris Argyris, 1982, 1985). Os modelos de ação comunicativa se distinguem entre si por seus padrões e critérios específicos, na medida em que os observamos, detectando motivos, intenções, suposições, que geram estratégias de decisão e ação, que, por sua vez, produzem uma gama complexa de consequências.

Ao buscar esses modelos de teoria da ação sistêmica comunicativa, no cerne da observação, tentamos detectar primeiro como as pessoas (gestores ou não gestores) investigam e tratam a informação; segundo, como procuram estabelecer condições de escolhas para todos, que se revelem mais ou menos favoráveis e simétricas, livres e confortáveis, esclarecidas e estimuladoras; finalmente, como as pessoas podem observar e detectar como os valores-em-uso, os valores concretos da prática (profissional, prioritariamente) tendem a favorecer que elas (gestores ou não) assumam as condições de responsabilidade coletiva, social e ecológica com a concepção, a implementação e o monitoramento das decisões. Chris Argyris e Donald Schön (1974) propuseram explicitamente três e implicitamente cinco macro-modelos da ação humana. São estes os modelos com os quais analisamos e operamos na disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos".

Como aconteceu com os outros livros que publiquei, isoladamente ou na coordenação de equipe de colegas, tão logo tivemos em mãos o conjunto do material produzido, percebemos que este justificaria uma publicação. Não era meu propósito, antes de desenhar a experiência de observação dos modelos mentais com os mestrandos e doutorandos, publicar qualquer texto, nem mesmo um artigo, embora soubesse que haveria expecta-

tiva e talvez demanda para isso no ambiente acadêmico, mas em outubro, durante o segundo seminário, decidimos coletivamente publicar o material em forma de livro. E corremos para produzi-lo, em parceria com várias instituições: Abong, Acumuladores Moura, Centro de Informática da UFPE, Fundacion Avina, In Press Porter Novelli Assessoria de Comunicação, Palas Athena, PMI-PE, PMI-PR, PMI-RJ, Porto Digital-PE, Secretaria de Esportes e da Copa da PCR, Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco, Sistema Jornal do Commercio de Comunicação, Society for Organizational Learning/ Brasil e outros. Somos gratos a vários e queridos amigos pela confiança: Anita Dubeux, Bárbara Fernandes, Caio Luiz Carneiro Magri, Cristina D'Árce, Evandro Carvalho, Felipe Tinoco, Fernanda Durão, Gabriel Santana, George Braga, Gustavo Oliveira, Kalil Cury, Hermano Perrelli de Moura, Ivanildo Sampaio, José Antonio Bertotti Junior, Jorge Luiz Numa Abrahão, Lia Diskin, Marcelino Granja, Maria José de Luna, Paulo Itacarambi, Renata Cajado, Rodolfo Tourinho, Tatiana Picerno, Telma Rocha, Vânia Bueno, Vera Masagão, Vitor Andrade. Agradecimentos mais do que especiais para minha querida amiga Haidée Fonseca, que sempre revisa e recria meus textos.

São coautores de vários textos deste livro os seguintes alunos de mestrado e doutorado do CIn-UFPE, aos quais agradeço a confiança e o empenho: Diana De´Carli Valença, Francisco Pimentel, Guilherme Barreto, Hugo Gomes, José Adson Oliveira, José Claudemir Pacheco, Leonardo Salsa, Luan Duarte, Marcos Cardoso, Marize José da Silva, Thiago Ferreira e Vitor Costa. Quando estava conversando com eles, no primeiro seminário, procuramos um tema para exercitar/experimentar os conceitos de modelo mental e teoria de ação, usando *softwares* que utilizam e estruturam os eixos teóricos da disciplina, e então emergiu da iniciativa deles a escolha curiosa do tema: o destino ou a recuperação do futebol do Nordeste do Brasil.

A turma é formada por torcedores predominantemente rubro-negros e, diga-se de passagem, motivados pelo momento do seu clube preferido. Ora, eu gosto de futebol. Acho uma das mais inventivas descobertas e práticas da humanidade. Para muitos, é uma atividade menor, trivial, bruta, sem graça e atratora/produtora de muitos vícios. Acho que essas leituras podem estar enviesadas e tendenciosas a dizer respeito mais ao ambiente desse esporte, outra questão. Durante mais de 20 anos de divã na submissão à psicanálise, quis fazer uma ponte entre esse encantamento e minhas deficiências. E, depois de longo percurso, muito ônus e pouca gratificação, descobri que, no plano da fantasia, qualquer teoria também pode ser elegante, profunda, sedutora e exata. Mas, fantasiosa! Depois, com mais 20 anos de prática de meditação, descobri um processo no qual emerge um sujeito que vai aos poucos (e no meu caso muito pouco) se desprendendo da ignorância, da ira e da vaidade. Serenei como atleta frustrado e como torcedor, e desisti da investigação inócua. Tenho uma história de gosto pelo futebol e não preciso me atormentar, fazendo conjecturas a respeito de uma suposta ponte entre a paixão pelo futebol e os meus defeitos. Curto esse esporte com alegria, curiosidade e expectativas, mas não é mais uma paixão.

Meu espírito guardou e guarda a mesma pergunta: que fascínio moveu a mim e aos meus queridos amigos, desde a infância imemorável, e que leva uma grande parte dos homens a correr, dia após dia, em torno e na disputa coordenada de uma bola? Uma resposta que sempre me dei é: diferimos aproximadamente em 1% dos gorilas. Temos em comum com eles, e com a maioria dos animais, as funções dos pés. Acontece que nosso cérebro e nosso espírito pedem e estimulam que o corpo faça poesia com a bola. Eis o encantamento! Uns poucos, diga-se de passagem, conseguem uma intensa transcendência. Como a vida é sempre regulada, também, pelo aleatório, pelo surpreendente ou pelo mágico, aqui e ali, a natureza nos presenteia com a pre-

sença espetacular e comovente de um Cruijff, Maradona, Messi, Neymar, Pelé, Tostão, Zico, e outros. Menino e púbere, cheguei a jogar com caroço de macaíba, tampa de garrafa, bola de meia, carcaça de coco, para ficar por aí. Tenho cinco cirurgias nos joelhos com infiltrações intermitentes. É uma pena e uma desproporção, porque nunca fui um jogador diferenciado. Fui atleta de natação do meu clube do coração, dando braçadas e contando os minutos para terminar o treino e ir, às escondidas e a contragosto do técnico, para a pelada com os amigos. Prometo que vou me revelar um torcedor.

Nas partes subsequentes a estes depoimentos, talvez dispensáveis, o livro se manifesta e se explica minimamente. Mas é importante dizer que, com o livro já encaminhado para a revisão, eu estava num voo de três horas para atender a um grande cliente em São Paulo, na noite da quinta-feira, seis de dezembro, e resolvi fazer um exercício artificial, arbitrário e provavelmente ilegítimo, do ponto de vista da complexidade: "isolar" ou elaborar uma lista, selecionando os fatores constitutivos de uma suposta "determinação estrutural" (Maturana, H e Yánez, X, 2008) do jogo do futebol. Na íntegra, suas palavras: "...um observador distingue uma entidade em que tudo o que acontece com ela surge determinado pelo operar de seus componentes e pelas relações entre eles, isto é, por sua estrutura, pelas coerências de sua arquitetura dinâmica espontânea" (p. 119). Então, me perguntei no voo: que fatores estariam em funcionamento, durante uma partida de futebol, se eu pudesse isolar ou excluir todas as condições/fatores antropossociais e ficar apenas com os componentes que dizem respeito ao "funcionamento estrutural/interno" do jogo do futebol?

A arbitrariedade se dá, porque tentei (em vão!) isolar ou excluir as dimensões ambientais externas e de influência sobredeterminante na atual prática desse jogo: os valores da cultura, o comportamento dos fãs e adversários, a influência de interesses

cruzados de fornecedores, a dependência em relação aos veículos de comunicação, a força da lei ou de toda regulação e controle de quaisquer órgãos normativos ou auditores, a influência de todas as instâncias políticas em seus vários matizes, as preferências e estilos de época, o impacto das tecnologias, a força dos interesses dos outros negócios agregados, enfim, tudo que diga respeito ao ambiente externo. Fiquei com duas frases/conceitos que dizem respeito ao limite mínimo do sistema do jogo: a força favorável ou desfavorável da expressão imediata da torcida. Nada além disso. Ora, claro que é uma tarefa impossível e equivocada! Embora meu espírito me alertasse – confesso e me desculpo –, avancei no exercício que, além de arriscado, tende a provocar um vício de antissistemicidade ou de quebra da complexidade em tudo que vou afirmar. Vã é ainda esta pretensão, pois um especialista pode fazer uma lista muito mais competente. Então, por favor, leitores, esta é uma lista organizada por um atleta amador. Ainda assim, pode ser útil pelo bom senso e pela leitura sistêmica desses lugares comuns. Num capítulo específico, trato desses 29 fatores.

Bem, voltei para o Recife ainda na noite da sexta, sete de dezembro. No sábado, abri o *software SysLogic– Systemic Logic Crafter* e elaborei os cruzamentos sistêmicos dos fatores/componentes de cada subsistema. Depois, fiz o cruzamento sistêmico dos fatores/componentes sobredeterminantes (aqueles nodais, os mais influentes entre todos) dos subsistemas entre si. Ou seja, busquei compreender a lógica sistêmica dos fatores/componentes em seu subsistema específico e depois no grande sistema. Para tanto, todos os componentes/fatores elencados foram cruzados entre si. Descobri uma profusão (bilhões) de estruturas sistêmicas. Para desespero de minha querida amiga e revisora, Dra. Haidée Fonseca, criei mais um capítulo "Alguns fatores do jogo de futebol", estando o livro já revisado. Alerto que, em sistemas, sempre se considera alguma variação nos fatores/componentes: de

grau, volume, intensidade, força, tamanho, impacto etc. (Richardson, 1991, Valença 2011, 2012). O mais normal e adequado é fazer a leitura das informações com base no fluxo (informação, atividade, energia, status, atributo etc.) e no estoque (variação da quantidade de componentes). Arbitrariamente, vamos ler este capítulo novo na mesma dimensão dos demais: estabelecendo uma relação de lógica sistêmica entre conceitos. Admito e antecipo a limitação deste exercício.

Para concluir, vamos a algo ainda mais irrelevante: vou me revelar torcedor. Meus amigos me reconhecem como um adepto caloroso do Clube Náutico Capibaribe. Hoje, tento ser discreto. Prefiro alimentar a gratidão pelos que me proporcionaram e me proporcionam emoções gratificantes. Assim, confesso que tenho uma imensa admiração e uma inveja santa não apenas por atletas famosos, mas também pela capacidade poética e lúcida de um Gustavo Krause, que escreve por mim, que põe em palavras meu amor pelo Clube Náutico Capibaribe. E como não sei e nem saberia escrever como ele, espero ansioso cada novo texto seu e, então, entrego-me ao deleite da leitura e ao respeito pelo seu estilo e sua boa paixão.

Aprecio também as duas crônicas semanais, inteligentes, elegantes e equilibradas do bem informado e criterioso Milton Neto em seu (nosso!) blog. Tenho grande admiração por Carlos Celso Cordeiro, que me faz lembrar as glórias históricas do Náutico, sobretudo, na década de 60, quando, em plena juventude, vi de perto Lula, Bita, Nino, Lala, Nado e outros ídolos jogarem. Admiro Kuki, exemplo vivo do ídolo que soube recolher as chuteiras e se tornar um cidadão comum, agora professor e profissional dedicado no mesmo clube que o tornou famoso.

Enfim, afirmo que admiro muitos, muitos outros alvirrubros, que ajudam o Náutico em suas trilhas. Digo genericamente muitos, antes que minha fraca memória me lance ao exercício

da injustiça. O Náutico é um clube centenário de glórias (e de grandes dores) e vem sendo construído pelo amor e entrega de torcedores que, anônima ou declaradamente, amam, vibram, se emocionam e se entregam na jornada delirante e inesperada do jogo. Deveria elogiar grandes dirigentes e técnicos e agradecer a eles. Vou apenas registrar, em nome de todos os outros, certo de que cometo uma injustiça, o nome do amigo Eduardo Turton, sempre discreto, e sempre um gestor/assessor seguro, confiável, ético e justo para o bem do Náutico, independente da fase ou do momento do clube. Em especial, meus agradecimentos a todos os dirigentes e às comissões técnicas de 2011 a 2013, que ajudaram o Náutico a dar um grande passo na trilha de sua recuperação. Este também é um tema do livro, preocupação comum a vários clubes do Nordeste. No plano político, sou grato aos alvirubros André Campos, ao querido amigo Humberto Costa, ao Prefeito Geraldo Júlio e ao Governador Eduardo Campos, este, embora assumido alvirrubro, mas, como governador, é torcedor de todos os clubes de Pernambuco.

Uma palavra especial para a imprensa, componente sobredeterminante do negócio e no jogo de futebol. Tenho imenso respeito pelos que torcem por clubes diferentes do meu, com espírito elegante e *fairplay* da disputa esportiva. Tenho dificuldades com as expressões de paixão desenfreada e com outros tipos de agressões, dentro e fora de campo, tão em moda em nome da preferência por um clube. Entre os jornalistas que mais aprecio, estão os que conseguem combinar um espírito de serenidade associado à transparência de sua escolha. Todos, em legítima condição,poderiam não declarar suas preferências por um clube, para o bem de seu desempenho profissional, mas ainda assim o fazem, correndo o risco de complicar a avaliação de seu trabalho e de seu desempenho por parte dos leitores. De imediato, me vem à mente a admiração pelo saudoso amigo Silvio Oliveira e também por mais dois profissionais: Carlyle Paes Barreto, reco-

nhecida e assumidamente rubro-negro e Juca Kfouri, no plano nacional, um grande adepto do Corinthians. Não conheço os dois últimos pessoalmente, mas são notórios exemplos de cidadãos que expõem suas escolhas, simpáticas ou apaixonadas e exigem respeito à sua opção de serem jornalistas honestos e torcedores declarados, aqui a exceção. Eles procuram exercer suas profissões, assumindo a tarefa primária de informar e não de persuadir. E nem de seduzir. Eu os acompanho, respeito e me informo com suas avaliações competentes. Com esses dois nomes, e do ensaísta e cronista Tostão, cujos textos transcendem ao futebol, saúdo e elogio o trabalho de toda a imprensa para o bem do futebol.

Se me perguntarem: que trechos deste livro o resumiriam? Seria complicado responder, mas vou arriscar. São estes parágrafos, que podem ser encontrados logo no primeiro capítulo teórico deste livro:

"A linguagem é a expressão mais notória e distintiva da espécie humana". Trata-se de uma ação organizada com intenções interativas, argumentativas, ideológicas e pragmáticas de movimentos e resultados calculados e esperados (Bales, 1948; Searle, 1963/1982; Argyris, 1970, 1982; Ducrot, 1977, Vogt, 1979; Schön, 1983; Valença, 1996, 2007, 2009, 2011, 2012). A construção simbólica da realidade se faz/opera pela linguagem. Os juízos de valor, os motivos e as intenções fundamentam e inspiram, constroem e estruturam argumentos e coordenam as coordenações das ações humanas (Maturana e Yáñez, 2008). O ser humano, em interação, está destinado a influenciar e a ser influenciado pelos outros por meio da argumentação. É ela que torna a linguagem uma ação dramática (Vogt, 1979). A argumentação é sistêmica, recursiva, redundante, dobra-se sobre si mesma (Morin, 1977, 1980) e estrutura os discursos.

Com inteligência e perspicácia, com linguagem direta e indireta, o ser humano diz um dito e comunica um não dito (Ducrot, 1977), pois há sempre a chance de um implícito no que foi expresso. Há três categorias de implícitos para Ducrot: (a) um subentendido extraído diretamente da enunciação, quando se diz uma coisa e se espera um comportamento para outra coisa (quando meu neto Sergio diz "gosto de chocolate", se for hora apropriada, eu compro um e lhe ofereço, porque de fato ele não está esperando uma mera concordância com sua opinião ou preferência, mas sim a oferta de um lanche diferenciado); (b) um subentendido inferido da enunciação (quando minha neta Larissa diz que está triste, posso deduzir, sem teste, que ele está com saudades da mãe); (c) implícito do dito, uma suposição que é condição do enunciado (quando minha filha Catarina diz que nadou ontem à tarde, eu sei que ele esteve no clube, por conta do meu conhecimento da aula prevista).

O ser humano produz frases (fala), produz proposições/enunciados (diz) e cria sentidos (insinua, mostra, demonstra). Quando estamos nos referindo aos mimogestuais e aos comportamentos dos gestores de projetos, estamos falando de uma dimensão específica da categoria linguística da ação: de como eles co-produzem sentido/significação. Esta, sim, é a função mais complexa da linguagem: operar a mediação dialética para as intenções, interações e interesses pragmáticos, com uso de ações coordenadas e na busca de resultados esperados entre os seres humanos. Linguagem pragmática.

É nesse contexto que podemos entender a identificação, a classificação, as distinções tipológicas e os eixos de repercussão dos modelos de ação comunicativa propostos por Bales (1948) e Chris Argyris e Donald Schön (1974, 1978, 1996), mestres cujas obras e prática nos incentivam a atuar profissionalmente como consultores e professores em teoria da ação comunicativa e que

nos inspiram em nossas formas de observar, entender, analisar, interpretar, produzir sentido das ações humanas.

Um depoimento definitivo: não sirvo bem aos clientes se disputo teorias ou se eles querem me impor opiniões infundadas ou caprichos autoritários. Também não sirvo bem quando os induzo a obedecer cegamente aos meus conhecimentos, por mais que eu os considere, ou até mesmo sejam, especializados. Sirvo muito bem quando, de modo muito prático, ajudo-os a saírem, em algum grau, das condições de erro na construção de sentidos. E continuo a servir bem, quando os ajudo a especificar, a esclarecer, a precisar e a testar seus pressupostos, pensamentos e raciocínios quando se encontram em situações ambíguas; a reformular, reconciliar, ou superar os impasses dos argumentos, quando eles estão em situações de contradições ou paradoxos; a tornar conhecidas, públicas, demonstráveis, circulantes e, sobretudo, democráticas, as informações que, por alguma razão, estejam retidas ou negadas. Finalmente, nas incompatibilidades, respeito e peço respeito à lei. Quando consigo fazer isso minimamente, quando consigo ajudar os clientes a saírem de disputas verbais inúteis, a conhecerem mais e firmarem acordo com seus julgamentos mais organizados, então pratico um pouco da arte que meus mestres me pedem (Valença, 1996, 2007, 2009, 2011, 2012 e Argyris e Schön, 1974, 1978,1996). Este é o meu trabalho. Esta é a minha ocupação mais frequente, um convite que pode fazer de minha vida uma arte.

Profissionais, quando prestamos serviços, atuamos diretamente sobre a natureza e sobre os artefatos criados. Atuamos também, direta ou indiretamente, com as interações mais íntimas dos nossos semelhantes. No meu caso específico, atuo sobre a qualidade da interação, facilitando as condições que geram as conversas produtivas, para melhorar os processos, o produto das tomadas de decisão e o aprendizado. Há questões que envolvem as crenças; outras, a lei; outras, a moralidade, a volição, os

sentimentos etc.. Nesse processo e nessas ocasiões, não observo curiosidade e paciência dos clientes para teorias abstratas, e nem há lugar e hora para testes de inovações teóricas. Quando estou facilitando conversas produtivas, compartilhando e recebendo conhecimentos, testando julgamentos, ajudando a ordenar atribuições, favorecendo escolhas consensuais, mesmo que minha mente esteja inteiramente tomada pelo propósito de regular minhas pontuações pela igualdade, pela justiça, e até mesmo pela compaixão, ainda assim, sei que meus clientes estão avaliando minha presença e meus serviços pelo critério da utilidade: "isto serve, é útil, funciona, ou é perda de tempo?".

Não hesito em afirmar que, nesta fase final da vida, eu concebo e uso *softwares* de apoio à consciência da raciocinação –aquela que busca a compreensão por parte dos usuários das próprias estruturas argumentativas ou *modus operandi* do pensamento – e às conversas produtivas, como um aventureiro que cria e usa bússola e admite tanto as limitações pessoais quanto as do artefato. Faz dez anos que crio e uso *softwares* e, por mais limitados que sejam, julgo que, entregue à minha própria ignorância e limitada maestria, eu tornaria ainda mais complexa a Torre de Babel. Nossa essência é conversar. Conversar é agir. Demorou, mas aprendi: é ao mesmo tempo tola e cruel a ilusão humana de persuadir os semelhantes, seja de modo transparente ou insinuante, simétrico ou manipulativo, para garantir qualquer forma de posse. A estética de um mundo novo, com a palavra plena, clara, exaustiva e cuidadosa,quem sabe amorosa, se ocorrer, vai exigir séculos de aprendizado. Agora e naquele mundo novo, o silêncio contemplativo ou meditativo ainda é a forma mais direta de acolhimento, gratidão e louvor pelo mistério da vida. Dali pode emergir uma felicidade compreensiva, intensa, duradora e vertical. Não sou diferente, talvez meu olhar. Olho para cima e louvo e olho para frente e ajo. De preferência, de mãos dadas com os semelhantes. Faço de tudo para não me sentir e nem deixar os outros se sentindo bobos.

Desejo a todos uma leitura agradável, curiosa e útil. Que nenhuma de minhas palavras seja causa de desconforto, tristeza, desapreço ou injustiça para nenhum dos leitores.

Sábado, 8 de dezembro 2012.
Tempo do Advento
Antonio Carlos Valença

PARTE 1
ABORDAGENS TEÓRICAS

SÍNTESE

Nesta primeira parte um há seis artigos teóricos, interdependentes, que versam basicamente sobre os fundamentos gerais da moderna gestão de projetos e uma nova leitura com base na teoria de ação. Antonio Carlos Valença desenvolve um longo capítulo sobre **Conversação produtiva** como meio da observação e criação da teoria da ação humana. Cabe a Hermano Perrelli de Moura desenvolver um capítulo sobre **Projetos como implementação da estratégia** chamando a atenção para a complementaridade das duas atividades. Na sequência, César Augusto Delmas defende a **Importância do simulador gerencial na aquisição de competências interativas,** demonstrando a urgência de técnicas vivenciais para aquisição e internalização de competências. Já Guilherme Carvalho escreve um capítulo sobre **Evidências sistêmicas de sucesso e fracassos em gestão de projetos,** numa leitura sobre a complexidade que encerra a dinâmica sistêmica dos fatores de gestão, normalmente apresentados de forma linear na literatura tradicional corrente. Na sequência, as **Competências interativas na visão do PMI** são descritas e comentadas por Hector Paulo de Lima Oliveira e, finalmente, Lélio Varella e Graciele Moura fecham a parte um deste livro com o capítulo sobre o **Aprimoramento de competências e o sucesso em projetos.**

Conversação produtiva: observação e auto-observação da organização e da estrutura do pensamento, da linguagem e da ação

Antonio Carlos Valença

"A linguagem é gesto e atitude. É intenção."
Carlos Vogt, O Intervalo Semântico, p. 36

A convite do Prof. Hermano Perrelli, conduzimos juntos a disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos" para mestrandos e doutorandos do CIn-UFPE – Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco. Ao aceitar essa tarefa, imbuí-me do propósito de complementar, não de contradizer, o modelo mais usual e instrumental de gestão estratégica e técnica de projetos. Na mente, o desejo de demonstrar a importância e a utilidade da leitura e das suas consequências na prática dos modelos da teoria da ação comunicativa (Bales, 1948; Argyris e Schön, 1974; Argyris, 1982, 1983, Argyris e outros, 1985).

Cremos que nenhum projeto, independente da sua complexidade de gestão e das condições do contexto, pode abdicar do uso concreto e impactante de um dos modelos da teoria de ação, base para o entendimento (e eventual intervenção) na interação social. Em qualquer que seja o projeto, os gestores e as equipes interagem com base em um dos modelos tácitos de ação comunicativa. Ao aceitar esse honroso convite, tinha por propósito, então, criar um ambiente no qual os alunos pudessem experimentar um modelo competente de interação reflexiva. De minha parte, gostaria de demonstrar, justificar e modelar, na prática, a ideia de que falar é agir e agir nem sempre é falar. Há o dito e o não dito (Ducrot, 1987). Falar é intenção, jogo e drama (Vogt, 1989).

A proposta fundamental deste capítulo é defender a capacidade de o ser humano poder ser sempre mais competente em situações e tarefas cada vez mais complexas (Argyris 1970). Uma das experiências que tinha em mente era demonstrar aos alunos que é possível para o ser humano tomar consciência, simultaneamente, de dois processos inseparáveis: (a) assumir os sentidos semântico-pragmáticos daquilo que fala (organização, raciocínio, produto conteudístico, intencionalidade) e (b) poder compreender, intervir e dominar a estrutura (raciocinação, formas arquetípicas de pensar, falar e agir). Ao adquirir e usar esta competência, tanto quanto possível, de modo incremental, inicialmente de modo reflexivo e depois de modo tácito, o ser humano pode manter a vinculação da sua expressão verbal (sobretudo, das proposições normativas que defende direta ou indiretamente) com a contiguidade e a congruência com sua experiência sensorial.

A pessoa que aprende e usa esta competência sabe que uma das formas mais eficazes de se comunicar é evitar "perder-se em abstrações" e procurar falar de modo mais descritivo e testável. De modo técnico, ela desenvolve a habilidade de poder, sempre, descer a "escada de inferência" (Argyris e Schön, 1974, 1978,1996). Dessa forma, ela passa a explicar seus pensamentos ou argumentos, sobretudo explicitando "como isto funciona", evidenciando, explanando com exemplos, demonstrando operações e processos. Ou seja, a pessoa aprende a sair das armadilhas dos hábitos condicionados, histórica e culturalmente, da "aprendizagem supersticiosa". Quando a pessoa se torna capaz de se mover dos argumentos puramente abstratos para as elaborações mais operativas, descritivas, concretas, ela ajuda a criar um ambiente mais igualitário e solidário, pois todos podem entender a todos e todos podem testar os critérios e méritos daquilo que todos argumentam. Provavelmente, depois disto, tudo é mistério.

Em qualquer cultura, há a expectativa ou a defesa (talvez legítima!) de se acolher com validação automática ou intestável os sentidos aprovados de muitas abstrações. Parece absolutamente defensável uma visão de mundo intestável, nas conversas e nas práticas sociais, numa determinada comunidade, talvez protegida pela "autoridade temporal" da tradição, pelas leituras confirmadas pelas gerações ao longo do tempo, pelas narrativas e interpretações dos seniores e dos sábios. Isto é, talvez, ainda mais consolidado no interior das comunidades profissionais como garantia de segurança, controle e repetição de suas programações, pois são ações que se repetem com uma finalidade ou objetivo mais estável (Argyris, 1970, 1982, 1985; Argyris e Schon, 1974 e 1978 e Schein, 1972). Não é uma questão de "destituir" esses saberes ou essas práticas estabelecidas, mas, antes, de convocar essas comunidades, sejam longevas, sejam neófitas, a refletirem sobre as vantagens de exercitarem uma nova capacidade: a de observar e se auto-observar enquanto raciocinam, conversam, agem e acordam trilhas. Aprender a distinguir a organização da estrutura do raciocínio é um passo essencial para o domínio e a crítica da teoria de ação de pessoas, equipes ou comunidades (Valença, 2007, 2009, 2011,2012).

Antes de tudo, uma arte da reflexão

Sou, por vocação e ocupação maior do tempo, um consultor. Tenho sido, pela generosidade e convite dos colegas, de modo episódico ou intermitente, um professor universitário e, ultimamente, tenho escrito livros sobre minhas experiências profissionais. Como consultor, sou desde 1973 um artista da conversação produtiva. Já havia afirmado que "O desafio de qualquer artista é traduzir para os outros uma abstração, uma visão complexa do mundo com uma linguagem contígua ao sensível, capaz de

alcançar e desempenhar bem duas funções: (a) emocionar o outro, conectando-o com sua memória agradável ou com sua fantasia e desejos latentes de algum tipo de felicidade e (b) descrever ou realizar de modo inovador, singular e estético sua atuação no mundo" (Valença, 2012).

Quando facilito conversas produtivas em equipes e comunidades de prática, busco alcançar quatro objetivos essenciais, com a colaboração dos participantes: primeiro, ajudar na desaceleração da raciocinação, de modo que as pessoas aprendam a observar, ao mesmo tempo, a organização e a estrutura do que pensam, falam e fazem, de tal modo e com tal competência que esta desaceleração não prejudique o ritmo, o estilo, a forma e, sobretudo, a construção livre do pensamento; segundo, ajudar as pessoas a identificarem e a refletirem sobre o sentido do que dizem (a organização) e a forma como dizem (a estrutura, o *modus operandi* do pensamento e da argumentação); terceiro, ajudar as pessoas a analisarem, avaliarem e escolherem um modelo de ação comunicativa, a partir da predição de suas consequências naquela situação; quarto, ajudar as pessoas a se sentirem informadas e livremente comprometidas com a construção dos sentidos e das deliberações, acordos, propósitos e riscos das estratégias assumidas em nome da comunidade de prática.

No desenvolvimento da disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos", tivemos quatro seminários, de dezesseis horas cada, e mais três aulas extras, de quatro horas cada. Em todo o tempo de que dispusemos, procuramos defender e colocar em prática a tese de que a raciocinação é, por natureza, um processo ou uma dinâmica de natureza tácita e sistêmica. Quando falamos, fazemos afirmações (expansões, adições, complementos etc.), negações (depressões, diferenças, antagonismos, repulsões etc.) ou cálculos de probabilidades e possibilidades (talvez, tende a, pode ser etc.), tudo de forma combinada. Dizem os linguistas que crianças de quatro a cinco

anos estão aptas a construir organizações linguísticas, exprimindo pensamentos sistêmicos ou complexos, tanto na organização quanto na estrutura. Winnicott (1996) alega que uma mãe fala com seu bebê sem palavras, pois "a língua não tem importância" (pg 84). Meu neto Arthur de treze meses não diz uma palavra/conceito, ainda, mas leva minha mão ao *mouse* do computador e eu sei que ele quer ouvir parte do *show* do Baile do Menino Deus. E, aí, curtimos juntos, em silêncio. Ou seja, desde a infância remota, há comunicação sem língua e, brevemente, as crianças estão aptas a fazer afirmações e negações combinadas, duplas negações, afirmações seguidas de duplas negações etc. Essas estruturas "organizam" ou "põem em funcionamento" as organizações argumentativas sistêmicas.

Como um artista, faço as pontuações (Valença 2007, 2009, 2011, 2012) em cinco direções, perguntando em essência aos participantes de clínicas reflexivas: (a) como está fluindo o processo do raciocínio?, (b) como está organizado o pensamento e qual a estrutura arquetípica latente?, (c) para onde aponta o pensamento, o conteúdo ou sentido construído?, (d) diante da organização e da estrutura reveladas, o que se pode fazer para agir dentro ou para sair dessa estrutura? e, finalmente, (e) para onde o falante ou a comunidade desejam conduzir a conversa?.

Teoria de ação comunicativa sistêmica em gestão de projetos

Creio que saber intervir com a ajuda da teoria de ação comunicativa sistêmica é de fundamental importância em gestão de projetos. Se entendemos que há um descenso hierárquico da estratégia para a programação e desta para o projeto, então, colocar em uso a nova habilidade de reconhecer a organização e a estrutura do pensamento, da linguagem e da ação, na gestão de projetos, pode ser uma forma eficiente de estimular tanto os ges-

tores como as comunidades de prática a implementarem estratégias de forma reflexiva, recursiva e sistêmica. A defesa desta tese implica a intenção de criar meios para avaliar a prática dos gestores e das comunidades profissionais através de testes públicos, tendo-se a linguagem, ao mesmo tempo, como objeto e como instrumento da investigação da ação eficaz. Eis um paradoxo maravilhoso e sistêmico: a linguagem dobra-se sobre si mesma para sua própria análise.

Os testes públicos não se aplicam apenas aos usos adequados das regras formais de lógica, como sempre pensaram os filósofos (regras do bom raciocínio). Eles se aplicam, sobretudo, às regras da organização argumentativa (o que se diz) e às estruturas argumentativas (formas de raciocinação que manifestam a organização). Ambas, organização e estrutura argumentativas, apontam indiretamente para os valores que estão inspirando ou governando o pensamento, a fala e a ação. Logo, valores-em-uso, que estão inspirando, animando e controlando as interações, e com estas, predizendo quais são as ações mais ou menos eficazes dos gestores e da comunidade: observar as estratégias, testá-las com as consequências desejadas e indesejadas e, a partir destas, validar os valores finais que as inspiram.

No transcorrer da disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos", expusemos os modelos genéricos da ação humana, de Robert Freed Bales (1948) e de Chris Argyris e Donald Schön (1974). Eles defendem que há uma "Teoria Proclamada" (aquilo que a pessoa professa, alega, defende ou jura fazer) e a "Teoria-em-Uso" (a teoria que pode ser criada ou extraída dos padrões da prática concreta da pessoa, ou seja, dos valores que de fato inspiram e regulam a sua prática). A tentativa com os alunos era de mostrar as possibilidades e as probabilidades de inferir as consequências genéricas de modelos de ação na condução de um projeto, em qualquer situação ou contexto, uma vez pudéssemos mapear os modelos mentais.

A ciência da ação tem uma natureza complexa: é, ao mesmo tempo, descritiva, hermenêutica e normativa (deôntica) . Da sua natureza normativa, emerge uma escolha e o compromisso de fazer ciência, assumindo-se a preferência por um modelo ideal de ação humana. Chris Argyris e Donald Schön (1974) explicitaram, inicialmente e por completo, dois modelos (um modelo autoritário ou Modelo I e um modelo participativo ou Modelo II), como visto nos quadros 1, 2 e 3 a seguir. Depois, Argyris (Argyris e outros, 1985) descreveu mais detalhadamente o Oposto ao Modelo I. No implícito de seus textos, posso inferir e propor um desdobramento desses três modelos em cinco, como visto no quadro 2 a seguir. Já Robert Freed Bales defende 27 tipos ou modelos mais específicos de ação humana. Não vou dedicar esforços para sua explicação mais detalhada devido a sua extensão e complexidade. É uma teoria que contempla 27 tipos de liderança (ação comunicativa) baseados nos eixos combinados de (a) poder, (b) afeto e (c) realização da tarefa ou adaptação à lei.

As referências teóricas de lógica em Chris Argyris e Donald Schön estão baseadas em Georg Henrik von Wright, sobretudo no que diz respeito às inferências práticas, deônticas, (Von Wright, 1972). Chris Argyris, Donald Schön e Robert Freed Bales, autores e mestres que me inspiram em Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica, muito embora não citem Robert Blanché, operam com a ideia de tríades de elementos/posições para a formação dos conceitos ou dos constructos, lembrando também a Teoria dos Constructos Cognitivos de George Kelly. Chris Argyris e Donald Schön criaram formalmente três modelos de teoria de ação comunicativa: Modelo I, Modelo II e Oposto ao Modelo I. Robert Freed Bales criou três tríades de modelos de liderança: uma baseada no poder; outra, no afeto e uma terceira, na adaptabilidade social. Para um melhor entendimento, pensemos num *continuum.* Nos extremos, em posições contrárias, estão os modelos ou os tipos "puros" e entre eles (o que poderia configurar a figura geomé-

trica de um triângulo) podemos imaginar uma terceira posição, um conceito flutuante, eventual que nega a radicalidade dos dois anteriores, mas é contrário a ambos. Ainda assim, na extensão das linhas que compõem os três ângulos, podemos imaginar três *continua*, acomodando outros modelos ou tipos imaginários, dependendo das freqüências das intensidades, das modalidades e dos estilos de ação comunicativa inerentes a esses modelos e tipos.

Quando li o seguinte comentário de Carlos Vogt, na apresentação de Estruturas Intelectuais de Robert Blanché (Perspectiva, São Paulo, 2012, p. 15): "O que é democrático é o que não é nem autoritário nem permissivo, embora contenha elementos necessários de autoridade e de condescendência, num equilíbrio dinâmico entre as tensões dos direitos e das obrigações", refleti muito. Fui ao próprio Robert Blanché (2012), que na página 97 diz sobre esta terceira posição: "Então vocês não podem opor objeção de princípio àquilo que se acrescenta a Y, isto é, uma particularidade média ou neutra, sobre a qual avançarão de uma parte e de outra uma particularidade existencial ou afirmativa e uma particularidade restritiva ou negativa, assim como essas transbordam, por seu outro lado, sobre cada uma das universais. Teremos então três espécies de *algum*". Para Blanché, este comentário fundamenta o de Carlos Vogt, na dimensão individual (I,O,Y). É isso. Na dimensão da generalidade, no entanto, a terceira posição (Y) é contrária às outras (A, E). Robert Blanché e Carlos Vogt, ambos certos, dependendo da perspectiva.

Chris Argyris e Donald Schön não titulam com atribuições os seus três modelos. Chamam-no de Modelo I, Modelo II e Oposto ao I. Para eles, o Modelo I não testa teorias; tem certezas, julga o que e como lhe serve, não é fraco pois não se emociona negativamente e com força da autoridade comanda os outros. O Oposto ao Modelo I obedece ou dissimula. O Modelo II tanto advoga como questiona seus pressupostos, coloca-se ao teste de seus jul-

gamentos e juízos e faz acordos bilaterais de ação, com quem sabe ou tem competências. Repito, "com quem sabe e tem competências", não fazendo exercício falso de democratite aguda. Eu, pessoalmente, tenho me empenhado em mostrar a face transparente, declaradamente autoritária e a face oculta e tendente à retórica (em todo o livro, não usarei o termo como sinônimo de argumentatividade, mas sim como o estilo ou estratégia manipulativa, estética ou não, para persuadir), sedução, ao "jeitinho" brasileiro, ao encobrimento, ao cinismo e à manipulação do Modelo I: enquanto o agente do Modelo I sabe ou julga que sabe, e por isto, atribui, hierarquiza os juízos e manda, o agente do Oposto ao Modelo I ou obedece ou insinua, enviesa, seduz, contorce e manipula, de modo a persuadir os outros sem que estes percebam as manobras do controle sutil. Entre as modalidades ou atributos da manipulação, típicos da face oculta do Modelo I, encontramos (Valença, 1996,2007,2009, 2011,2012): introduções calculadas, hipocrisia, fingimento, adulação falsa por amor à imagem pessoal, lisonja e adulação seguida de louvor falso ou débil pelo que o outro tem, projeção no outro do ônus de sua avareza, obsessão por apego e orgulho. É uma pena que grande parte do conjunto de virtudes sociais da cultura brasileira confunda cordialidade e respeito com esses desvios, típicos da face oculta dos autoritários.

A estratégia da face oculta do Modelo I, na figura do sedutor/ lisonjeador/manipulador/ dissimulado é fazer de conta que não sabe (isso é grave), fazer de conta que gosta do semelhante ou que o ama (isso é muito grave), para induzi-lo a agir contra sua vontade (isso é gravíssimo) de modo que o resultado da ação do manipulado atenda aos objetivos da sua face oculta, ou seja, garantir alguma forma de posse (bens materiais ou imateriais, imagem de bondade, sabedoria, moralidade, simpatia, coragem, equilíbrio, amorosidade, força interior, status, posição de poder e outras posses). Ora, isso é abominável! Dez anos depois

de formalizar os três modelos com Donald Schön, Chris Argyris e outros (Argyris et al, 1985) admitem essa face oculta com o detalhamento das intenções dos agentes/sujeitos que acionam o Oposto ao Modelo I (até então aparentemente indicado apenas para os obedientes) com os aspectos típicos da permissividade planejada e da camuflagem dos propósitos.

Chris Argyris e Donald Schön (1974, 1978) e Argyris e outros (Argyris et al,1985) fazem várias considerações formais sobre o Modelo II, inteiramente alinhadas com as considerações teóricas de Robert Blanché, sem o citarem formalmente:

a. não pode ser um modelo imposto, uma obrigação externa escolhida, um dever moral ou uma norma legal de um ambiente;
b. é de uso eventual, contextual, útil de acordo com a complexidade da situação;
c. é tão mais provável de ser acionado quanto maior for o número de pessoas num ambiente ou sociedade que o aprove, o que o torna um "modelo ideal" aspirado;
d. seu uso deve ser sempre mais útil quando praticado numa comunidade entre os que "têm competência" e que "estão diretamente envolvidos no acionamento e responsabilidade das ações" e, por decorrência, são responsáveis pelas consequências dessas ações;
e. é possível de ser aprendido, praticado, testado, desenvolvido, aperfeiçoado;
f. não é reconhecido ou caracterizado por uma relação linear entre uma variável ou motivo "x" de ação e uma consequência "y", mas, antes, por um padrão consistente de ações inter-relacionadas, que formam estratégias sistêmicas;
g. o agente/sujeito precisa aprender a atuar sobre os padrões de ações para se transformar e se tornar mais competente (ações e consequências apropriadas para cada situação), o que é típico da lógica reflexiva;

h. seu uso é o mais apropriado para dirimir e/ou superar as condições de erro (ambiguidades, paradoxos, incompatibilidades e retenção de informações), decorrentes das relações entre pressupostos (ainda não testados);
i. seu uso permite a emergência de um modelo de ação comunicativa não auto-oclusivo dos pressupostos e raciocínios autorreferentes, ou seja, é um modelo progressivamente aberto ao teste dos pressupostos/conceitos/raciocínios e, assim, aberto e estimulador da aprendizagem compreensiva e das competências situacionais dos seus agentes/sujeitos;
j. ele se baseia, fundamentalmente, no teste público dos dados e das informações diretamente observadas (informações cada vez mais precisas sobre sentimentos, crenças, suposições, estados emocionais, intenções etc.), o que configura um procedimento típico da lógica reflexiva;
k. com o seu uso, tanto pode emergir uma aprendizagem de ciclo único (melhora o grau da repetição validada/confirmada) quanto a aprendizagem de ciclo duplo (mudança, transformação);
l. o seu uso é muito difícil, porque as pessoas foram e tendem a ser socializadas de acordo com o modelo da certeza (Modelo I), distantes de uma lógica reflexiva.

Para criar as condições ambientais mais favoráveis para a emergência desse modelo ideal da ação comunicativa em projetos, (o Modelo II, participativo, proposto por Chris Argyris e Donald Schön), defendemos os princípios, método e técnicas associados à prática artística da conversa produtiva. Linguistas, comunicólogos e cientistas da ação procuram ajudar as pessoas a alcançarem quatro grandes objetivos na fala/conversa com os semelhantes: (a) gerar informações válidas e úteis, criando um grau maior de igualdade entre os falantes; (b) estabelecer as condições de escolhas livres e informadas, praticando-se os princípios do respeito, da autonomia, da reflexão e da lucidez e, nesta perspectiva, evitando-se a fala e outras ações inspiradas na retórica (no sentido de estilo e estratégia manipulativa para

persuadir), nas condições de erro (ambiguidade, inconsistência, incoerência, inacessibilidade e incompatibilidade) e no uso do status ou do poder; (c) assumir a responsabilidade solidária com os acordos, praticando-se a noção de que nossas ações são irreversíveis e, uma vez praticadas, sempre vão ajudar a provocar uma rede de consequências desejadas e indesejadas, e, finalmente, (d) refletir-em-ação, ou seja, monitorar as condições de erro no decurso das ações, identificando e atuando sobre os ruídos e desvios da ação desejada.

Quando praticamos uma das formas de conversa produtiva, temos em mente desenvolver no cerne de uma comunidade, por algum processo eleito e consensual, a competência da observação e auto-observação da organização e da estrutura do pensamento, da fala e da ação dos participantes ou de terceiros. No caso que estamos apresentando e analisando, sobre o destino do futebol do Nordeste, procuramos oferecer aos alunos participantes esta condição: refletirem para além dos significados, para os sentidos semânticos combinados dos seus enunciados, mas, ao mesmo tempo, observarem (a) quando estão elaborando teses ou hipóteses, (b) quando estão descrevendo ou evidenciando tais teses ou hipóteses, (c) quando as estão justificando e (d) quando estão propondo orientações normativas ou estratégias de ação. Os alunos também extraíram os arquétipos sistêmicos do conjunto de seus pensamentos, ao relacionarem cada um deles com todos os demais, em lógica sistêmica. Ou seja, observaram e se observaram naquilo que diziam, na forma como diziam e na formatação sistêmica e exaustiva de tudo que diziam (todos os enunciados possíveis foram identificados, uma vez que todos os enunciados foram combinados entre si).

Modelos genéricos da ação humana

Para Humberto Maturana e Francisco Varela (2001), quando o ser humano evoluiu até a competência da reflexão, então emergiu a linguagem e, depois, através das condutas linguísticas, houve a coordenação comportamental, pois com a função recursiva da linguagem sobre o pensamento e, de modo sistêmico, também recursivo da linguagem sobre a linguagem, a capacidade de reflexão passou a ampliar o próprio escopo e complexidade da linguagem. O próprio pensamento, a fala, as regras da linguagem e as intenções das ações passaram a ser objetos de investigação, tendo a linguagem o papel de coordenação das coordenações comportamentais. Chris Argyris (1970, 1982) e Chris Argyris e outros (1985) dizem que a linguagem é a janela (também da observação científica) da ação. No quadro a seguir, faço uma adaptação dos Modelos I e II de Chris Argyris e Donald Schön (1974), naquilo que diz respeito diretamente à questão da interação/comunicação.

Teoria-em-Uso - Modelo I			**Teoria-em-Uso Modelo II**		
Valores-em-uso	Estratégias de Ação	Interação e Aprendizagem	Valores-em-uso	Estratégias de Ação	Interação e Aprendizagem
Controle unilateral das tarefas e situações (e pessoas)	Defender a posição. Antagonizar.	Limitadas, repetitivas, inibidoras	Geração bilateral de informações	Criar situações de autonomia, confirmação e sucesso das partes.	Abertas, mutáveis, transformadoras

Expectativa de ganhar sempre.	Avaliar e julgar os pensamentos dos outros.	Eivadas de ambiguidades, mal entendidos, ruídos e desvios	Escolhas livres e informadas	Proteger bilateralmente as partes.	Baseadas em testes abertos e públicos do pensamento, emoções e ações
Racionalidade e supressão das emoções.	Atribuir causas e responsabilidades diretas aos fatos.	Repletas de culpados, bodes expiatórios, defesas e desvios.	Assunção de responsabilidade pessoal das emoções e ações, dos acordos e implementações.	Avaliar periodicamente os acordos, riscos e cenários futuros de ação.	Desenvolvidas em um ambiente mais saudável, sustentável e crescente em eficácia.

Quadro 1- Modelos I e II de Chris Argyris e Donald Schon

A partir desse quadro, com propósitos didáticos, posso atribuir, inferir ou compor conceitualmente outro quadro, agora desmembrando o Modelo I, Autoritário, em Oposto ao Modelo I com duas vertentes: o Obediente Cego e o Dissimulado. Finalmente, é possível pensar no modelo transicional ou oscilatório, pois nenhum ser humano fica estável em um único modelo.

Modelo genérico de ação comunicativa	Estratégias centrais	Eficácia técnica	Eficácia interativa, de aprendizagem e comunicação	Alinhamento ou co-construção dos valores sociais
Autoritário	Controle unilateral expresso.	Eficácia técnica de curto prazo Eficácia decrescente de médio e longo prazos.	Baixa qualidade de vida Baixa confiança Baixas apreciação, confirmação, sucesso Comunicação deficiente.	Dizer a "verdade", a qualquer custo, independente de pensar como os outros vão se sentir. Não abdicar dos seus pontos de vista. Não contar mentiras. Não se afastar de seus valores.
Retórico/dissimulado / manipulativo.	Controle unilateral sutil, sedutor ou manipulativo.	Eficácia técnica arriscada ou ambígua.	Baixa qualidade de vida Baixa confiança Baixas apreciação, confirmação, sucesso Comunicação deficiente.	Dizer a "verdade" conveniente para a ocasião. Sintonizar sempre como os outros vão se sentir e agir a partir da proteção aos outros. Abdicar dos ponxtos de vista para ser simpático. Contar mentiras, se for o caso. Flexibilizar ou negar seus valores.
Obediente cego	Submissão ao controle unilateral.	Eficácia técnica de curto prazo Eficácia decrescente de médio e longo prazos.	Baixa qualidade de vida Baixa confiança Baixas apreciação, confirmação, sucesso Comunicação deficiente.	Ouvir a "verdade", mesmo que isto possa magoar ou sacrificar. Abdicar de seus pontos de vista. Seguir, obedecer, ser leal e proteger quem manda ou impõe "verdades". Contar mentiras , se for o caso. Flexibilizar ou negar seus valores.

Participativo	Controle bilateral das partes.	Eficácia de médio e longo prazos.	Melhor qualidade de Vida Maior confiança Maior apreciação, confirmação, sucesso Melhor comunicação.	Aumentar a capacidade reflexiva do outro para testar suas próprias ideias. Considerar que o ser humano é forte e competente para aprender a refletir, responsabilizar-se e se transformar. Admitir erros,emocionar-se, reconsiderar posições como sinais de fortaleza e não de fragilidade. Testar o que discursa e elabora como hipóteses e teses. Incentivar a revelação do que se sabe ou se supõe, sempre condicionada ao princípio da justiça. Estimular o autoquestionamento e o autoquestionamento dos outros, com testes públicos e transparentes dos valores proclamados. Abrir-se ao teste público de suas teorias de ação.
Híbrido	Controle oscilatório: unilateral e bilateral	Depende do grau da prontidão técnica e do risco do projeto/tarefa.	Depende do grau de risco do aprendizado, da maturidade e da sinceridade nas interações.	Depende do grau de risco do aprendizado, da maturidade e da sinceridade nas interações.

Quadro 2 - 5 Modelos Expandidos de Teoria de Ação Comunicativa

A linguagem é a expressão mais notória e distintiva da espécie humana. Trata-se de uma ação organizada com intenções interativas, argumentativas, ideológicas e pragmáticas de movimentos e resultados calculados e esperados (Bales, 1948; Searle, 1963/1982; Argyris, 1970, 1982; Ducrot: 1977, Vogt: 1979; Schön: 1983, Valença 1996,2007,2009, 2010, 2011, 2012). A construção simbólica da realidade se faz/opera pela linguagem. Os juízos de valor, os motivos e as intenções fundamentam e inspiram, constroem e estruturam argumentos e coordenam as coordenações das ações humanas (Maturana e Yáñez, 2008). O ser humano, em interação, está destinado a influenciar e a ser influenciado pelos outros por meio da argumentação. É ela que torna a linguagem uma ação dramática (Vogt, 1979). A argumentação é sistêmica, recursiva, redundante, dobra-se sobre si mesma (Morin, 1977, 1980) e estrutura os discursos.

Com inteligência e perspicácia, com linguagem direta e indireta, o ser humano diz um dito e comunica um não dito (Ducrot, 1977), pois há sempre a chance de um implícito num expresso. Há três categorias de implícitos para Ducrot: (a) um subentendido extraído diretamente da enunciação, quando se diz uma coisa e se espera um comportamento para outra coisa (quando meu neto Sérgio diz "gosto de chocolate", se for hora apropriada, eu compro um e lhe ofereço, porque de fato ele não está esperando uma mera concordância com sua opinião ou preferência, mas sim a oferta de um lanche diferenciado); (b) um subentendido inferido da enunciação (quando minha neta Larissa diz que está triste, posso deduzir, sem teste, que ele está com saudades da mãe); (c) implícito do dito, uma suposição que é condição do enunciado (quando minha filha Catarina diz "fiz pilates ontem à noite", eu sei que ela esteve na academia, por conta da aula prevista).

O ser humano produz frases (fala), produz proposições/enunciados (diz) e cria sentidos (argumenta, mostra, demonstra). Quando estamos nos referindo aos mimogestuais e aos com-

portamentos dos gestores de projetos, estamos falando de uma dimensão específica da categoria linguística da ação: de como eles coproduzem sentido. Esta, sim, é a função mais complexa da linguagem: operar a mediação dialética para as intenções, interações, ações coordenadas e resultados esperados entre os seres humanos.

É nesse contexto que podemos entender a identificação, a classificação, as distinções tipológicas e os eixos de repercussão dos modelos de ação comunicativa propostos por Bales (1948) e Chris Argyris e Donald Schön (1974, 1978, 1996), mestres cujas obras e prática nos incentivam a atuar profissionalmente como consultores e professores em teoria da ação comunicativa e que nos inspiram em nossas formas de observar, entender, analisar, interpretar, produzir sentido das ações humanas.

Como consultor, procuro refletir com os clientes sobre sua escolha da ação, oferecendo critérios que a possam tornar eficaz e estratégica. Isto ocorre "on-line", no próprio curso da tomada da ação em andamento, ou então, em caráter retrospectivo, quando se busca aprender com erros e acertos de ações do passado. Quando aciono estes critérios, durante as sessões de reflexão, os clientes cobram os resultados "na hora". Aprendi, em mais de 35 anos de prática de ajuda reflexiva, que não posso usar o tempo das duas partes para estar falando, exortando ou recorrendo à autoridade intrínseca de autores e a suas abstrações. Este é o destino das capacitações que não funcionam. Os clientes não querem "blá,blá,blá", palavras vãs e discursos eloquentes. Independente do mérito e da grandeza das teorias ou da biografia dos autores. Preciso, sim, de apresentar e acionar modelos (os clientes sempre se inclinam mais para os instrumentais), que ajudem na tarefa de reflexão e ação mais consequente. Nessas ocasiões, quando começamos a falar e a defender teorias e princípios da complexidade aplicados à ação humana, tende a acontecer, de imediato, a tentativa de escolha por ferramentas,

instrumentos, meios e recursos "muito práticos, pragmáticos, na moda" e, então, há de pronto um risco de redução, simplificação e desvio das teorias complexas. O que é complexo é complexo, o que é trivial é trivial. Nada mais trivial, equivocado e inútil do que misturar estas naturezas distintas.

Finalmente, estou em vias de construção de um quadro geral de referência das predisposições ou das atitudes essenciais para uso dos atos linguísticos, uma ferramenta que apóie/fundamente meu trabalho na observação e compreensão da teoria de ação comunicativa, dos processos interativos e da qualidade do ambiente ou mundo comportamental onde pratico a consultoria. Antes de descrevê-lo, preciso defender uma posição dialeticamente mediadora entre as formas antagônicas de perceber a ação humana: para os mais ingênuos, ela é inteiramente autônoma e de completo livre-arbítrio; para os céticos radicais, ela é completamente "determinada" pelo contexto e pelas forças da programação filogenética, em seu sentido mais amplo e complexo. Com este comentário, revelo a construção de um quadro, em estágio embrionário, decorrente de uma pesquisa dos indicadores da ação comunicativa, inspirando-me em Argyris e Schön (1974) Argyris (1982) e Argyris e outros (1985), tentando classificá-los de acordo com os cinco tipos de modelos de ação,que adaptei e aos quais me referi anteriormente, e considerando-os elementos distintivos das atitudes e dos estados de ânimo do agente que geram os processos de uso da sua fala e da linguagem na interação. O propósito de divulgar este quadro – admito que com certa precipitação – é, além de testar este modelo, usufruir a oportunidade de receber a contribuição de outros colegas, é associá-lo/combiná-lo no futuro a outros modelos teóricos. Eis os resultados iniciais:

Modelo genérico de ação comunicativa	Motivo da ação comunicativa	Ação verbal denotativa de intenção interativa	Estilo da fala e da argumentação	Expressão do sentimento
Autoritário	Persuade, convoca, exorta, comanda. Avalia, julga e critica unilateralmente.	Domina o ambiente, o destino das tarefas, os papéis e os movimentos das pessoas. Não protege a própria imagem nem a de terceiros. Muitas vezes assume a imagem de dominador. Tende a ser repetitivo. Retém informação, censura. Estabelece o que lhe parece jus.	Fala com categorias inferidas, abstratas, baseadas em fontes de autoridade. Não descreve e nem demonstra evidências ou comportamentos publicamente observados. Fica cego sobre sua incongruência. Acusa, estereotipa, racionaliza, transfere culpas ou responsabilidades.	Nega a expressão de sentimentos negativos ou de fracassos. Diante de situações complexas, parece sempre saber, ser forte, controlar, distanciar-se das fragilidades. Pouco aberto à experimentação e à aprendizagem transformadora. Desdenha dos erros.
Dissimulado	Persuade, convoca, exorta, comanda de modo velado, sutil, indireto, sedutor, imperceptível. Avalia, julga e critica de modo velado, sutil, indireto. .	Testa as condições e os meios de como dominar o ambiente, as tarefas e os movimentos das pessoas, e usa de modo incremental as estratégias e os meios sutis, insinuantes, sub-reptícios ou indiretos de controle. Parece investigar, sugerir, mas com tese e suposições embutidas. Usa retórica e linguagem persuasiva indireta. Faz preâmbulos e introduções condicionadoras. Argumenta im-plícita e indiretamente. Amacia o interlocutor com elogios, simpatias gratuitas, cumprimentos protocolares, linguagem cativante, diplomática, envolvente e sedutora. Protege, insistentemente, sua imagem de bondade, simpatia, amizade, apoio e igualdade. Fica cego	Fala com categorias inferidas, abstratas, baseadas em retórica e metáforas. Quer demonstrar bom humor e faz narrativas simpáticas. Seleciona com sutileza as evidências ou comportamentos que se ajustam ao seu argumento. Fica cego sobre sua incongruência e se defende com astúcia quando testado ou desmascarado. Acusa, estereotipa, racionaliza, transfere culpas ou responsabilidades de modo indireto, sutil, implícito. Assume o papel de vítima ou de sacrificado. Faz média com os públicos e estimula uma suposta participação entre “iguais”, inclusive para tratar de temas de notória especialização à base de opiniões e palpites. Tenta insinuar	Exprime sentimentos de simpatia e de proteção unilateral, com incongruência sutil, imperceptível para a maioria. Diante de situações complexas, desdobra-se para parecer saber, apoiar, aproximar-se, exprimindo sentimentos calorosos, simpáticos, protetores. Há algum tom de dramaticidade na expressão das emoções. Aprisiona o outro sentimentalmente, em especial pelo tratamento dos erros e dos sentimentos associados. Exagera nas referências de “lições dos er-ros”. Muito afeito à aprendizagem supersticiosa. Evita a expressão de sentimentos. Quando o faz, protege sua imagem e protege-se naquele a quem

		à incongruência entre o seu discurso protetor da imagem e a sua prática contraditória. Ou então, faz o controle e a persuasão com cinismo e manipulação deliberada. Parece ser conciliador. É calculista. Negocia com barganhas o que é o justo para o momento ou segue a opinião da maioria. Retém e controla a informação, mas de modo sutil. Faz testes privados, cheios de vícios e seduções. Confunde o justo com o possível do momento.	ou conduzir indiretamente para suas escolhas e/ ou preferências.	obedece. Também protege a quem obedece. Pouco aberto à experimentação e à aprendizagem transformadora. Desconfiado e defensivo com os erros.
Participativo	Investiga, informa, explica, descreve, detalha, analisa, advoga e testa suas próprias teses. Constrói sentidos bilateralmente. Faz acordos públicos transparentes. Testa os juízos de valor. .	Investiga com seriedade, transparência, exaustão e teste público, sem teses e suposições viciadas ou embutidas. Informa detalhadamente e com evidências. Coloca-se aberto ao teste e à transformação. Gera informações válidas. Estimula escolhas livres e informadas. Fortalece a responsabilidade individual e o cumprimento dos acordos públicos	Pergunta e investiga com clareza, transparência e sinceridade. Abre-se ao teste de consistência de suas teses. Fica aberto ao convencimento de outras teses. Admite a temporalidade da validade das teses, até que uma nova tese/teoria se apresente. Constrói sentidos e interpretações com os outros. Respeita as diferenças, mas argumenta com base nas competências testadas e validadas e não em meras opiniões leigas e arriscadas.	Exprime sentimentos, mas coloca esta expressão sob os critérios do teste público e da justiça. Evita atribuir responsabilidades ou culpas a terceiros para a origem dos seus sentimentos . Não toma o tempo precioso dos outros para tratamento dos seus sentimentos
Híbrido	Oscila entre estes indicadores.	Oscila entre estes indicadores.	Oscila entre estes indicadores.	Oscila entre estes indicadores.

Quadro 3 - Indicadores da Ação Comunicativa

Roteiros mentais das teorias-em-uso

Em Eficácia Profissional (Valença, 1996, pgs 88 a 91), traduzi e ajustei os Roteiros (scripts) mentais dos três modelos de teoria-em-uso de Chris Argyris e Donald Schön. Chris Argyris e outros, em 1985, no capítulo "Practicing Action Science", pgs 251 a 255, apresentam brevemente esses roteiros, comparando-os numa relação entre intenção e argumentação interior. Eles advogam que:

- Os roteiros são programações mentais que os agentes usam para informar suas ações;
- São hipóteses de controle do agente, que precisam ser testadas, pois muito embora os roteiros se fortaleçam, cada vez que são acionados, eles operam dentro de um espectro de "ignorância concebida", porque as circunstâncias, por mais que se pareçam com situações vividas/anteriores, nunca podem ser inteiramente pré-estabelecidas;
- Cada vez que são reforçados, os roteiros tendem a se tornar uma "verdade pessoal", "uma programação repetitiva" ou "inalterada" que alcança sucesso;
- Os roteiros são programas que vão se tornando tácitos, de modo incremental;
- As pessoas usam seus roteiros, mas não sabem explicar sua natureza, não entendem sua origem, embora os usem para alcançar os fins que desejam;
- Os roteiros podem ser de natureza inconsciente;
- Os roteiros dão segurança aos agentes, porque, de algum modo, são sua fonte de identidade e de referência de eficácia, pois, na repetição de ações eficazes em situações anteriores, as pessoas se sentem confirmadas.
- Os roteiros são consistentes internamente, ou seja, enquanto programas mentais, tendem a estar coordenados e complementados em seus elementos internos.

- Os modelos encerram uma teoria de ação, portanto, uma série de movimentos e expectativas que lhes são inerentes e articulados.

O Modelo I, o Modelo II e o Oposto ao Modelo I são contrários entre si. Formam um conceito em forma de tríade lógica (Roberto Blanché, 2012), de modo que, quando um está operando, os dois outros são contrários, incompatíveis. Mas podem ser entendidos como gradação, dispostos nas extremidades, compondo uma figura geométrica em forma de triângulo. Na linguagem de Robert Blanché, o Modelo I é A (Afirmativo), o Oposto ao Modelo I é E (Negativo) e o Modelo II é Y (Eventual). Os quadros 4 a 11 apresentam os roteiros mentais, de volta ao texto de Chris Argyris e outros em 1985, com as minhas adaptações.

Roteiros mentais:

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente quer comunicar um assunto difícil/ameaçador.	"Eu sei como acredito que eu e você devemos nos comportar diante de temas difíceis identificados, e eu vou comunicá-los diretamente a você e não quero discuti-los."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Eu sei como acredito que eu e você devemos nos comportar diante de temas difíceis identificados, e eu vou comunicá-los diretamente a você e estarei disposto ao teste e à mudança."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Eu sei como eu quero que você se comporte diante de temas difíceis identificados, e eu não vou comunicá-los diretamente a você."

Quadro 4: Comunicação de um tema difícil

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente quer comunicar um assunto difícil/ameaçador.	"Vou agir de um modo tal que vai desencorajar sua propensão a me confrontar."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Vou agir de um modo tal que vou encorajar sua investigação e o seu confronto ao meu ponto de vista."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Não lhe comunicarei que esta é a situação."

Quadro 5: Investigação de uma situação difícil

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente quer conduzir as perguntas.	"Não espero que você investigue ou confronte minha posição e vou demonstrar que é isto que eu espero."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Vou esperar que você investigue e confronte minha posição todas as vezes que julgar necessário, e eu vou demonstrar que é isto que eu quero."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Eu vou lhe fazer perguntas, que, caso você as responda, como eu espero que faça, vão conduzi-lo à compreensão da minha posição."

Quadro 6: Condução ou manejo das perguntas

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente espera o entendimento do outro.	"Vou asseverar que esta é a situação. E vou me manter continuamente responsável pela congruência de suas ações com os meus pensamentos."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Vou averiguar, periodicamente, para conferir se é esta a situação. Eu vou mantê-lo responsável, continuamente, pela congruência concebida (por você!) entre suas ações e os seus pensamentos."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Eu espero que você entenda toda a situação sem que necessariamente eu tenha de dizê-la. E vou me manter continuamente responsável pela congruência de suas ações com os meus pensamentos não revelados diretamente."

Quadro 7: Expectativa da compreensão do outro

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente espera o julgamento de suas intenções pelo outro.	"Se você tiver dúvidas ou questionamentos sobre a minha intenção, eu espero que você não me confronte e aja de forma congruente com minhas intenções, como se não tivesse tais dúvidas ou questionamentos."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Se você tiver dúvidas ou questionamentos sobre a minha intenção, vou averiguar, periodicamente, para conferir se é esta a situação. Eu vou mantê-lo responsável, continuamente, pela congruência concebida (por você!) entre as suas ações e os seus pensamentos."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Se você tiver dúvidas ou questionamentos sobre a minha intenção, eu espero que você não as levante e aja de forma congruente com minhas intenções como se não tivesse tais dúvidas ou questionamentos."

Quadro 8: Julgamento das intenções

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente quer investigar a incongruência entre pensamentos e ações.	"Se eu inferir alguma incongruência entre o pensamento e a ação eu vou denunciá-la e cobrá-la diretamente."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Se eu inferir alguma incongruência entre o pensamento e a ação, vou testar isto com você abertamente."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Se você não se comportar da forma que eu espero, vou lhe dar mais um pouco de tempo para você pensar construtivamente nas minhas perguntas."

Quadro 9: Investigação da incongruência

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente quer lidar com a incongruência sem intenção.	"Se eu aprender/compreender que a incongruência entre seu pensamento e ação é sem intenção, eu vou lhe dar o comando de ação."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Se eu aprender/compreender que a incongruência entre seu pensamento e ação é sem intenção, eu vou ajudá-lo, comunicando diretamente a você e estarei disposto ao teste e à mudança."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Se eu aprender/compreender que a incongruência entre seu pensamento e ação é sem intenção, eventualmente posso ser mais claro nos meus pontos de vista, de modo a demovê-lo dos seus."

Quadro 10: Incongruência sem intenção

Intenção	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo I
Como o agente quer lidar com a incongruência com intenção.	"Se eu aprender/compreender que a incongruência entre seu pensamento e ação é com intenção, e que você deliberadamente está escondendo esta intenção, eu perco a confiança e vou fazer valer minha força."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Modelo II
	"Se eu aprender/compreender que a incongruência entre seu pensamento e ação é com intenção, e que você deliberadamente está escondendo esta intenção, eu perco a confiança e vou testar isto diretamente com você."
	Roteiro ou Comandos Mentais do Oposto ao Modelo I
	"Se eu aprender/compreender que a incongruência entre seu pensamento e ação é com intenção, vou concluir que suas defesas são muito fortes e vou me retrair e fazer de conta que estou envolvido."

Quadro 11: Incongruência com intenção.

No capítulo "Desacelerar o raciocínio e a raciocinação" (Pelizzoli & Sayão, 2012), repito o que venho defendendo em diversos outros livros: projetos requerem conversa produtiva, não diálogo deslumbrado (relevante em certos contextos!) e nem debates competitivos (quase sempre ruins na maioria dos contextos). O contexto de projetos exige uma conversa com atributos próprios: (a) consistência argumentativa, (b) objetivos e resultados definidos (as consequências das estratégias de ação), (c) refutabilidade das teses com testes públicos das evidências, (d) cálculo da temporalidade das ações, (e) fala séria (sem ambiguidades, metáforas abstratas ou sentimentos descontextualizados), (e) fala completa (exaustiva, a que diz o máximo que pode dizer) e (f) fala transparente (sincera, dizendo com clareza e demonstrando confiança). Creio que essas seis características ou atributos devem estar presentes em qualquer tipo de projeto: um casamento entre dois apaixonados, um encontro dos mais expressivos líderes religiosos do planeta ou um seminário acadêmico com os poetas mais expressivos de uma geração. Mesmo nesses, em que se espera alta probabilidade de domínio da intuição, no momento exato da execução e entrega final do projeto, haverá a necessidade dos seis critérios que listo acima.

Peço licença para reproduzir um texto relativamente longo e um quadro ilustrativo para a tese, defendida em "Desacelerar o raciocínio e a raciocinação" (Pelizzoli & Sayão, 2012):

"Tenho proposto a ideia de uma escala ou contínuo, em que num extremo estaria o debate e no outro, o diálogo". A conversação produtiva estaria em um meio termo. Um ponto intermediário, em que não dependesse de condições ideais de sucesso, que talvez impliquem ou exijam mudanças radicais na natureza das pessoas, em sua cultura e em seu estilo de interação verbal (o que em teoria de sistemas seria uma mudança de estado), mas que também não ocorresse sob o calor dos apegos e disputas emocionais das pessoas. Uma proposta intermediária que permitisse

uma interação verbal com liberdade, espontaneidade, transparência, uma conversa capaz de ser submetida aos testes de validade, não somente dos enunciados e conteúdos, mas também, da organização e estrutura argumentativas.

O desafio seria como ensinar (praticando, exercitando com) às pessoas um modelo de interação verbal na qual houvesse, sistematicamente, os testes (a) dos critérios que avaliem os méritos ou utilidades das proposições estratégicas, com distinção daquelas voltadas para os meios e daquelas voltadas para os fins, de modo a se alcançar os objetivos, razão pelas quais as pessoas conversam e decidem juntas; (b) da organização do pensamento; (c) da estrutura arquetípica e (d) da finalidade, do telos das proposições. Desenvolvendo laboratórios de conversação produtiva (Chris Argyris e Donald Schön, 1974, 1978; Argyris, 1982, 1985; Valença, 2007,2009,2011,2012), busco a investigação e a análise dessas quatro dimensões, a partir dos testes das teorias-em-uso dos envolvidos na conversa. Ora, isto posto, fica claro que não posso, como um artista de mediação, abdicar de critérios pragmáticos para a emergência e a manutenção de uma conversação produtiva.

No texto já citado (Valença, 2012), defendi as seguintes teses para justificar o uso da conversação produtiva nas equipes e organizações com as quais trabalho:

- "naturalmente, as pessoas não são disciplinadas e focadas no diálogo,
- elas têm poucas oportunidades e condições de aprenderem as competências citadas por Bohm,
- para qualquer aprendiz é mais fácil interromper o fluxo conversacional,
- e testar os pressupostos do que o contrário,
- ou seja, observar, combinar e analisar diversos pressupostos em pleno fluxo livre".

Acrescento, ainda: a conversação produtiva promove, direta e constantemente, a tese do pensamento coletivo; o exercício sistemático desse tipo de conversação desenvolve a capacidade essencial de pensar e falar com transparência e de modo exaustivo; para se raciocinar bem e sistemicamente, ela é uma ferramenta da reflexão dos pensamentos e das ações, portanto, dos critérios das decisões por ações eficazes; pelo formato das pontuações, há uma articulação entre as várias disciplinas da aprendizagem nas organizações.

No entanto, defendo insistentemente a ideia de que, para combinar todos esses benefícios da conversação produtiva, tenho por suposição a presença de uma condição crítica, raramente encontrada nas pessoas: para além da capacidade de estarem alertas ou concentradas para poderem atuar bem sobre os fenômenos e artefatos externos à sua consciência (nas operações que exigem destreza: digitar, dançar, rodar pratos chineses...), as pessoas precisam aprender a estar atentas para perceber, familiarizar-se, controlar e atuar sobre os fenômenos internos da consciência. Elas precisam saber meditar, tema de que não vou poder tratar neste artigo.

Uma matriz comparativa entre debate, conversaçãoprodutiva e diálogo

Elaborei, noutro texto (Valença, 2012), uma matriz comparativa entre debate, conversa produtiva e diálogo. Excluí da matriz as características das conversas improdutivas, "marcadas por polidez excessiva ou diplomacia social, discrição exagerada ou omissão irresponsável, injúria ou calúnia, manipulação e ocultação de intenções, obediências dissimuladas ou convenientes, entre outras manifestações. Elas podem estar presentes e, quando estão, não são mais conversas sérias, transparentes".

O Quadro 12 reproduz a matriz original:

Debate	Conversação Produtiva	Diálogo
Monólogos alternados e sem escuta (todos disputam o espaço e falam o máximo que podem)	Monólogos interrompidos e testados (todos admitem parar e refletir com tempo delimitado para realizar os testes dos enunciados e dos critérios)	Monólogos ouvidos sem interrupção (todos falam o quanto precisam e sem haver os testes imediatos dos enunciados ou critérios)
Predomínio da discussão dos pressupostos e teses (advocacia intensa e apego aos pressupostos e teses sem permitir (autodefesa) as condições de testes)	Predomínio do teste dos pressupostos e teses (suspensão dos pressupostos até seu teste, validação ou não, e acordo posterior do en-tendimento)	Predomínio da escuta atenta e receptiva de todos os pressupostos e teses (suspensão dos pressupostos próprios e escuta incondicional dos pressupostos dos outros)
Disputa de méritos ou critérios (cada parte usa de critérios e/ou justificativas para defesa de suas teses)	Teste dos méritos ou critérios (todos admitem analisar, testar e aprovar os critérios pré-estabelecidos para julgamento dos enunciados)	Acolhimento incondicional dos méritos e critérios (todos falam livremente e justificam livremente seus enunciados com seus critérios livres)
Uso de atribuições com ou sem evidência (atribuições podem ser realizadas, tanto para as ideias quanto para as pessoas)	Uso de atribuições com teste das evidências (todas as atribuições precisam ser demonstradas com evidências e validadas publicamente)	Uso de atribuições com ou sem evidências (todos falam livremente e justificam livremente suas atribuições)
Fluxo livre de emoções e sentimentos atrelados (as pessoas tendem a se inflamar e exprimir intensamente suas emoções e sentimentos)	Interrupção e teste da procedência, veracidade, legitimidade e justiça de sentimentos e emoções (as pessoas precisam admitir que o sentimento é natural, mas a sua legitimidade e justiça devem ser alvo de teste)	Fluxo livre de emoções e sentimento atrelados (as pessoas tendem a exprimir com calma e com sinceridade suas emoções e sentimentos e esperam ser acolhidas incondicionalmente

Existência de pauta e propósitos (cada um tem seu propósito pessoal e quer impô-lo aos demais)	Existência de pauta e propósitos (define-se previamente uma pauta de interesse negociada por todos)	Inexistência de pauta e propósitos (não há pauta prévia)
Predomina a persuasão (cada um quer que o outro se convença e o siga)	Predomina o entendimento (todos admitem o teste público de validade dos enunciados, a serviço da criação do sentido e do teste da significação)	Predomina a expressividade (cada um exercita a liberdade de exprimir o que sente e pensa)
Em situações de conflito, tendem a predominar a autoridade e a força (quem pode mais ou sabe mais ou tem mais retórica leva vantagem)	Em situações de conflito, faz-se teste dos enunciados e das emoções e sentimentos (as partes admitem desacelerar o processo de raciocinação e fala para permitir o teste de justiça dos enunciados, emoções e sentimentos)	Em situações de conflito, devem-se acionar as pessoas que estão "de fora" (usar as pessoas do grupo, que não estão envolvidas diretamente no conflito para esfriar o processo)
Subtração, corte e rejeição dos pressupostos dos outros (advocacia unilateral para cortar ou evitar ao máximo a influência dos pressupostos dos outros)	Teste apreciativo e, ao mesmo tempo, apoio à expressão dos pressupostos dos outros (acolher e apoiar os pressupostos dos outros enquanto estão sendo expressos, testados e reconstruídos, sem rejeição)	Adição, expansão e apoio aos pressupostos dos outros (estender de modo apreciativo todos os pressupostos até que eles atinjam suas potencialidades)
Expressão tende a não ser sempre séria, coerente e verdadeira (a tendência é usar mecanismos indiretos de controle sobre os outros e de autodefesa)	Expressão séria, coerente e verdadeira (todos os enunciados e toda emoção e sentimento podem estar sujeitos a testes)	Expressão séria, espontânea, coerente e verdadeira (todos com inteira liberdade para falar com transparência, naturalidade, consistência interna e expressão de sentimentos e emoções)

Disputar valores e crenças pessoais (cada um quer persuadir os outros da importância e hierarquia de seus valores e crenças)	Testar valores e crenças pessoais (todo e qualquer valor e crença deve ser submetido a testes de origem, legitimidade, adequação e justiça)	Compartilhar valores e crenças pessoais (as pessoas devem se sentir livres para exprimir, sem censuras, seus valores e crenças)
Estar atento para não testar o encadeamento lógico (as partes querem "conduzir" e "controlar" o processo e o encadeamento lógicos, em defesa de seus interesses).	Estar atento e testar o encadeamento (as pessoas admitem abrir-se para testar o encadeamento lógico, interrompendo e averiguando cada pressuposto, tese ou enunciado)	Estar atento ao encadeamento dos pensamentos próprios e dos outros (as pessoas devem ficar atentas às conexões que acontecem entre os pensamentos, as sensações corporais e as emoções, dando atenção ao processo real do pensamento e à ordem em que ele acontece, sem interromper o processo e a expressão).
Julgar o processo ou mérito dos enunciados, submetendo-se aos mecanismos da retórica (as partes usam de estilos e modos retóricos para garantir a prevalência e a capacidade de persuasão de seus pressupostos ou enunciados)	Julgar o processo ou mérito dos enunciados publicamente por sua consistência argumentativa (qualquer pressuposto ou enunciado deve ser julgado pelos critérios da validade, legitimidade, competência e justiça, além de consistência com todos os outros enunciados válidos)	Suspender o julgamento do processo ou mérito dos enunciados, até um ponto de desconforto geral, então introduzindo o critério da necessidade (quando a situação não estiver confortável ou ficar "insuportável", então perguntar: "qual a necessidade disto?"

Quadro 12- Comparação entre Debate, Conversa Produtiva e Diálogo

Ao comparar na matriz as três condições operativas da interação verbal, vê-se claramente que cada uma delas exige ou demanda certas competências comunicativas entre as partes envolvidas. Se num extremo as pessoas não permitem que os outros as interrompam com sua atitude advocatícia (ou tentam evitar isso) para exercer seu controle unilateral sobre o destino e o encadeamento lógico dos argumentos, no outro extremo, as pessoas se controlam (ou não) e exercem uma escuta apreciativa incondicional e se permitem não interromper os outros, atentas às conexões entre pensamentos, sentimentos, emoções e expressões corporais, deixando que, num momento crítico desconhecido, inesperado mesmo, emerja uma significação comum, porque estão deliberadas e em busca de um controle bilateral extremamente suave e espontâneo nas conversações.

No meio termo, a conversação produtiva convoca a uma forma de interação verbal com uma medida e estilo que permitam, simultaneamente, a expressão e o teste de pressupostos, enunciados e emoções, com um controle bilateral da situação bem mais pragmático, nem sempre suave e espontâneo. Trabalhando com equipes e organizações, procuro praticar a conversa produtiva em exercícios pragmáticos de expressão artificial dos postos e pressupostos ("tendo por postos ... e com os seguintes pressupostos..., afirmo" (sugiro, proponho, recomendo, ordeno ...). Ao falarem assim, de modo extremamente artificial, as pessoas oferecem às outras seu pensamento expresso, detalhado, ordenado e transparente nas intenções. A outra pode pedir um teste de um pressuposto isolado, uma evidência mal descrita, uma justificativa incorreta, ou pode pedir um teste de uma combinação de pressupostos e encadeamentos. O teste é público, diante de uma comunidade envolvida e interessada na situação, que em conjunto produz, reflexivamente, a construção do sentido, da significação e do encadeamento argumentativo. A conversa se torna produtiva.

Com o desenvolvimento dos laboratórios, quando as pessoas aprendem e dominam este processo, elas estão mais aptas e seguras para os testes dos implícitos, para a investigação e para a escuta das necessidades mais profundas de si mesmas e das outras. Aprendem também a desenvolver, na prática da conversação transparente e apreciativa, uma empatia e um cuidado com as carências e as necessidades não reveladas expressamente pelos outros. As pessoas aprendem a nobre arte da superação das condições de erro no argumento e na ação (ambiguidades, inconsistências, paradoxos, incompatibilidades etc.), entre outros exercícios. Ao praticar, aprendem e, ao aprender, voltam a praticar melhor. Assim se faz a prática e o desenvolvimento da conversação produtiva. Depois de dominar esse processo, as sessões de diálogo se tornam mais factíveis, quando necessárias, a depender da situação e do tema em tratamento.

Liberdade ou condicionamento?

Niklas Luhmann e Edgar Morin, dois de meus mestres mais queridos, condicionam a emergência e a natureza da ação humana muito mais às estruturas sociais do que ao espaço da liberdade subjetiva. Junto-me aos dois e defendo que temos algum grau de liberdade, claro, mas somos muito mais influenciados e condicionados pelo contexto do que gostaríamos. Agimos de forma tácita, condicionada, quase mecânica, bastante programada, muito mais do que de forma livre a cada novo impulso de ação. Há um texto monumental de Edgar Morin (1980), que transcrevo:

> *"...contrariamente à opinião que enraíza a ação no ator, a ação desenraíza-se do ator, quer para amortecer-se nas retroações negativas quer para desencadear retroações positivas inesperadas; a partir daí pertencem, de qualquer modo, mais aos processos ecológicos do que às decisões autológicas. Contrariamente à visão na qual a ação faz corpo com o ator, abre-se um fosso desde*

> *os primeiros instantes entre o ator e a ação, e este fosso vai alargar-se a si próprio, a menos que a ação possa ser incessantemente "seguida", alcançada, corrigida, mas isto numa corrida desenfreada onde a ação finalmente se distanciará de seu perseguidor e irá perder-se na amálgama das interretroações do* ***social*** *e natural. A ação voluntária escapa quase imediatamente à vontade; foge, começa a copular com outras ações às miríades e volta por vezes, desfigurada e desfigurante, à testa de seu iniciador".*

Consciente da presença na ação humana do acaso, do inesperado, do condicionado, do efêmero, da genética, da educação, da história, da cultura, do mistério e de outros fatores, que de fato tornam a ação humana sobredeterminada ou sobrecondicionada, preciso de modelos práticos para atuar como artista e mediador. Eles precisam me ajudar a ir de um porto a outro, como um bom barco. Assim, desenhei o gráfico/modelo a seguir, buscando um ponto intermediário entre, de um lado, uma complexidade que me ameaça de imobilização reflexiva e, de outro, uma instrumentalidade tão crua e objetiva que pode anular a complexidade que eu proclamo. Defendo a utilidade deste gráfico/modelo, para a reflexão e para o eventual mapeamento ou elaboração de estratégias de intervenção (uso de um modelo de teoria de ação) num determinado ambiente, a partir da identificação de padrões de ações comunicativas mais frequentes ou mais influentes, levando em conta a presença de múltiplos fatores/componentes. Esses fatores/componentes são ora complementares, aditivos e expansivos entre si, ora são ambíguos, incertos, inesperados, concorrenciais, antagônicos e incompatíveis entre si. A complexidade se dá na compreensão crescente, incremental e lúcida dessas relações.

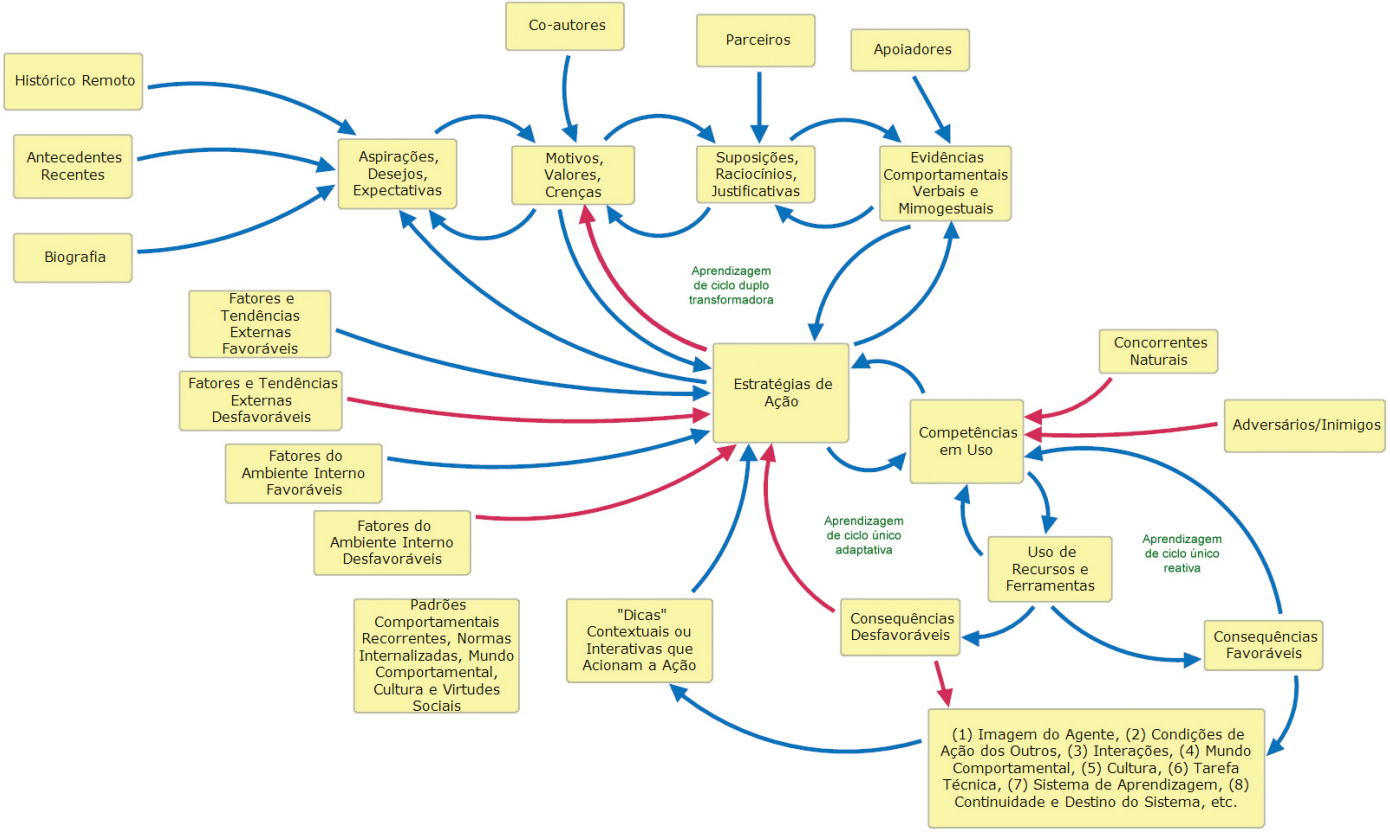

Diagrama 1 - Fatores Sistêmicos da Teoria de Ação

Este gráfico/modelo me proporciona ajudar clientes a construírem mapas com as relações de lógica entre todos (ou muitos!) os fatores/componentes que eles indicam na situação em análise. Esses elementos são úteis para a compreensão de uma teoria de ação coletiva e para uma intervenção pautada nessa teoria, numa situação ou comunidade. São úteis também para mapear e analisar uma teoria de ação comunicativa individual de um gestor de projetos. Num e noutro caso, eu e os clientes precisamos estar conscientes e saber, com firmeza, que as teorias, as construções, os paradigmas mentais têm mais vida em si mesmos, são mais verossimilhantes do que representacionais completos de uma realidade complexa. Com essas ressalvas, vamos às explicações dos elementos/fatores/componentes deste gráfico/modelo:

1. **Aspirações, desejos e expectativas**: devem ser mapeados a partir do histórico mais remoto da situação e da biografia dos membros daquele (a) ambiente/comunidade, assim como dos antecedentes da teoria-em-uso predominante.
2. **Motivos, valores e crenças**: têm influência sistêmica sobredeterminante nos acontecimentos. Conotam os domínios ou perspectivas de todos os participantes de uma situação (co-autores principais), apontando os motivos e interesses principais de suas ações, aquilo em que eles crêem e a que dão valor.
3. **Suposições, raciocínios, teorias causais e justificações**: indicam como todos os participantes, sobretudo os co-autores e parceiros, elaboram, organizam e estruturam sua forma de pensar, falar, justificar-se e explicar suas ações.
4. **Evidências comportamentais, verbais e mimogestuais**: são os fatores comportamentais mais concretos, a matéria-prima de observação de todos os participantes, sobretudo dos co-autores, dos parceiros e dos apoiadores das ações essenciais na situação: comportamentos, atividades, gestos, fala. O que fazem de modo verbal e não verbal. Esses fatores deixam mais claro quem está com quem na rede das ações.

5. **Fatores e tendências externos favoráveis e desfavoráveis**: são aqueles que, em qualquer mapeamento de gestão de projetos, devem ser conhecidos. São as tendências ambientais mais favoráveis e desfavoráveis, que estão atuando ou podem vir a atuar. Devem-se observar atentamente os efeitos sistêmicos (sobre os projetos, as pessoas, a comunidade etc.) das ações dos governos, dos fornecedores, dos órgãos reguladores, dos fenômenos culturais, das expectativas do comportamento da economia, das reações dos clientes e usuários etc.
6. **Fatores e tendências internos favoráveis e desfavoráveis**: são os componentes da cultura, da atmosfera, do ambiente comportamental, dos efeitos dos usos de recursos, meios e processos etc. É fundamental mapeá-los. O ambiente interno são os "limites" do projeto, a delimitação organizacional na qual se situa a equipe responsável pelo seu desenvolvimento. É fundamental ter uma clara compreensão dos padrões comportamentais recorrentes, das normas internalizadas, dos traços e valores da cultura e das formas de exigência e prática das virtudes sociais, que formam um "artefato" de ação.
7. **Estratégias dos concorrentes e adversários**: são observáveis e devem ser cuidadosamente mapeadas para que se possa simular e modelar estratégias hipotéticas de alinhamento ou de contra-ataque.
8. **"Dicas" contextuais**: são os gatilhos ("trigger-points") que, em última instância, "detonam" uma ação, que a impulsionam. Para identificá-los, é preciso ter um mapa dos padrões recorrentes. Deve-se observar essas "dicas" para compreender a emergência, ocorrência ou erupção de uma estratégia de ação de uma equipe ou organização num projeto. Entre elas, devem ser consideradas: a proteção das imagens dos agentes, as defesas ou ataques em direção ou fuga das ações e reações de terceiros, a repetição dos padrões interativos, o grau de prontidão e de repetição de ações diante da complexidade da tarefa técnica, as respostas mais previsíveis decorrentes do grau de conhecimento, prontidão, experiência e expertise dos participantes. Também é fundamental identificar quais os tipos de recom-

pensa efetiva que o sistema oferece (pecuniário, psicológico, político, de status etc.).

9. **Natureza e destino do sistema de aprendizagem:** são fatores que dizem respeito ao grau de exposição dos participantes do projeto e a sua capacidade de aprender. Os ambientes ou sistemas sempre se apresentam de diferentes formas em diferentes escalas. Eles podem ser: repetitivos/transformadores, fechados/abertos, distantes/próximos, frios/calorosos, injustos/justos, sustentáveis/episódicos, ineficazes/eficazes, estimuladores ou condutores da doença ou da qualidade de vida.
10. **Cálculo e escolha das competências**: dizem respeito à perspectiva da aquisição da aprendizagem. Os participantes da equipe, da organização ou da comunidade responsável pelo projeto são mais propensos: (a) à repetição, à programação e ao controle das consequências (tendência à programação, aprendizagem de ciclo único) ou (b) à transformação, ao risco e à construção aberta das consequências (tendência à estratégia de mudanças, aprendizagem de ciclo duplo).

Em defesa da conversa produtiva

Tenho mais de 35 anos de prática e de ensino de consultoria, com a convicção de que experiência longa não é sinônimo nem garantia de qualidade. Tenho horas, muitas horas, centenas de horas de conversas e de reuniões gravadas, nas várias formas de clínicas de desempenho, sejam elas coletivas ou individuais. Nas conversas habituais, sobretudo nos ambientes de projetos e organizações, predominam as emissões de opiniões/julgamentos/avaliações. As pessoas debatem, disputam, antagonizam, anulam a aditividade, querem superar as outras. Querem impor suas opiniões, atribuições e comandos unilaterais de ação. Informam menos, logo, ouvem menos do que falam e investigam. Elas querem concordantes, querem obediência, esperam influenciar, persuadir. Não sabem que o mais elegante é testar hipóteses, suspender suas próprias teses e, eventualmente, convencer.

Porque elas esperam obediência e querem impor programação, então elas treinam e cobram dos outros desempenhos "compendiais", sem estarem conscientes de que as regras que operam no mesmo organismo que o "fazer ouvir e concordar" não são as mesmas regras tácitas internalizadas que operam o "saber fazer" daquele organismo. Concordar com inovações e transformações é fácil; fazer algo novo e transformar os valores e motivos das ações é muito difícil. Nada mais ingênuo do que esperar que haja concordância em sala de aula das famosas "práticas bem sucedidas" e depois esperar sua imediata execução, assim que os treinados voltem aos seus ambientes de ação.

Criar ambientes de confiança, confirmação, apreciação, sucesso psicológico, aprendizagem aberta e transformadora, com oportunidades de experimentação sem risco etc. não é uma tarefa trivial. Saber falar de modo produtivo requer treino, exercício, reflexão, conversa respeitosa e abertura ao risco. Noutro texto (Valença, 2012), defendi que "O emprego da expressão verbal ou conceitual tende a uma escalada crescente e ascendente de abstrações. As pessoas usam termos ou conceitos que perdem sua especificidade, sobretudo com respeito a sua ligação concreta com dados sensíveis, de modo que são usadas expressões ou construídos raciocínios cada vez mais "universais", às vezes, escondendo até mesmo um suposto sentido cultural, aparentemente mais concreto. Segundo Caio Prado Junior (1979), "...os conceitos abstratos e a conceituação em geral se estruturam com sucessivos relacionamentos e progressivas sistematizações, em conjuntos conceituais cada vez mais amplos....".

Quando muitas vezes pontuo a condição de crescente abstração nas conversas, sou refutado. Alguns esperam de mim aderência a uma atitude simpática ou diplomática de "escuta compassiva" e as justificativas que se seguem vêm em nome e em defesa de valores como "cuidado, respeito, acolhimento etc.". Nada contra esses valores, desde que praticados e não simplesmente procla-

mados! Seus avessos, quase sempre, são valores de proteção unilateral com simpatia gratuita e manipulação, que são indicadores de uma forma velada de não cuidar, não respeitar, não acolher, não praticar uma compaixão lúcida, embora sejam, a princípio, muito "agradáveis e simpáticos". Ouvir e perguntar com isenção é mais nobre do que falar e assegurar verdades. Com seriedade, transparência e cuidado!

Um ponto, no entanto, deve ser cuidadosamente tratado: quando combinamos dois ou mais conceitos, eles tendem a se modificar, mediados ou mediatizados, dois a dois, por uma terceira abstração. E, nesta perspectiva, devemos distinguir a fluidificação dos conceitos (Konder, 1981), que identifica as relações no processo de transformação conceitual, da relativização ou conveniência dos conceitos, pelas quais a pessoa diz o que lhe interessa em cada contexto. Quando uma pessoa se arvora no direito de não ser interrompida para testes de suas abstrações, estamos, na prática concreta, de volta aos princípios da proteção unilateral, do autoritarismo sedutor, retórico, indireto, sutil.

Um exercício na prática: clínica de conversação produtiva

No exercício de "Clínica de desempenho da ação" proposto na disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos", os alunos se propuseram a aprender e dominar este processo e conhecimento. Eles se expuseram a experimentar pensar, falar e agir, identificando e refletindo sobre a organização e a estrutura de seu pensamento coletivo. Procuraram, na prática, o desenvolvimento de uma conversa transparente e apreciativa, exaustiva e testável sobre um tema de sua preferência. Procuraram lidar e superar as condições de erro no argumento e na ação (ambiguidades, inconsistências, paradoxos, incompatibilidades etc.). Ao praticarem a clínica proposta, eles procuraram "aprender a aprender", voltando a observação para o seu próprio pensamento, o sentido e a estrutura de sua fala e sobre a eficácia da

ação dos gestores dos clubes de futebol do Nordeste. Também se dispuseram a imaginar cenários futuros de como estes terceiros poderiam praticar melhor.

Facilito muitas formas de Clínicas de Desempenho da Ação desde 1979 (Valença 2007, 2009), buscando meios e processos de acionar os princípios teóricos e normativos de Chris Argyris e Donald Schön, com exercícios, técnicas e métodos apropriados. Creio que operar tais clínicas é propor um meio eficaz e educativo, digamos didático, de constituir concretamente uma comunidade de interação e aprendizado reflexivo entre profissionais de uma mesma equipe, organização ou comunidade (inclusive virtual). A interação dos membros dessas comunidades se dá, a partir do momento em que começam a conversar para "compreender" uma situação. Fazem um diagnóstico, analisam e elaboram testes criteriosos da sua prática, ou de terceiros, seja ela bem ou mal sucedida, para depois, abertos para uma possível mudança ou transformação, partirem para a elaboração de um planejamento coletivo de atuação na situação.

Toda ação humana vem associada a um desempenho, intrínseco, também chamado de "talento artístico" (Donald Schön, 1983). Assim, todos os gestores e líderes são portadores de algum grau de talento artístico que se manifesta em suas ações nas equipes e organizações, influenciando na qualidade dos resultados daquele determinado ambiente, quando estão gerindo algum projeto. O objetivo central de uma Clínica de Desempenho de Ação é colocar em observação e análise científica a ação de membros de uma comunidade (linguística e/ou profissional), através de procedimentos de investigação apreciativa, análise e decorrente aprendizagem, tendo por objeto os padrões concretos da prática (teoria-em-uso) das respectivas comunidades. O planejamento, os programas e os projetos servem de balizas, de cernes dos desejos e aspirações. A prática concreta, no entanto, é que vai ser o objeto mais essencial da análise. Sai-se do desejo para

a condição orgânica do que é possível e do que se sabe efetivamente fazer.

Os alunos escolheram falar sobre o destino ou potencial recuperação do futebol do Nordeste. Nitidamente, uma escolha de análise da ação de terceiros, gestores do futebol dos clubes nordestinos. Discorremos sobre os passos e a defesa dos procedimentos escolhidos. Noutras partes do livro, tratamos dos achados e das análises decorrentes dessa Clínica Coletiva Continuada.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. *Intervention. Theory and Method*. Reading: Addison-Wesley, 1970.

_____. *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.

_____. *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____; PUTNAM, R. & SMITH, D. *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ & SCHÖN, D. *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. São Francisco: Jossey- Bass, 1974.

_____& _____. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____& _____. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J. L. *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

BOHM, D. *Diálogo*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

DUCROT, O. *O dizer e o dito*. São Paulo: Pontes, 1987.

EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ELINOR, L. & GLENNA, G. *Diálogo*. São Paulo: Futura, 1998.

GOFFMAN, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova York: Knopf, 1965
GRICE, H. P. "Utterer's Meaning and Intentions". Em *The Philosophical Review*, 78:147-177, 1969 (reimpresso em *Studies in the Way of Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1989).

ISAACS, W. *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Boston: Currency, 1999.

KOCH, I. *A inter-ação pela linguagem*. São Paulo: Contexto, 1992.

_____. *O texto e a construção dos sentidos*. São Paulo: Contexto, 1997.

_____. *Argumentação e linguagem*. São Paulo: Cortez, 2009.

KONDER, L. *O Que é Dialética,* Editora Brasiliense, 1981.

LEBRET, J. L. *Princípios para a ação*. 8a ed. São Paulo: Duas Cidades, 1984.

LUHMANN, N. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2010.

MATURANA ROMESÍN, H. & VARELA, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

_____ & ÁVILA YÁÑEZ, X. *Habitar humano em seis ensaios de biologia cultural*. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MEYER, B. *A arte de argumentar*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MILLER, G. A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information". Em *Psychological Review*, 63:81-97, 1956.

_____ & LE MOIGNE, J. *Inteligência da complexidade*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2000.

MORIN, E. A Vida da Vida, in *O Método*, tomo II, pg. 80-81, 1980.

OSAKABE, H. *Argumentação e discurso político*. 3a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PRADO, C J. *Introdução à Lógica Dialética,* Editora Brasiliense, 1979.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Nova York: Doubleday, 1967
POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Nova York: Harper & Row, 1959.

ROSEMBERG, M. *Nonviolent Communication: a Language of Life*. Encinitas: Puddle Dancer, 2003.

SCHARMER, C. O. "*Conversation with Henri Bortoft: Imagination becomes an Organ of Perception".* Entrevista. Londres, 14 de julho de 1999. Disponível em www.dialogonleadership.org.

SCHEIN, E H *Professional education: Some New Directions*, New York, McGraw Hill, 1972.

SCHÖN, D. *The Reflective Practioner*. Nova York: Basic, 1983.

_____. *Educando o profissional reflexivo. Um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SEARLE, J. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.

_____. *Expressão e significado*. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.

_____. *Intencionalidade*. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.

VALENÇA, A. C. *Eficácia profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. *Uma experiência de aprendizagem organizacional: 10 anos de comunidade na prática*. Recife: Bagaço, 2000.

_____. *Método Symlog e aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. *Mediação: Método da investigação apreciativa da ação na ação. Teoria e prática da consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço, 2007.

_____. *Mediação: caderno de campo*. Recife: Bagaço, 2009.

_____ *et al*. *Aprendizagem organizacional: 123 aplicações de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____. *Copa do Mundo 2014- Estruturas Argumentativas com Arquétipos Sistêmicos,* Editora Senac-SP, São Paulo, 2014.

_____. *Desacelerando o raciocínio e a raciocinação,* em Pelizzoli, M & Syaão, S *Diálogo, Mediação e Justiça Restaurativa*, Editora Universitária UFPE, Recife, 2012.

_____ & LIMA, J. G. *Pensamento sistêmico: 25 aplicações práticas*. Recife: Bagaço, 1999.

VOGT, C. *Linguagem, pragmática e ideologia*. São Paulo: Hucitec, 1989.

_____. *O intervalo semântico*. São Paulo: Unicamp, 2009.

WINNICOTT, D W. *Os Bebês e Suas Mães, Martins Fontes*, São Paulo, 1996.

WRIGHT, G H Deontic Logic,In Mind, 1951 1-15.

Projetos como implementação da estratégia

Hermano Perrelli de Moura

Contextualização

Organizar o trabalho em projetos tem sido um fenômeno crescente em nossa sociedade. Organizações e indivíduos organizam o trabalho e a vida como projetos. Estratégia é o caminho pelo qual a organização irá seguir para atingir seus objetivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro (Motta, 1991).

Diversos elementos (ou variáveis) organizacionais precisam ser analisados em um processo de formulação estratégica. Na própria organização: empregados, diretoria (alta administração) e acionistas (ou sócios). No ambiente no qual a organização está inserido: clientes, concorrentes, bancos, sindicatos, mídia, fornecedores, governo e grupos de interesse. E variáveis conjunturais: sociais, econômicas, tecnológicas e políticas. Identificar e estabelecer os relacionamentos entre esses elementos é um aspecto importante em um processo de planejamento estratégico.

Conceituação

"Projeto é um esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único" (PMI, 2008). São exemplos de projetos: a construção de um novo estádio de futebol ou o desenvolvimento de um novo modelo de automóvel. A participação de um time em um campeonato pode ser gerida como um projeto. Projetos são identificados por um nome e têm um objetivo, a ser atingido com sua execução. O PMI – Project Management Institute –, reco-

nhecido mundialmente pelo seu envolvimento com atividades relacionadas com o gerenciamento de projetos, divulga vários padrões, ou modelos de referência, associados com o tema. Entre eles, pode-se destacar o Guia PMBOK (PMI, 2008), um corpo de conhecimento para a área de gerenciamento de projetos (do inglês Project Management Body of Knowledge).

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto (PMI, 2008), sob a responsabilidade do gerente de projetos.

Um projeto é desenvolvido de forma progressiva (ao longo do tempo), envolvendo as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e finalização. Segundo o PMBOK Guide, os seguintes aspectos (áreas de conhecimento) caracterizam o gerenciamento de um projeto: escopo, tempo (ou prazo), custo, riscos, qualidade, pessoas, aquisições (gestão das aquisições), comunicação e integração.

Um projeto pode ser visto também como uma forma de organização do trabalho. A indústria da construção civil é um grande exemplo de um setor que organiza o trabalho em termos de projetos: o conjunto de construções que uma determinada construtora está executando em um determinado momento. Nesse caso, diz-se que a construtora é a organização executora. Finalmente, um projeto pode ser visto como uma organização temporária (Lundin & Söderholm, 1995; Packendorff, 1995).

Pode não haver uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza: diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente; afeta a organização como um todo; implica questões de conteúdo e de processo; existe em diferentes níveis da organização e envolve vários aspectos conceituais e analíticos (Mintzberg et al., 2000). Ainda segundo Mintzberg et al., estratégia é modelo: padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo; estratégia

é posicionamento: lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercado; estratégia é perspectiva: meio fundamental para a execução de tarefas; estratégia é armadilha: manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Entre outras, podemos citar as seguintes razões que motivam uma iniciativa de planejamento: aumentar as chances de sucesso da organização; auxiliar o reconhecimento de problemas futuros; selecionar e priorizar as atividades críticas de sucesso; definir objetivos e metas para a organização; identificar e explorar oportunidades de mercado; selecionar as melhores alternativas estratégicas; reconhecer as forças e fraquezas em relação à concorrência; agilizar a tomada de decisão; criar mecanismos de *feedback* e controle.

A formulação estratégica[1] é concretizada por meio de um plano estratégico. Em geral, tal plano consiste em um conjunto de tópicos e diretrizes estratégicas que precisam ser desdobrados para que ele possa ser executado. O plano estratégico é um documento que descreve a estratégia. O plano, em geral, define a visão organizacional, missão, valores e um conjunto de diretrizes ou objetivos estratégicos. Metas e indicadores ligados aos objetivos podem ser definidos. Existem diversas metodologias que podem ser usadas como processo de planejamento estratégico. Escolher a que melhor pode se adequar ao seu ambiente organizacional em determinado momento é uma atividade importante que precede o processo de planejamento estratégico. O plano estratégico é um documento declarativo (e preditivo) que precisa ser desdobrado em um plano executivo ou plano de ação. Do ponto de vista temporal, um plano estratégico tem uma abrangência de longo prazo (por exemplo, cinco anos) e um plano de ação, uma abrangência de curto prazo (por exemplo, um ano). Assim, um plano estratégico com uma perspectiva de cinco anos pode ser

[1] A formulação estratégica é elaborada por um processo de planejamento estratégico. Usaremos esses termos aqui como sinônimos.

desdobrado em cinco planos de ação anuais. Esses planos anuais são mais detalhados do que o plano estratégico. Cada plano anual pode ser constituído de diversos projetos. A execução desses projetos representa, assim, a implementação da estratégia.

Assim, ações, programas e projetos podem resultar do desdobramento do plano estratégico. O esquema abaixo ilustra uma possível estruturação de programas, ações e projetos:

Programa 1
    Ação 1.1
        Projeto 1.1.1
        Projeto 1.1.2
    ...
    Ação 1.2
...
Programa *n*
...

O plano de ação anual precisa ser gerenciado: planejado, executado, monitorado e adaptado. Uma abordagem muito usada para fazer esse gerenciamento é o PDCA (P: plan/planejar; D: do/executar; C: check/verificar; A: act/agir). O ciclo PDCA – também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming – tem várias aplicações em contextos nos quais se quer ter resultados a partir de ciclos de melhoria (melhoria contínua).

Uma partida de futebol é um projeto

Projetos e gerenciamento de projetos são conceitos a cada dia mais presentes na nossa sociedade. Uma partida de futebol pode ser vista, e portanto gerenciada, como um projeto: tem início, tem fim (90 minutos regulamentares) e tem um objetivo (resultado)

único (cada partida é singular). O principal objetivo do "projeto-partida" é ganhar o jogo. Se aplicarmos as nove áreas de conhecimento do modelo de referência para gerenciamento de projetos (chamado de PMBOK) do *Project Management Institute* (PMI) pode-se perceber melhor a aplicação dos conceitos. **Escopo**: as atividades que estão relacionadas com a partida (escalação, substituição); mas questões como contratação estão fora do escopo. **Custo**: viagem, acomodação, uniforme. **Tempo**: esse tem uma influência fundamental no caso de uma partida; o projeto tem que terminar em 90 minutos (de fato uma forte restrição ao projeto). **Risco**: vários eventos associados a um jogo podem influenciar no seu resultado e precisam ser identificados, analisados e gerenciados; contusões de jogadores e condições climáticas adversas são exemplos de riscos. **Comunicação**: entre os jogadores em campo (incluindo comunicação com o árbitro e jogadores adversários); entre o técnico e os jogadores em campo; entre a comissão técnica, etc. **Qualidade**: mais um aspecto importante; a qualidade dos passes; dos chutes a gol; do aproveitamento dos cruzamentos sobre a área. **Subcontratação**: gerenciamento das empresas terceirizadas que podem prestar algum tipo de serviço ao time antes, durante e após o jogo. **Recursos humanos**: esse fundamental em uma partida; motivação e desenvolvimento dos jogadores, individualmente e como equipe, em torno do objetivo do projeto-partida. E, finalmente, **integração**: a coordenação articulada de todos os aspectos citados anteriormente; em particular o gerenciamento das mudanças que ocorrem durante a partida e que não estavam de acordo com o "plano". O gerente do projeto-partida é o técnico. A equipe do projeto: jogadores, comissão técnica, motorista, assessoria de imprensa, entre outros. Partes interessadas no projeto-partida: torcida, sócios, patrocinadores, dirigentes, federação, etc.

E um campeonato? Um campeonato pode ser visto como uma sequência de projetos. Ganhar um campeonato é ter sucesso em

todos os projetos-partida da temporada. Nesse contexto, é importante avaliar o resultado de cada um dos projetos-partida, procurando tirar lições que possam ser usadas nas partidas seguintes (fortalecendo o aprendizado e produzindo conhecimento). Assim, uma abordagem orientada a projetos é uma ferramenta importante para dirigentes, técnicos, jogadores e seus respectivos clubes, podendo ajudar a dar uma gestão mais profissional e eficaz ao setor. Isso tudo sem retirar a incerteza (e a beleza!) associada à complexidade das variáveis envolvidas numa partida de futebol.

O caso do futebol do nordeste

Procuremos agora ilustrar muitos dos conceitos coletados para o caso abordado neste livro: o futebol do Nordeste do Brasil. Fixemo-nos em um clube e seu time de futebol.

Como contexto estratégico – elementos e variáveis envolvidos – e que representam forças ou diretrizes externas críticas,podemos citar: a FIFA, o contexto do futebol europeu, a CBF, outros clubes e times do Brasil e em especial do Nordeste, o governo federal e sua política desportiva. Como elementos internos, podemos citar os jogadores do time de futebol, o técnico e sua comissão, a diretoria, outros esportes do clube (quando for o caso), os sócios e os torcedores. Informações, documentos, plano de gestão e experiências históricas são importantes elementos de entrada para a formulação estratégica. Concluída a formulação estratégica, obtém-se o plano estratégico, que pode então ser desdobrado em um plano de ação anual.

O plano de ação anual, um conjunto de ações concretas, pode ser construído, buscando-se metas para as temporadas estadual, regional, nacional e internacional do time. Essas metas estão fortemente associadas aos objetivos estratégicos definidos no plano estratégico. O plano de ação anual envolverá uma equipe de gerentes que têm a responsabilidade de executar e acompanhar

suas ações e pode ser coordenado pelo presidente do clube ou pelo diretor de futebol (tudo aqui depende do contexto de cada clube).

A seguir, apresenta-se um exemplo de ação e seus possíveis atributos.

Contratar um novo atacante

Descrição: contratar, no cenário nacional ou internacional, um jogador com perfil de atacante para integrar o time de futebol.

Finalidade: melhorar o plantel de atacantes do time, ponto fraco atual do time.

Produto: atacante contratado e pronto para jogar.

Gerente: José da Silva

Custo estimado: R$ 1.500.000,00

Fonte: receita própria do clube.

Prazo: 9/dez/2012 a 8/mar/2013.

Como outros exemplos de ações, podemos citar: REFORMAR O CENTRO DE TREINAMENTO e IDENTIFICAR JOGADORES JOVENS COM POTENCIAL FUTURO. Note que ações como REFORMAR O CENTRO DE TREINAMENTO devem dar origem a um ou mais projetos e, por consequência, devem ser gerenciadas.

Outro aspecto importante é que o conjunto dos gerentes de ação e o coordenador do plano de ação anual formam uma comunidade de gestores. Integração e comunicação efetiva entre os membros dessa comunidade é um aspecto fundamental para o sucesso do plano, já que muitas ações podem estar interconectadas.

Reflexões

Por mais que reconheçamos a relevância de um processo de planejamento estratégico, ele só faz sentido a partir da execução das ações e projetos oriundos do desdobramento do plano estratégico. No entanto, a realidade – seja ela organizacional, social, ambiental, econômica, etc. – pode impor suas restrições de forma muito acentuada. Em determinados contextos, podemos dizer que, na prática, o plano é outro! Vejamos, como exemplo, a realidade imposta sobre o futebol brasileiro e seus clubes em função de o Brasil sediar a Copa do Mundo de 2014. Um clube poderia ter feito uma formulação estratégica relacionada com a construção de um novo estádio em uma cidade particular que vai sediar a Copa de 2014. Em função da construção de um novo estádio na cidade, o plano estratégico pode perder o sentido e necessitar de uma mudança radical.

Outra questão que merece destaque é que um plano estratégico é executado pela organização que o originou. Nesse sentido, pessoas, estrutura organizacional, processos, sistemas de informação e infraestrutura física podem requerer adequações motivadas por uma execução efetiva do plano.

Admitindo que um plano de ação anual esteja em curso, uma abordagem baseada no PDCA pode ser usada para administrá-lo. Tal plano torna-se assim um elemento importante de um modelo de gestão. Mais do que isso, ele torna-se a agenda da alta administração. Dificuldades podem surgir quando a agenda da alta administração está desalinhada em relação à agenda oriunda do plano de ação (e do plano estratégico). Pode-se dizer, no caso do alinhamento, que a gestão é estratégica. O plano de ação é, para um determinado período, a implementação da estratégia.

Uma organização pode estar subordinada a regras ou restrições de um órgão mantenedor, um conselho ou outra organização. Neste caso, precisa-se considerar, na formulação estratégica,

o alinhamento com a estratégia do mantenedor. Questões sobre autonomia podem emergir em contextos como esse. Chamamos esse caso de alinhamento a montante. De forma similar, a organização pode estar estruturada em várias unidades organizacionais (departamentos ou setores), as quais, apesar de em alguns casos poderem fazer seus próprios exercícios de formulação estratégica, devem estar alinhados com o plano estratégico da organização. Aqui se tem alinhamento a jusante.

Há também de se considerar, dependendo do plano estratégico em maior ou menor intensidade, os aspectos da cultura estratégica e da mudança organizacional. Esses dois aspectos estão ainda interconectados quando falamos de mudança da cultura estratégica e são largamente estudados. Há um corpo de conhecimento que pode ajudar quando for o caso.

O uso de gerenciamento de projetos, dentro de uma compreensão abrangente – instrumental e, ao mesmo tempo, orgânica – responde ao desafio da execução eficiente e eficaz do plano estratégico. Esse é o principal objetivo de um processo de planejamento estratégico.

Para que uma formulação estratégica seja efetiva, é preciso levar em conta as singularidades da organização[2] e do ambiente onde ela está inserida. A história e a cultura organizacionais devem ser analisadas e consideradas.

Finalmente, como diz Bredillet (2010), no contexto do gerenciamento de projetos, "*estamos nos movendo de um velho paradigma – positivista – para um novo ou para um mais equilibrado que combine o positivismo, o construtivismo e o subjetivismo, o que nos permite abordar complexidade, incerteza e ambiguidade, porque o antigo não está mais funcionando*".

---

[2] *One size DOES NOT fit all!* (Um tamanho único não serve para todos.)

REFERÊNCIAS

BREDILLET, C. N. (2010). Blowing Hot and Cold on Project Management. SKEMA Business School, Lille, France.

LUNDIN, Rolf A, &Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, 11 (4), 437-455.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2000). Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico, Porto Alegre, Bookman.

MOTTA, P. R. (1991). Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente, São Paulo, Record.

PACKENDORFF, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. Scandinavian Journal of Management, 11(4), 319-333.

PMI – Project Management Institute (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fourth Edition. Project Management Institute. 459 páginas.

Importância do Simulador Gerencial na Aquisição de Competências Interativas

César Delmas

Introdução

Atualmente, o paradigma dominante na educação profissional, sobretudo no contexto de gerenciamento de projeto, é o da racionalidade técnica. Para a racionalidade técnica, uma prática profissional resume-se à seleção e à aplicação de meios e técnicas específicos para a solução de problemas instrumentais. Contudo, é importante estar atento para o fato de que as demandas reais de uma prática profissional não são exclusivamente instrumentais, mas estão caracterizadas por situações complexas e indeterminadas, demandando dos profissionais um nível de competências cognitivas, emocionais e relacionais que as instituições de ensino têm encontrado dificuldades em prover. No gerenciamento de projetos, a cultura do pragmatismo instrumental na formação profissional explica-se pela crescente demanda e investimentos em certificações técnicas, as quais têm valorizado, influenciado e reforçado a inclinação para a formação de um perfil mais técnico de profissionais.

Nesse sentido, este artigo tem como propósito apresentar (1) informações e reflexões sobre o cenário atual da educação profissional no segmento de gerenciamento de projetos e (2) uma proposta de educação profissional, baseada em laboratórios de aprendizagem reflexiva com simuladores estratégicos de negócios. Esse laboratório tem como cerne a promoção de um ambiente prático e reflexivo de aprendizagem para gerentes e equipes de projetos, visando ao aprimoramento de aspectos pessoais da formação profissional.

Uma visão geral sobre os Simuladores Estratégicos de Negócios

Há uma série de expressões sinônimas do termo "simulador estratégico de negócios", tais como: (a) jogos de negócios, (b) simuladores gerenciais, (c) micromundos, (d) mundos virtuais, entre outros. Os conceitos inerentes a cada uma dessas expressões variam em pequenas particularidades, a depender de cada autor. Seguem algumas definições:

> Exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas (GOLDSCHMIDT, 1977, p.143).

> (...) exercício em que, num dado contexto empresarial se toma decisões econômicas válidas para um período de tempo fixado, são comunicados os resultados dessas decisões e então se tomam novas decisões para o período de tempo subsequente (ZOLL apud GODOY & CUNHA, 1997, p. 98).

> Promovem vivências nas quais se procura trabalhar as dimensões de aprendizagem plena, ou seja, consideram a integração das dimensões afetiva e cognitiva, tratando o participante como um ser pleno, racional e emocional (SAUAIA, 1997, p.14).

> Ferramentas de ensino baseadas, geralmente, em modelos matemáticos desenvolvidos para simular determinados ambientes empresariais considerando as principais variáveis que agem nestes ambientes (KOPITTKE, 2000).
> São exemplos de micromundos e neles as questões e as dinâmicas de complexas situações de negócios podem ser exploradas, ao se experimentarem novas estratégias e políticas para verificar o que poderia acontecer (SENGE, 2000, p.227).

> Conjunto de técnicas e de ferramentas que simulam situações de gestão de empresas e que se permite gerar e vivenciar fenômenos grupais onde os estados emocionais estão fortemente presentes. A vivência desses fenômenos grupais ligados à atividade empresarial se constitui numa poderosa alavanca para a aprendizagem gerencial (GABARDO, 2006, p.3).

O primeiro simulador estratégico ou gerencial com a utilização de um computador foi o jogo Top Management Decision Game, desenvolvido nos EUA pela American Management Association, em 1956. Na verdade, esse simulador foi uma adaptação para o ambiente empresarial de algumas aplicações já utilizadas em ambientes militares para a simulação de batalhas (HEMZO e LEPSCH, 2006). Em 1957, houve a primeira aplicação de um simulador estratégico em sala de aula. Na University of Washington, com o Business Management Game, desenvolvido por McKinsey & Company (ROCHA, 1997).

A partir dos anos 60, principalmente com o avanço das tecnologias e das possibilidades de se desenvolverem simuladores mais complexos (com um maior número de variáveis e uma maior precisão de cálculos sofisticados), houve um maior interesse no tema por parte de executivos e acadêmicos (HEMZO e LEPSCH, 2006).

Os simuladores têm sido utilizados tanto em cursos de graduação e pós-graduação, quanto em treinamentos de trainees e executivos de empresas, apresentando uma grande contribuição ao exercício da tomada de decisões e ao desenvolvimento de habilidades fundamentais à atividade eficaz de um executivo (MARTINELLI, 1987). As aulas com simuladores têm uma boa aceitação entre os aprendizes pelo seu caráter lúdico, combinando satisfação e aprendizagem (SAUAIA, 1995).

Os simuladores estratégicos são normalmente suportados por computadores e ajudam os aprendizes em processos de avalia-

ção, treinamento e desenvolvimento. A partir deles, os aprendizes são estimulados a tomarem decisões em rodadas sucessivas e a acompanhar os resultados das suas decisões, o que estimula a visão sistêmica e a capacidade de planejamento (GODOY & CUNHA, 1997).

Para Gramigna (1993), além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o simulador proporciona o aprimoramento das relações sociais. As situações oferecidas modelam a realidade social e todos têm a oportunidade de vivenciar seu modelo comportamental e de tomada de decisão. Para atingir os objetivos, os jogadores passam por um processo de comunicação intra e intergrupal, em que se exigem habilidades como:

- ouvir, processar, entender e repassar informações;
- dar e receber *feedback* de forma efetiva;
- discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros;
- adotar posturas de cooperação;
- ceder espaço para os colegas;
- mudar de opinião;
- tratar ideias conflitivas com flexibilidade e neutralidade.

Motomura (1980 apud GODOY & CUNHA, 1997: 97) enumera as fases de um jogo de empresas ou simulador de negócio:

- Preparação: criação de um clima adequado, com um exercício, debate, ou mesmo alguma simulação. Esclarecimentos sobre o objetivo da dinâmica da simulação (jogo), sobre a forma como ele pode ajudar o curso, sobre a atitude desejável, a atenção para certos comportamentos etc.
- Instruções: definição de papéis, do cenário e das regras do jogo.
- Ensaio: em jogos complexos, faz-se uso de ensaios, para o "aquecimento" do grupo.

- O jogo em si: o professor e eventuais coordenadores devem acompanhar o transcorrer do jogo, monitorando o andamento e observando pormenores da dinâmica para posterior discussão e eventuais esclarecimentos aos participantes.
- Análise do jogo: troca de percepções dos participantes sobre o que ocorreu, com comentários neutros do professor. Essa prática assegura envolvimento e assimilação.
- Generalizações: o grupo envolvido procura transpor a vivência do jogo para situações da vida real.
- Fecho e complementação: balanço geral do jogo pelo professor/orientador com um resumo das principais conclusões do grupo. A complementação a fornecer aos participantes deve ser um material que reforce o aprendizado recém obtido pelo grupo.

O processo de formação do Gerente de Projetos e as demandas atuais

Atualmente, o processo de formação profissional do gerente de projetos acompanha a tendência que norteia a educação profissional: uma cultura pragmática de certificações, focando num perfil profissional mais técnico e racional. O número de gerentes de projetos certificados vem aumentando bastante, haja vista (1) a consolidação de instituições certificadoras e disseminadoras da prática, entre as quais se destaca o Project Management Institute (PMI), e (2) as crescentes demandas mercadológicas por profissionais que detêm um conhecimento mais especializado no gerenciamento de projetos. O Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2009, realizado pelo PMI–Chapter brasileiro, com 300 empresas brasileiras de diversos portes e de diversos setores, apresenta essa tendência de crescimento e aceitação das certificações no mercado de gerenciamento de projetos.

- **Aceitação e exigência das empresas por certificações no Gerenciamento de Projetos**: este estudo aponta que a grande maioria das empresas tem uma boa aceitação para as certificações, conforme ilustrado na Figura 1. Das 300 pesquisadas, apenas 18% se posicionaram com indiferença em relação às certificações. Das 82% favoráveis, 6% consideram a certificação um requisito essencial, 15% têm interesse em aderir a essa exigência e as 61% restantes consideram a certificação um item diferencial (PMI, 2009).

Figura 01: Exigência das empresas por gerentes de projetos com certificação PMP®

- **Grau de investimento das empresas para certificar seus gerentes de projetos**: 16% das empresas contam com um programa formal e 43% não têm algumas iniciativas, mas pretendem formalizar. Esses números mostram que existem uma preocupação e o interesse das próprias empresas em assumir parte da formação profissional de seus funcionários (PMI, 2009).

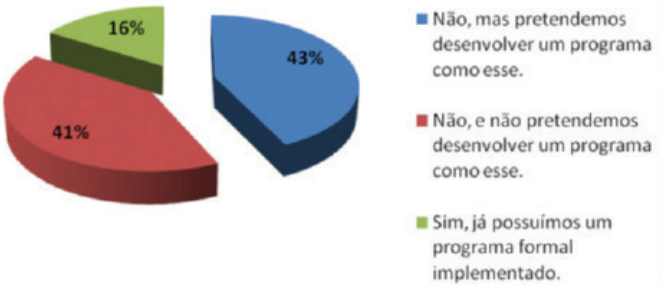

Figura 02: Grau de investimento das empresas para certificar seus gerentes de projetos em PMP®

- **Exigência das empresas por fornecedores que tenham certificação profissional na área de Gerenciamento de Projetos:** cerca de 80% das empresas pesquisadas têm exigências ou preferências por empresas fornecedoras cujos gerentes tenham PMP. Apenas 21% dizem que a certificação é indiferente, em relação aos fornecedores.

Figura 03: Exigência das empresas por fornecedores que disponham de gerentes de projetos com certificação PMP®

- **Sobredeterminação do perfil profissional mais técnico do gerente de projetos, em detrimento do generalista**: cerca de 67% têm um perfil absolutamente técnico ou com pouco grau generalista.

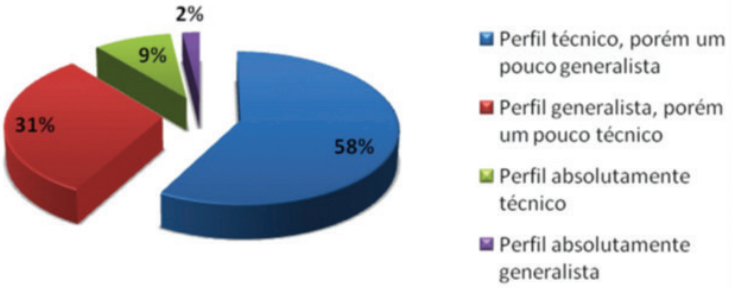

Figura 04: Perfil dos profissionais que atuam como gerentes de projetos

Em meio a esse cenário de tanta racionalidade, Carbone e Gholston (2004) destacam a importância de programas mais efetivos de desenvolvimento profissional para os gerentes de projetos, respaldados numa epistemologia prática em que o aprendizado ocorra enquanto se trabalha. Os autores também enfatizam que, apesar de a aprendizagem prática com o dia a dia ser reconhecidamente a melhor forma de aprender, existe um grande desafio:conciliar a aprendizagem informal com os treinamentos formais, seja na academia, seja nas organizações.Essa visão é importante, inclusive porque o próprio PMI reconhece que o gerente de projetos precisa de uma formação em múltiplas dimensões, haja vista suas mais recentes publicações, sobretudo o Project Management Competency Development(PMCD) Framework, que vem sendo patrocinado desde 2002.

O processo de educação reflexiva com simuladores gerenciais como proposta de educação profissional para o gerente de projetos

A proposta de ensino prático reflexivo

Schön (2000) conceitua o ensino prático reflexivo como "um ensino prático voltado para ajudar estudantes a adquirirem os tipos de talento artístico essenciais para a competência em zonas indeterminadas da prática".

Para esse autor, o aprendizado prático pode acontecer de duas formas:(a)a partir de uma aula prática, em um ambiente (micromundo) relativamente livre de pressões, distrações e riscos do mundo ao qual, no entanto, ele diz respeito; (b) a partir de um caminho independente, em que o sujeito aprende por conta própria. Neste caso, o aprendiz tem ainda mais liberdade para experimentar suas hipóteses, sem os limites das visões recebidas dos

outros. Contudo, é bastante comum que acabe reinventando a roda.

Na perspectiva dos micromundos (ambiente de aula prática reflexiva), Schön (2000) destaca algumas orientações essenciais aos aprendizes:

> Quando um estudante inicia uma aula prática, apresentam-se a ele, implícita ou explicitamente, certas tarefas fundamentais. Ele deve aprender a reconhecer a prática competente. Ele deve construir uma imagem dessa prática, uma apreciação de seu lugar na relação com essa prática e um mapa do caminho por onde ele pode chegar, de onde está, até onde quer estar. Ele deve aceitar os pressupostos implícitos daquela prática: que existe uma prática, que é boa o suficiente para ser aprendida, que ele é capaz de aprendê-la e que é representada, em suas características essenciais, pela aula prática. Ele deve aprender a "prática do ensino prático" – suas ferramentas, seus métodos, seus projetos, e suas possibilidades – e assimilar, à prática, sua imagem emergente de como ele pode aprender melhor o que quer. (p. 40)

Segundo Schön (2000), quando alguém aprende uma prática, está começando o processo de inserção em uma comunidade de profissionais que também exercem aquela prática. Logo, aprende também suas convenções, seus limites, suas linguagens e seus sistemas apreciativos, seu repertório de modelos, seu conhecimento sistemático e seus padrões para o próprio processo de conhecer-na-ação. O autor diz que, por meio do ensino prático, é possível mais facilmente desenvolver um conhecimento-na-ação, no qual os profissionais conseguem internalizar profundamente o conhecimento proposto no laboratório. Reforça, ainda, que as principais características desse paradigma são (a) o aprender fazendo, (b) a instrução e (c) o diálogo de reflexão-na-ação entre instrutor e estudante.

Nesse contexto de ambiente de ensino prático, o aprendizado é baseado numa combinação dos vários processos de interação que eles têm entre si, com os instrutores e com o sistema de uma maneira geral. Schön (2000) diz que os aprendizes são tão importantes uns para os outros, quanto o instrutor. Na verdade, é a partir da interação em grupo que eles imergem no mundo do ensino prático, aprendendo novos hábitos de pensamento e ação. Assim, o instrutor vive um desafio constante de combinar uma postura mais coadjuvante (de mentoria) no processo de aprendizagem com uma postura mais convencional. Na verdade, o papel do professor concentra-se em atividades de demonstrar, aconselhar, questionar e criticar a prática. Contudo, em muitos casos, faz-se necessária uma postura mais convencional do instrutor: comunicando a informação, defendendo teorias, descrevendo exemplos de prática.

Em relação aos resultados do ensino prático, Schön (2000) enfatiza a complexidade de se avaliar o que, de fato, um aluno aprendeu, a partir da experiência de uma aula prática reflexiva. Na verdade, uma aprendizagem de fundo absorvida em uma aula prática pode tornar-se evidente apenas quando o aluno entra em um novo contexto, no qual ele vê o que aprendeu à medida que detecta o quanto está diferente daqueles em torno de si. O autor mostra, assim, que existe uma fronteira do conhecimento além do que se pode, de fato, explicar e descrever.

Rangel e Soares (2004) resumem alguns pontos inerentes a um processo de ensino-aprendizagem por meio da prática reflexiva:

- recolocar o ensino de modo a dar importância central ao papel de aprender;
- acreditar que as coisas mais importantes não podem ser ensinadas, mas devem ser descobertas e apropriadas pela pessoa;
- considerar que o professor não ensina, mas serve como um provocador da autodescoberta de outros, criando uma tempestade de indagação e confusão;

- propiciar que o estudante mergulhe na atividade, tentando, desde o início, fazer o que ainda não sabe como fazer;
- motivar o instrutor a convidar o estudante para um relacionamento temporário de confiança e dependência;
- buscar convergências de significado para superar as dificuldades de comunicação no contexto de uma tentativa de atividade do estudante (atenção operativa);
- propor ao instrutor que produza instruções adequadas às capacidades e às dificuldades de estudantes específicos;
- observar o exercício das práticas de demonstrar e imitar.

Como estruturar um processo de educação profissional

Schön (2000) também faz recomendações para a estruturação de um experimento virtual (Laboratório de Aprendizagem Reflexiva). Essas recomendações e reflexões do autor são sintetizadas, neste trabalho, em oito passos essenciais:

- representar ao máximo as características essenciais da prática do mundo real;
- ajudar os sujeitos a experimentar sem riscos, variando o ritmo da ação e o foco da tarefa e permitindo repetir, avaliar e reorientar ações que julguem ineficazes;
- ter escopo abrangente de experimentação para evitar os riscos de "limitação dos elementos de prática" (pragmatismo instrumental);
- respeitar a cultura do aprendiz: linguagem, normas, rituais, regras operativas mais flexíveis para a abertura à reflexão e à mudança;
- promover uma combinação elegante entre o rigor científico e a flexibilidade no uso do talento;
- favorecer (1) a reflexão-na-ação ao lado (2) da instrução e aprendizagem no fazer;
- desenvolver intensa reflexão sobre os padrões interativos das pessoas na prática profissional;

- adotar uma perspectiva de análise da teoria-em-uso (teoria praticada) aberta e corajosa entre os participantes aprendizes, sobretudo, com os instrutores.

Processo laboratorial de aprendizagem reflexiva com simuladores estratégicos

Esta seção tem como objetivo mostrar um processo de Laboratório de Aprendizagem Reflexiva que respeite os oito passos recomendados por Donald Schön (2000). Para tal, usou-se como base um processo definido e aplicado por Valença (2007, 2009) e adaptado e experimentado por Nascimento (2010) para ambientes de gerenciamento de projetos, ilustrado no Diagrama 2.

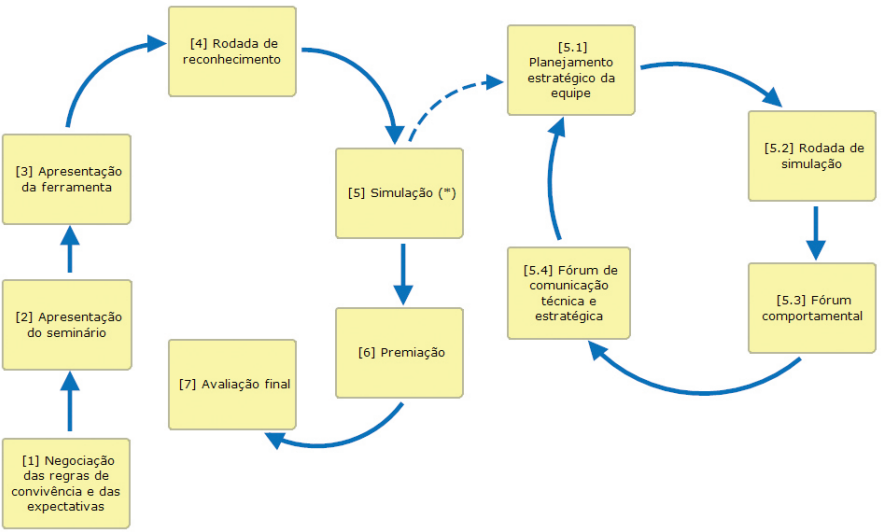

Diagrama 2 - Processo de Laboratório de Aprendizagem Reflexiva

- [1] Negociação das regras de convivência e das expectativas: o primeiro passo é definir as regras de convivência básica. Estas regras deverão ser sugeridas e acolhidas pelo próprio grupo e tidas como essenciais para o sucesso do processo. A negociação das premissas de trabalho e de relacionamento é

de suma importância para a boa condução do laboratório, uma vez que serão expostos e alinhados os estilos e as preferências das pessoas que irão trabalhar juntas, num tipo de atividade que não é comum a elas. Nessa etapa, também serão mapeadas as expectativas de aprendizado dos participantes e, por fim,elaborada uma estratégia efetiva entre equipes de trabalho e os mediadores no tocante à realização e ao alcance dos anseios de aprendizagem.

- [2] Apresentação do seminário: nesta etapa, o instrutor responsável pela mediação do laboratório tem a tarefa de apresentar aos participantes todos os procedimentos. Trata-se de uma apresentação breve e visa a deixar as equipes à vontade com o processo e a ambientá-las com a infraestrutura.
- [3] Apresentação da ferramenta: este momento é reservado para que o instrutor realize a apresentação do simulador que será utilizado pelas equipes durante o seminário. Podem ser mostrados slides, contendo uma introdução teórica sobre simuladores antes de apresentar as funcionalidades do simulador a ser utilizado. Esta apresentação deve ser alternada com a execução do simulador em tempo real, de modo a mostrar os movimentos básicos a serem realizados pelos participantes. Uma das mais importantes funções desta etapa é contextualizar as equipes com o ambiente de simulação (tipo de empresa, áreas de atuação, papéis e responsabilidades, outros).
- [4] Rodada de reconhecimento: a rodada de reconhecimento é o momento em que as equipes começam a usar, de fato, o simulador, quebrando a barreira inicial de usabilidade. O objetivo desta rodada é o aquecimento e a familiarização dos participantes com o simulador, suas regras e funcionalidades. Esta etapa é muito importante, uma vez que a maior parte das pessoas não tem o hábito de utilizar este tipo de ferramenta ou metodologia. As principais dúvidas sobre o funcionamento técnico do simulador são contempladas nesta etapa.
- [5] Simulação:
- [5.1] Planejamento estratégico da equipe: as equipes deverão elaborar sua estratégia, a partir da definição de objetivos e me-

tas, e de alguns indicadores de desempenho estratégico definidos no simulador. Também deverão ser planejados roteiros estratégicos, ou seja, a visão das equipes dos caminhos a serem seguidos, durante o processo de gestão da empresa virtual.

- [5.2] Rodada de simulação: a rodada de simulação refere-se ao período em que as equipes estão de fato atuando no simulador, elaborando estratégias, planejando e tomando decisões. Enquanto interagem entre si e com o simulador, os participantes aprimoram suas técnicas e as decisões tornam-se cada vez mais consistentes. Cada rodada de simulação se faz num tempo real de jogada que corresponde a um tempo virtual à frente da empresa fictícia. Ao final de cada rodada de simulação, são realizados fóruns técnicos (a fim de socializar o conhecimento e nivelar o desempenho dos participantes) e comportamentais (a fim de fazer reflexões importantes sobre os comportamentos dos participantes durante o processo de tomada de decisão).
- [5.3] Fórum comportamental: esta etapa é reservada para que as equipes interajam e discutam sobre seu desempenho do ponto de vista comportamental. É recomendado o uso de indicadores, a partir dos quais se pode acompanhar e avaliar os aprendizes de maneira mais efetiva. Outro ponto essencial é que esses indicadores sejam levantados a partir de dados diretamente observados, ou seja, a partir dos comportamentos revelados nas ações dos aprendizes; essa característica aumenta a precisão da avaliação e torna o processo mais justo e rigoroso. É importante que essa atividade seja mediada por um instrutor experiente, que consiga promover uma interação colaborativa e investigativa das experiências mais bemsucedidas naquele laboratório.
- [5.4] Fórum de comunicação técnica e estratégica: esta etapa é reservada para que as equipes com os melhores desempenhos exponham suas estratégias em plenária, detalhando as decisões tomadas durante a rodada de simulação. A realização desta atividade objetiva a socialização do conhecimento técnico adquirido pelos subgrupos, de forma a gerar o aprendizado coletivo e nivelar as equipes no que diz respeito às questões

técnicas do simulador. Além disso, o instrutor realiza a análise de cada uma das jogadas apresentadas mediante relatórios fornecidos pelo simulador, fazendo reflexões importantes sobre suas estratégias e seus mapas de decisão. É importante ressaltar que o objetivo principal do fórum não é estimular a competição, mas o aprendizado social cooperativo. Desta forma, o fórum pode estender-se de modo a dar oportunidade a todas as equipes defalarem e discutirem suas jogadas. A intenção é que todas as equipes melhorem suas estratégias de ação a partir dos acertos e erros das demais.

- [6] Premiação: durante a etapa, são entregues os prêmios às equipes que melhor se colocaram de acordo com as regras estabelecidas, em um momento bastante descontraído. Vale destacar que os prêmios devem ser simbólicos! Muito embora a etapa de premiação tenha um caráter simbólico, deve ocorrer somente quando for previamente negociada, pois se trata de um seminário de aprendizagem que não tem caráter competitivo. É importante destacar que sejam escolhidos aspectos que todos considerem justos para a seleção das regras que definirão os campeões.
- [7] Avaliação final: trata-se do momento de uma avaliação geral sobre a dinâmica trabalhada no laboratório e, também, sobre a aprendizagem com o simulador. Nesta etapa, todos participam (instrutor e equipes) com suas opiniões e pontuações, ressaltando os aspectos que lhes chamaram mais a atenção. A ideia é ampliar o processo de aprendizagem e refinar/aperfeiçoar a metodologia a partir desse *feedback*.

Uma boa prática, recomendada e experimentada por Nascimento (2010) no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, no que diz respeito ao aprimoramento de competências pessoais do Gerente de Projetos, é a inserção de processos de mentoria nos fóruns comportamentais do Laboratório de Aprendizagem Reflexiva. Nesse sentido, é importante que (a.1) o instrutor/mediador do laboratório negocie com os

demais participantes o modelo de competências que será utilizado, bem como (b.1) os formatos da avaliação que será realizada e (c.1) o desenho de *feedback* sobre o respectivo processo de avaliação. Segundo o autor, na sua experiência em um laboratório com quatro equipes de projetos, composta cada uma por um gerente e quatro ou cinco colaboradores, (a.2) foi utilizado o PMCD Framework como modelo de referência para a avaliação. Na ocasião, os indicadores desse modelo foram adaptados para comportamentos que pudessem ser diretamente observáveis. Consequentemente, aumentou o grau de rigor do processo de avaliação. Foram utilizados (b.2) três tipos de avaliação: avaliação do gerente em relação ao seu próprio desempenho; avaliação do gerente sobre a sua percepção de como sua equipe avaliava seu desempenho e, por fim, a avaliação da equipe sobre o desempenho do gerente. O *feedback* ao gerente (c.2) foi realizado em formato de uma mentoria reservada, tendo como base um processo reflexivo, a partir dos gaps entre as três curvas de avaliação. Alguns *feedbacks* dos participantes sobre sua percepção de aprendizagem num Laboratório de Aprendizagem Reflexiva com Simuladores Gerenciais:

["_Estimula o trabalho e o aprendizado em equipe. Faço parte da área técnica e não tenho muitas oportunidades de discutir questões de comportamento. Acho a experiência válida e me ajudou bastante."]

["_Utilizar um simulador gerencial permite oportunidades de aprendizado em áreas complementares, que as pessoas não teriam no seu dia adia."]

["_Foi notória a evolução das equipes ao longo das rodadas, tanto do ponto de vista individual, quanto da equipe."]

["_Ajuda a perceber a importância do trabalho em equipe. É fundamental enxergar o problema e tomar decisões, integrando os vários pontos de vista."]

Conclusão

Em meio à tendência da racionalidade técnica nos modelos de pensamento e ação no ambiente de gerenciamento de projeto, é cada vez mais notória a necessidade de um processo de formação profissional que considere o Gerente de Projetos como um ser não apenas técnico, mas também humano. Dessa forma, o Laboratório de Aprendizagem Reflexiva com Simuladores Gerenciais se apresenta como uma proposta de educação profissional focada no aprimoramento das competências, não apenas estratégicas e técnicas, mas, sobretudo, pessoais.

Uma premissa fundamental dessa proposta é que o processo de aprendizagem profissional (do adulto), no caso, do Gerente de Projetos, é baseado no sentido pessoal que ele cria para aquele aprendizado. Dessa forma, o foco da aprendizagem no laboratório é em torno do conhecimento-na-ação, ou seja, a partir de uma construção reflexiva que se dá de maneira tácita, de um tipo de aprendizado conectado com o mundo real daquele aprendiz.Para tal, é fundamental a (1) negociação preliminar das expectativas de convivência no laboratório, (2) mapeamento das expectativas de aprendizagem dos integrantes e (3) utilização de modelos de prática e de avaliação alinhados com as demandas de sua prática.

Nesse sentido, Nascimento (2010) resume que a dinâmica do Laboratório de Aprendizagem Reflexiva consiste numa prática de investigação reflexiva, ou seja, de aprendizagem por meio da descoberta ou da experimentação, que levam os aprendizes a encontrarem novos objetivos e a gerarem novas oportunidades ainda não aproveitadas. Para tal,o autor recomenda um tipo de modelagem do laboratório que permitia a interação entre todas as partes envolvidas no processo, ou seja: (a) gerente-gerente, (b) gerente-colaborador, (c) colaborador-colaborador, (c) gerente-instrutor, (d) colaborador-instrutor e (e) gerente-instrutor-colaborador.

Por fim, vale destacar que o Laboratório de Aprendizagem Reflexiva contribui para a construção, entre as equipes participantes, de uma comunidade de aprendizagem, em torno das práticas profissionais mais bem-sucedidas no gerenciamento de projetos e que os resultados gerados passam a ter influência na cultura das mesmas, tendendo à construção de um ambiente social de trabalho mais integrado, cooperativo e eficaz.

REFERÊNCIAS

GABARDO, L.O.S. Jogos de empresas – uma metodologia de utilização. Revista Conhecimento Interativo. São José dos Pinhais, PR, v.2, n.1, jan/jun. 2006, p.88-100.

GODOY, A. S.; CUNHA, M.A.V.C. da. Ensino em Pequenos Grupos. In: MOREIRA, D. A. (org.), Didática do ensino superior: técnicas e tendências, São Paulo, Pioneira, 1997.

GOLDSCHMIDT, P. c. Simulação e jogos de empresas. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro: FGV, v.17, n.3, maio/jun. 1977, p.43-46.

GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de Empresa. São Paulo, Makron Books, 1993.

HEMZO, M.A.; LEPSCH, S.L. Jogos de empresas com foco em marketing estratégico: uma análise fatorial da percepção dos participantes. RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Vol. 8, Nº 20 (2006).

KOPITTKE, Bruno H. Jogos de empresas GI EPS: manual do jogador. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)–Chapter brasileiro. Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos. 2009. http://www.pmi.org.br. Acessado em junho de 2010.

NASCIMENTO, César Augusto Delmas Cordeiro do. Estudo de caso com uso de simulador estratégico de negócios: uma abordagem técnica, reflexiva e humanística na formação profissional dos gerentes de projetos. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) –Universidade Federal de Pernambuco.

RANGEL, I.S; SOARES, M.C.S. O professor reflexivo. In. Carvalho, J. M. (org). Diferentes perspectivas da profissão docente na atualidade. 2. ed. Vitória: Edufes, 2004, p. 76-112.

Rocha, L.A.G. Jogos de Empresas: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

SAUAIA, A. C. A. Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial. Tese de Doutorado. FEA-USP, São Paulo, 1995.
SAUAIA, A.C.A. Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. Revista de Administração, São Paulo v.32, n.3, p.13-27, julho/setembro 1997.

SCHÖN, D. Educando o profissional reflexivo. Tradução de Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Ares Médicas Sul, 2000.

SENGE, P.M. A quinta disciplina –Caderno de campo. Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.

VALENÇA, A.C. Eficácia profissional. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.

_____. Mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Bagaço, 2007.

_____. Caderno de Campo –mediação: método de investigação apreciativa da ação-na-ação: teoria e prática de consultoria reflexiva. Recife: Bagaço, 2009.

_____. Aprendizagem Organizacional: 123 Aplicações Práticas com Arquétipos Sistêmicos, Editora Senac-SP, São Paulo, 2011.

Evidências sistêmicas de sucesso e fracassos em gestão de projetos

Guilherme Carvalho

Atualmente, várias organizações têm o propósito crescente de estudar, conhecer, difundir, capacitar, implementar e expandir o conhecimento, as metodologias, as práticas e as ferramentas empregadas na área de gestão de projetos. Assim, considera-se cada vez mais relevante a capacidade do gerente de compreender o funcionamento do projeto como um todo, ou seja, ele deve ser capaz de enxergá-lo como um sistema composto por elementos inter-relacionados, dinâmica e simultaneamente, como um subsistema que faz parte de sistemas ainda mais complexos (programa, portfólio, organização etc.). A partir desta perspectiva, percebe-se que não é possível realizar uma ação única e isolada sem considerar os efeitos desta no sistema como um todo. Segundo Senge (2003), essa perspectiva sistêmica estimula a enxergar além dos erros individuais para realmente entender os problemas estruturais mais importantes.

Tendo em vista entender a dinâmica que envolve a atividade de gestão de projetos, foi definida uma metodologia para pesquisa qualitativa que envolveu os seguintes passos: (1) entrevistar gerentes de projeto para mapear como estes atuam em suas respectivas empresas e áreas de negócio; (2) analisar criteriosamente os dados para identificar os fatores críticos apontados por cada gerente e a dinâmica existente entre estes; (3) construir estruturas arquetípicas de pensamento capazes de representar a forma de raciocínio e as implicações das ações antes, durante e após um projeto; (4) validar estruturas com entrevistados de forma a garantir que estas estão (a) coerentes com a realidade de projetos e (b) alinhadas à prática do gerente entrevistado e (5)

propor soluções estratégicas a partir das estruturas identificadas (Carvalho, 2010).

A análise dos dados e a construção dos resultados foram apoiadas pelo software *SysLogic – Systemic Logic Crafter*, revelando os argumentos sistêmicos diante das situações indicadas por cada entrevistado. Segundo Carvalho (2010), os fatores críticos ou variáveis, portanto, foram lançados no *software* junto com a análise de suas inter-relações e, a partir deste ponto, o *software* indicou uma série de arquétipos sistêmicos aos quais deveríamos estar atentos. A quantidade de variáveis identificadas nas entrevistas variou entre 26 e 39, dependendo basicamente da objetividade e do tempo do discurso gravado. Também foram mapeados entre 13 e 19 arquétipos para cada entrevistado, com variação em função essencialmente da quantidade de variáveis identificadas para o entrevistado. É importante dizer que muitos arquétipos de diferentes entrevistados eram iguais ou bem parecidos entre si, especialmente quando se chegou às últimas entrevistas. Além disso, as próprias variáveis passaram a se repetir nas novas entrevistas, de forma que o último entrevistado acrescentou apenas duas variáveis novas ao conjunto completo. Todos os arquétipos identificados na pesquisa foram validados por gerentes de projetos, tendo em vista sua adequação à realidade de cada um.

Antes de apresentar alguns dos resultados desta pesquisa, é importante destacar que as situações e os arquétipos são particulares de cada gerente ou ambiente de projetos e podem ou não ser comuns a outros contextos. Ou seja, a proposta desta pesquisa não é criar uma teoria ou lógica determinística de como é o comportamento dos gerentes ou ambientes de projetos, mas busca retratar dinâmicas que se mostraram mais frequentes para os entrevistados. Na verdade, esses comportamentos são diferentes e extremamente complexos a ponto de apresentarem um imenso conjunto de variáveis inter-relacionadas e esta pesquisa se propõe a demonstrar isso na prática.

A partir das relações construídas durante esta pesquisa, portanto, foi possível desenvolver mapas sistêmicos, ou seja, conjuntos de variáveis inter-relacionadas graficamente de forma a mostrar o funcionamento dinâmico do sistema como um todo. Ao buscar entender todas as relações por um mapa sistêmico, percebe-se o quão complexo são os sistemas nos quais estamos envolvidos no dia a dia. No sistema mapeado nesta pesquisa, por exemplo, há ao todo 93 variáveis e 2.678 relações de causalidade entre elas, o que obviamente implica um mapa sistêmico extremamente complexo. O ser humano, por sua vez, não é capaz de compreender e decidir, considerando todo este conjunto simultaneamente. Assim, o pensamento sistêmico busca simplificar o entendimento desta complexidade na medida em que orienta a mente daquele que lê para enxergar os chamados comportamentos arquetípicos. Ou seja, a partir dos mapas complexos, são extraídos arquétipos sistêmicos que representam comportamentos específicos e relevantes, o que favorece a percepção de *insights* sistêmicos.Ao todo, foram identificados, nesta pesquisa, 143 diferentes arquétipos (Carvalho, 2010), dos quais vamos apresentar cinco a seguir.

A qualidade e a coesão da equipe é um dos elementos mais importantes para o sucesso de qualquer projeto. Compreender o processo e investir no engajamento da equipe é uma das responsabilidades do gerente do projeto. Aquele que busca ser visto como líder deve considerar o engajamento de sua equipe um excelente indicador de sucesso. Nesse contexto, a pesquisa apresentou o arquétipo do Diagrama 3, que busca explicar como um possível engajamento exagerado pode sofrer limitações.

São muitos os fatores positivos que formam ciclos de reforço com **engajamento da equipe**. Entre eles, este arquétipo destaca o **apoio administrativo** e a **qualidade do ambiente**. Ou seja, a percepção de que o projeto tem o apoio da alta administração e um clima amistoso no ambiente eleva o engajamento da equipe.

A motivação da equipe, por sua vez, reforça também o apoio ao projeto e a qualidade do ambiente. No entanto, muitas vezes, por pressões diversas, ao perceber o alto grau de **engajamento da equipe**, o gerente passa a dar mais ***feedback* para a equipe** e a criar **desafios** maiores, o que pode vir a gerar excessivo e**sforço dessa equipe**. Neste ponto, é importante destacar que as características do projeto e dos envolvidos são cruciais para definir como o excesso de desafios e/ou ausências de mudanças influenciam o engajamento da equipe. No entanto, na medida em que esse **esforço da equipe** torna-se rotineiro e cansativo, reduz, com o tempo, o **engajamento da equipe**. Ou seja, o engajamento tende a levar a equipe a se esforçar mais para o projeto, mas este esforço tem um limite que, se ultrapassado, anula o engajamento inicial.

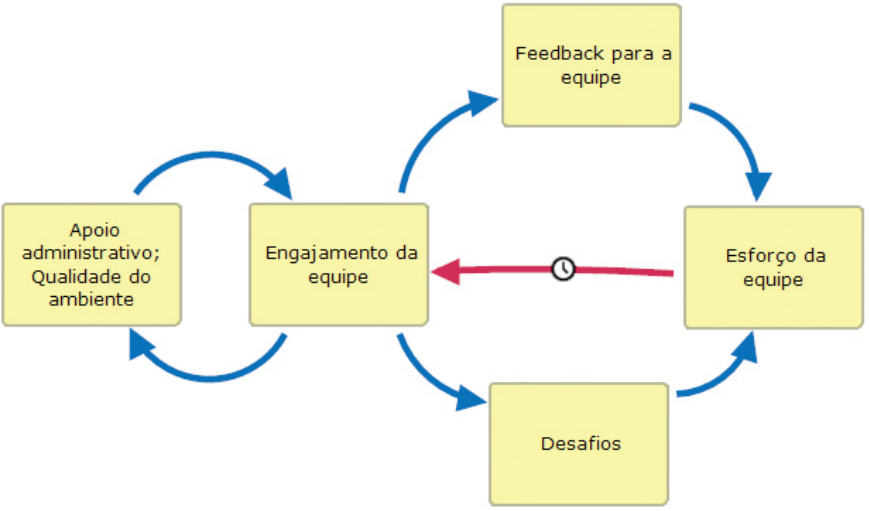

Diagrama 3: Engajamento descontrolado da equipe

Assim, cabe ao gerente do projeto avaliar quando e como pode exigir mais ou menos da equipe. É importante, portanto, que ele conheça o potencial de sua equipe e avalie a motivação desta com

as atividades, para que os eventuais trabalhos, além do contratado, não sejam vistos como esforços extras e a equipe não tenha o sentimento de estar sendo subaproveitada. Ou seja, há equipes que precisam de mais desafios, equipes que suportam mais pressões por prazo, equipes que são mais eficientes sem cobranças. Neste sentido, devem-se definir indicadores de engajamento de acordo com o perfil de cada uma delas e com as características do projeto, de forma que o gerente seja capaz de perceber ruídos no ambiente capazes de prejudicar tal variável. Para isso, é essencial entender os fatores que motivam a equipe. Assim, o gerente será capaz de balancear as atividades do projeto e a equipe se manterá engajada durante todo o processo.

O crescimento do engajamento da equipe deve ser sempre desejável pelo gerente do projeto. De acordo com o arquétipo do Diagrama 3, o excesso de esforço é um grande inibidor desse engajamento. Uma característica interessante apontada pelo arquétipo é que o próprio engajamento da equipe pode levá-la a esforçar-se além de sua capacidade. Ou seja, equipes altamente engajadas tendem ao esgotamento ao receberem cada vez mais desafios e apoio do gerente. Assim, o gerente precisa antever o desgaste da equipe e controlar os estímulos mesmo quando a própria equipe parece disposta a esforçar-se ainda mais. Ao enxergar o funcionamento do sistema no longo prazo, o gerente percebe que esse clima amistoso a partir de muito engajamento e esforço tende ao colapso. É importante, então, manter-se atento aos efeitos do tempo uma vez que muitas consequências só surgem ou são percebidas após um intervalo. Ou seja, uma percepção de qualidade do ambiente hoje não garante a qualidade dos dias seguintes e o gerente deve manter-se atento aos fatores influenciadores, entre os quais o nível de engajamento e de esforço da equipe é crítico.

A equipe de qualquer projeto é, portanto, um dos pilares para o seu desenvolvimento. Assim, manter-se atento a ela é um inves-

timento básico para qualquer gerente de projetos (PMI 2008), independente da revelação de fortalezas ou fraquezas da equipe no momento. O arquétipo mostrado no Diagrama 4 revela um eventual subinvestimento em situações nas quais a qualidade da equipe se mostra positiva e poucas mudanças no projeto são percebidas.

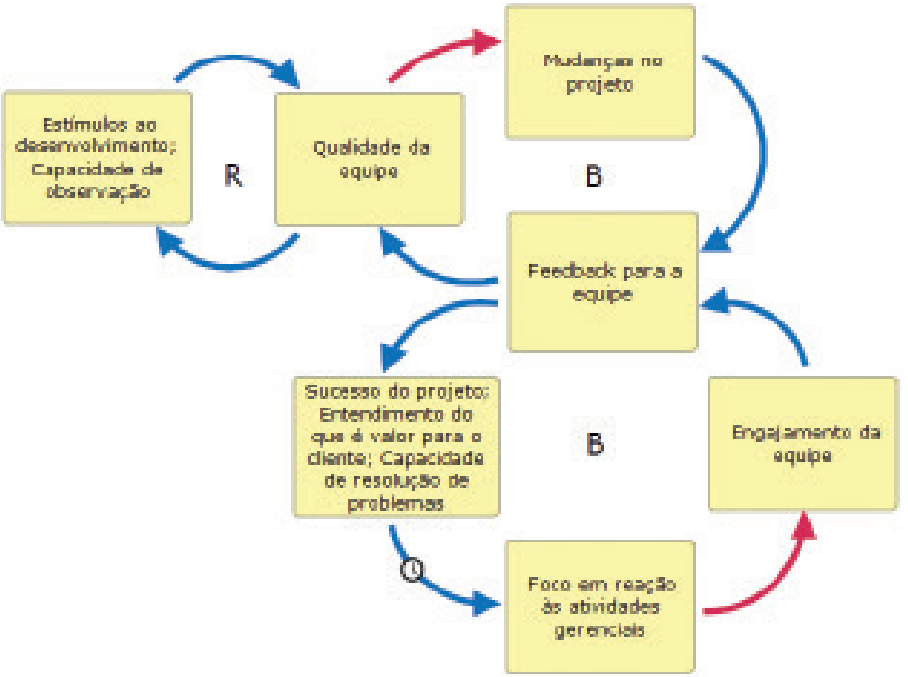

Diagrama 4: Foco do gerente como ação essencial para manter o crescimento da equipe

De acordo com esse arquétipo, há um ciclo de crescimento a partir dos **estímulos ao desenvolvimento da equipe** e da **capacidade de observação** do gerente, visando a reforçar a **qualidade da equipe**, que se entrega cada vez mais ao projeto. O crescimento deste ciclo, por sua vez, tende a diminuir a quantidade de **mudanças no projeto** em função de erros humanos. No entanto,

existem fatores sobredeterminantes internos de limitação por força de subinvestimento (estrutural e infraestrutural) e, na medida em que há menos **mudanças no projeto**, diminui também o ***feedback* para a equipe** dado pelo gerente, que é um estímulo essencial para o **engajamento da equipe**. Por outro lado, o ***feedback* para a equipe** cresce na medida em que o gerente mantém **foco em relação às atividades gerenciais**, **entendendo melhor o cliente** e alcançando **sucesso no projeto**. Ou seja, a partir da percepção da necessidade de recuperação do engajamento da equipe, o gerente amplia seu foco em relação às atividades gerenciais para, com o tempo, recuperar a qualidade e o engajamento da equipe.

Este arquétipo, portanto, busca elucidar como o subinvestimento no *feedback* para equipe pode vir a prejudicar o ciclo de crescimento da qualidade desta. Na verdade, esse subinvestimento se dá, segundo o arquétipo, em função justamente dessa percepção da qualidade e consequente diminuição da ocorrência de mudanças no projeto. Ou seja, há um excesso de confiança na equipe por parte do gerente quando diminui o apoio dado a esta em suas atividades. Este apoio é representando no arquétipo pelo *feedback* para a equipe e é visto como importante para manter a qualidade e o engajamento da equipe. No entanto, por não se aperceber disso, o gerente muitas vezes deixa ações como essas de lado quando acredita que a equipe está sendo eficiente em suas responsabilidades (no caso, esta eficiência é representada pelo baixo nível de mudanças no projeto).

Em situações nas quais se quer manter o ciclo de crescimento da equipe no sentido virtuoso, é importante manter a capacidade do gerente em lhe oferecer apoio. Ou seja, ao invés de diminuir o *feedback* a partir da percepção de uma maior qualidade da equipe, o apoio deve ser aumentado ou redirecionado no sentido de criar estímulos para que o crescimento alcançado seja cada vez maior. O arquétipo nos mostra que o foco do gerente deve

ser visto como uma ação essencial para manter o crescimento da equipe. Esse foco, no entanto, é muitas vezes influenciado pelos gestores da organização e por outras pressões externas ao projeto, devendo ser devidamente analisado e tratado de forma cuidadosa e transparente de forma a evitar que se torne um fator de limitação da capacidade de atendimento à demanda. Nesta perspectiva, são inúmeros os papéis do gerente de projetos.

A grande maioria dos projetos é formada por uma série de parcerias que, mal concebidas, podem ser bem arriscadas. O gerente do projeto atua como intermediário entre os membros do projeto e os responsáveis administrativos pela empresa, procurando conciliar os diferentes interesses (PMI 2008). O arquétipo ilustrado no Diagrama 5 apresenta uma visão dessa atuação.

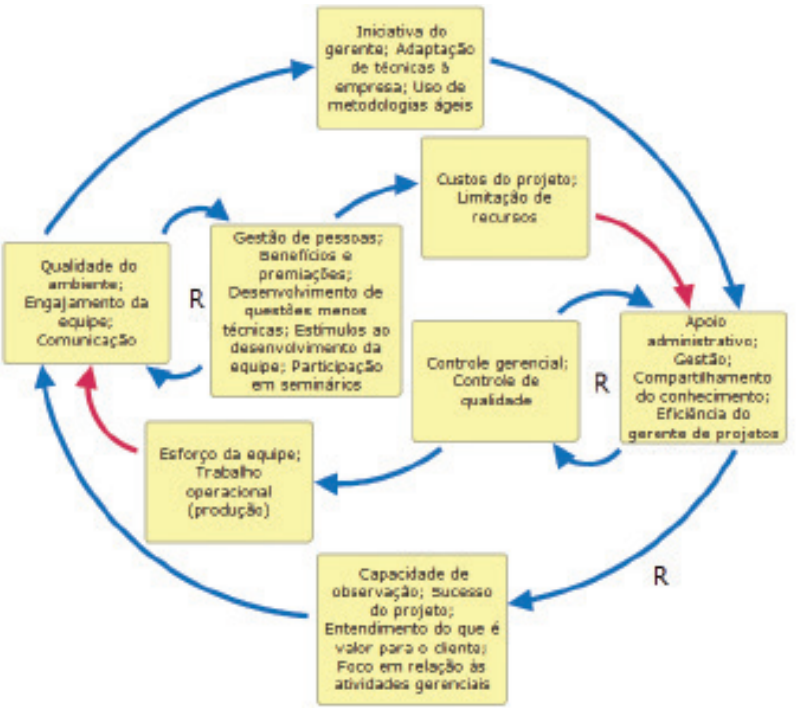

Diagrama 5: Gerente de projetos como mediador entre o esforço da equipe e os investimentos da empresa na equipe do projeto

De acordo com o arquétipo do Diagrama 5, na medida em que o gerente reforça seu foco em relação às atividades gerenciais e a equipe como um todo passa a entender o cliente melhor, amplia-se a capacidade de observação e avaliação do impacto das ações no todo, bem como as chances de sucesso do projeto. Desta forma, o engajamento da equipe é crescente, melhorando a comunicação e a qualidade do ambiente, o que tende a estimular a iniciativa do gerente na adaptação de técnicas à empresa como, por exemplo, uso de metodologias ágeis. Com isso, cresce também o apoio administrativo ao projeto, a eficiência do gerente de projetos e os estímulos para gestão e compartilhamento do conhecimento no projeto e na empresa de uma maneira geral. Esses fatores juntos reforçam novamente o foco do gerente e o melhor entendimento do cliente, o que forma um ciclo virtuoso que representa o sucesso da parceria entre o gerente e sua equipe com apoio administrativo.

Muitas vezes, no entanto, o gerente busca novos meios para ampliar cada vez mais o engajamento da equipe, oferecendo benefícios e premiações, aprimorando a gestão de pessoas no projeto, estimulando o desenvolvimento da equipe, inclusive o desenvolvimento de questões menos técnicas e a participação em seminários. Estas ações, todavia, representam aumentos nos custos do projeto, que podem implicar limitação de recursos para outras áreas do projeto ou da empresa, o que finda por diminuir o apoio administrativo quando essas ações não são cuidadosamente planejadas e calculadas em termos de custo-benefício. Por outro lado, o gerente busca o controle gerencial e o controle de qualidade para reforçar sua eficiência enquanto gerente do projeto e o apoio administrativo e, com isso, aumenta as exigências por esforço da equipe, especialmente em trabalhos operacionais de produção (com pouca exigência criativa), o que tende a prejudicar o engajamento da equipe com o passar do tempo, bem como a qualidade do ambiente e a comunicação entre as partes interessadas.

Assim, o arquétipo descrito indica que a manutenção de uma parceria de sucesso entre os membros do projeto e os patrocinadores envolve essencialmente a busca pelo benefício mútuo, que é o sucesso do projeto associado com um ambiente de qualidade e um gerente eficiente e focado nas atividades gerenciais. O crescimento dessa parceria pode envolver diversos fatores e o arquétipo mostra alguns deles: compartilhamento do conhecimento, entendimento do cliente, capacidade de observação, comunicação, engajamento da equipe e adaptação de técnicas úteis ao projeto e à empresa. Na verdade, esses fatores não necessariamente estão associados entre si, mas cada projeto apresenta características próprias, capazes de manter crescente esta parceria. Cabe, portanto, ao gerente atuar como mediador dos interesses das diversas partes envolvidas no projeto, identificando como estes podem ser cada vez mais próximos de forma a se caracterizarem como valores maiores da parceria.

O grau de necessidade de mediação do gerente pode variar de acordo com o projeto, o ambiente e a organização específica, mas este deve ter sempre em mente seu papel de integrador das visões de forma a construir uma visão comum para o projeto. Ou seja, é importante que os objetivos e interesses das diferentes partes envolvidas sejam mantidos claros (Bohm, 2005; Valença et al, 2010; Carvalho, 2010). Uma atitude diferenciada do gerente é buscar compreender os motivos e as intenções das estratégias dos principais agentes do projeto (Argyris & Schön, 1996). No caso ilustrado pelo arquétipo anterior, por exemplo, seria importante compreender o que faz os patrocinadores estimularem o controle gerencial, o que leva a equipe a pedir, declaradamente ou não, mais estímulos para seu desenvolvimento, ou ainda o que estimula o gerente a aumentar ou diminuir seu foco em relação às atividades gerenciais. Na verdade, para aumentar sua capacidade de pensar sistemicamente, o gerente deve buscar investigar as ações do projeto, suas origens e consequências (Valença et al 2010).

Por fim, enquanto mediador desse arquétipo, o gerente deve avaliar cuidadosamente as necessidades de cada um dos agentes, membros do projeto e patrocinadores, e decidir, da forma mais transparente possível, quais são as melhores ações tendo em vista os objetivos maiores da parceria, o sucesso do projeto. Logo, é essencial avaliar os investimentos para estímulos à equipe de forma a entender o impacto desses custos no orçamento do projeto e da empresa como um todo, bem como avaliar o nível de controle gerencial e de qualidade de forma a evitar sobrecargas excessivas na equipe. Somente desta forma, será capaz de evitar custos elevados do projeto e esforço excessivo da equipe.

Por falar em custos do projeto, estes influenciam uma série de fatores e se mostram como uma das variáveis mais críticas de acordo com esta pesquisa (Carvalho, 2010). Os custos também podem ser causadores de tensões positivas e negativas. No arquétipo do Diagrama 6, mostra-se como esses custos podem influenciar a dinâmica e o comportamento do gerente de projetos. Também ficam evidenciadas as metas traçadas, as quais exigem investimentos para seu sucesso, assim como, as consequências do crescimento nos custos nestes projetos.

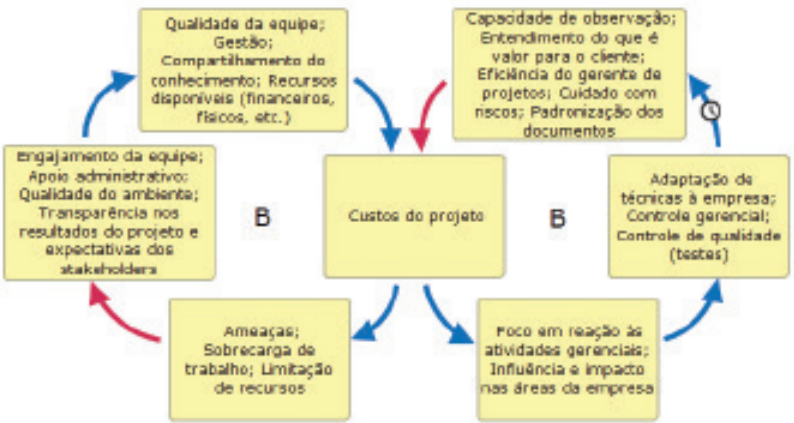

Diagrama 6: Crescimento nos custos do projeto causando tensão emocional e criativa

De acordo com o arquétipo do Diagrama 6, os custos do projeto, sem dúvida, atuam como fator crítico para o sucesso. Por um lado, na medida em que crescem os custos do projeto, crescem a influência e o impacto do projeto nas áreas da empresa e mais o gerente busca focar nas atividades gerenciais. Com isso, reforça o controle gerencial, o controle de qualidade (testes), a adaptação de técnicas à empresa e a identificação das partes interessadas, favorecendo o entendimento do cliente, o cuidado com riscos, a capacidade de observação (avaliação do impacto no todo), a padronização de documentos e a sua eficiência enquanto gerente do projeto. Com o tempo, esses fatores tendem a diminuir os custos do projeto. Por outro lado, o aumento nos custos de projeto representa ameaças, como sobrecarga de trabalho e limitação de recursos, que prejudicam a qualidade do ambiente, o engajamento da equipe, a transparência nos resultados do projeto e expectativas dos stakeholders e o apoio administrativo,o que afeta negativamente a gestão e o compartilhamento do conhecimento, a qualidade da equipe como um todo e os recursos disponíveis, entre eles os benefícios e premiações para a equipe.

Ora, duas perspectivas são apresentadas pelo arquétipo anterior e em ambas o próprio aumento nos custos resulta em consequências que visam a diminuir este aumento.Um caminho, no entanto, é favorecido por uma tensão criativa (foco do gerente) com ações voltadas para o crescimento. O outro caminho é favorecido por uma tensão emocional (ameaças) com ações voltadas para a diminuição das metas iniciais. Logo, cabe ao gerente de projeto desenvolver estratégias que o direcionem para o caminho mais criativo e de crescimento, tentando dissociar as tensões emocionais dos resultados parciais obtidos. Ou seja, evitar que os custos do projeto sejam percebidos como limitados ou gerem sobrecarga de trabalho. Segundo o arquétipo, essa associação tende a prejudicar a qualidade do ambiente como um todo, o engajamento da equipe e o apoio administrativo. Logo, o gerente

deve atuar com todos os envolvidos no projeto de forma a manter uma transparência nos resultados do projeto e nas expectativas, de modo que essa tensão não impacte a percepção dos agentes em relação ao sucesso do projeto. Assim, o gerente conseguirá manter as metas de compartilhamento e gestão do conhecimento e crescimento da qualidade da equipe com benefícios, premiações e outros recursos disponibilizados para o projeto. No outro sentido, o gerente deve manter a equipe atenta para as ações que tendem a reduzir os custos do projeto, entre elas o bom entendimento do cliente, o cuidado com riscos, a padronização de documentos, a capacidade de observação e a eficiência. Desta forma, cria-se uma tendência de reduzir lentamente os custos e, com isso, algumas tensões percebidas pelos agentes do projeto.

Outra característica importante na gestão de projetos é a ocorrência de mudanças em grande parte deles, muitas vezes realizadas com o objetivo de melhorar ou viabilizar a sua execução (PMI 2008). Há um limite aceitável para a quantidade de mudanças que ocorrem, especialmente quando há grande complexidade para realizá-las. O arquétipo do Diagrama 7 busca analisar as tentativas de resolver as mudanças do projeto com soluções precárias ou fundamentais.

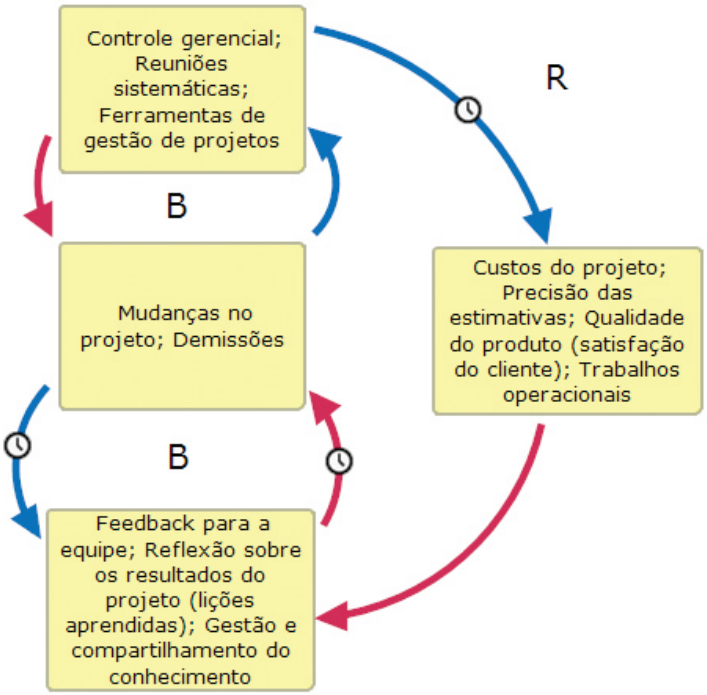

Diagrama 7: Soluções para excesso de mudanças no projeto

Segundo o arquétipo do Diagrama 7, na medida em que as **mudanças no projeto** (como, por exemplo, **demissões**) se tornam um problema, o gerente decide rapidamente por tentar aumentar o **controle gerencial** e realizar **reuniões sistemáticas** de acompanhamento, eventualmente até utilizando novas **ferramentas de gestão de projetos**, para diminuir as **mudanças**. Esse **controle** associado às **reuniões sistemáticas** de monitoramento tende a focar a equipe em **trabalhos operacionais** (menos desafios), melhorando a **precisão das estimativas** e a **qualidade técnica do produto**, mas também representa mais **custos do projeto**. Em alguns casos, esse foco no **controle** e **trabalhos opera-**

cionais pode reforçar uma personalidade de **inibição do gerente** com menos experiência.

A partir de todas essas consequências associadas, muitas vezes, o gerente deixa de investir numa eficiente política de ***feedback* contínuo para a equipe**, de **gestão e compartilhamento do conhecimento** e de **reflexão sobre os resultados do projeto (lições aprendidas)**, o que lhe permitiria solucionar de forma gradual e definitiva o problema das **mudanças no projeto**. É possível que, sem **compartilhamento**, **reflexão** e ***feedback***, novas **mudanças no projeto** tornem a ocorrer com o passar do tempo.

Na verdade, segundo palavras de um dos avaliadores do arquétipo, "mesmo que consigamos inicialmente fazer isso (planejar todo o projeto e documentá-lo), é possível que o cliente mude a concepção inicial à medida que vê o projeto evoluindo. Estar preparado para mudanças é um primeiro passo para garantir que será entregue o que o cliente deseja. Para isso é necessário haver um compromisso mútuo de que o cliente valide periodicamente as entregas intermediárias do projeto, fazendo que o custo das mudanças seja menor, pois à medida que se avança no ciclo de vida do projeto, os custos das mudanças podem ser maiores. Quando o cliente aprova, o gerente deve conduzir o projeto com o controle gerencial planejado para o projeto e de acordo com o que a organização possui em termos de aprovações internas e grau de autoridade dos gestores. Ou seja, é importante haver comunicação entre as partes interessadas.

Segundo o arquétipo, as soluções fundamentais para a ocorrência de sucessivas mudanças no projeto não são fáceis de implementar ou não apresentam resultados imediatos. Na maioria das vezes, no entanto, esses resultados rápidos são essenciais para manutenção do clima favorável em situações como esta. Logo, cabe ao gerente buscar a execução de ações conjuntas que sejam focadas no curto prazo (controle, reuniões e ferramentas)

e outras que sejam focadas no longo prazo (compartilhamento e reflexão). É importante que estas ações consideradas fundamentais não deixem de ser iniciadas para que os sintomas do problema não tornem a ocorrer no futuro. Caso seja adiada, esta solução pode-se tornar cada vez mais difícil de ser executada em função das consequências geradas a partir da solução rápida adotada. Ou seja, crescem os custos do projeto e a qualidade dos resultados, fatores que, juntos, estimulam o conformismo com os resultados alcançados. É função do gerente, portanto, medir o grau de investimento que deverá realizar em cada uma das ações de acordo com o clima atual do projeto após percepção do problema e com o nível de aversão a novas ocorrências do problema no futuro, mas ambas devem ser executadas simultaneamente.

Na verdade, Argyris e Schön (1974, 1978) defendem que, se conseguirmos manter um ambiente de abertura e *feedback*, ficarão mais claros os objetivos individuais e os da organização para todos os membros, o que estimula os funcionários a se sentirem mais integrados, trabalhando mais engajadamente e com menor propensão a ações que causem prejuízo ao ambiente. Ou seja, estimula-se o aprendizado e dificulta-se a repetição de erros que provocam mudanças no projeto ou até mesmo levam à demissão de algum membro. Assim, é essencial que o gerente estabeleça um diálogo com a equipe e com outras partes interessadas no projeto, tentando conhecer todos os envolvidos. Quando alguém é demitido, por exemplo, é preciso abrir um diálogo com os que permaneceram e explicar os motivos da demissão (se ainda não forem claros) de forma a tornar aquele fato (a demissão) um aprendizado para todos (Bohm, 2005; Valença, 2009). Esse tipo de conversa tende a diminuir as demissões no longo prazo, inclusive porque uma pessoa que não se perceber envolvida vai sair por ela mesma sem que alguém a demita. Da mesma forma, o diálogo a partir de outras mudanças no projeto também tende a reduzir a ocorrência delas no futuro.

Enfim, incontáveis arquétipos sistêmicos poderiam ser apresentados e conectados a partir da análise das diversas situações vivenciadas no ambiente de gestão de projetos. O objetivo, no entanto, é mostrar que, a partir da compreensão e reflexão do projeto em função de variáveis e relações sistêmicas, é possível para o gerente mapear arquétipos, o que favorece a sua eficácia na medida em que suas ações são vistas em função das consequências diretas e indiretas no sistema (Senge, 2003; Carvalho, 2010; Valença et al, 2010). Ou seja, o gerente compreende o sistema e torna-se capaz de raciocinar e comportar-se de modo a intervir mais efetivamente sobre o ambiente. No entanto, muitos arquétipos estão presentes em qualquer dinâmica e cada profissional precisa identificar seus próprios arquétipos, que podem ser adaptações dos aqui apresentados ou estruturas completamente distintas (Carvalho, 2010).

Neste momento, é importante dizer que a identificação dos arquétipos não é uma tarefa fácil ou até viável de ser feita com efetiva qualidade por seres humanos. Em qualquer situação, há inúmeras variáveis e nossa mente não é capaz de interligá-las a ponto de construir as estruturas mais robustas (Simon 1965 *apud* Valença 2010). O que fazemos, e já é um grande avanço em termos de competência do gerente de projetos, é intuitivamente desconfiar de determinadas estruturas e, em seguida, seguir para a tentativa de encaixar as variáveis na estrutura e chegar ao arquétipo. Os *softwares*, por outro lado, se tornam parceiros extraordinários neste processo. É notável a contribuição que o *SysLogic*, por exemplo, deu para a qualidade do resultado desta pesquisa. Ou seja, em sua mente, o gerente pode ser capaz de processar um ou dois arquétipos (que provavelmente não são os mais relevantes) enquanto a máquina processa milhares ou milhões deles para apontar um que seja mais forte sistemicamente.

Ainda assim, independente do uso ou não de ferramentas de apoio, os gerentes de projetos precisam de fato desenvolver a

competência do pensamento sistêmico para entender que a desaceleração de alguns processos é benéfica, pois estimula a reflexão e aumenta gradativamente sua capacidade de selecionar as variáveis mais relevantes em cada situação e, em seguida, relacioná-las para construir os mapas e arquétipos sistêmicos relevantes. Então, será capaz de agir com mais consistência e eficácia, bem como de ajudar os demais membros do projeto a atuarem de tal forma (Argyris & Schön 1974, 1978, 1996, Valença et al 2010).

REFERÊNCIAS

ARGYRIS C. & SCHÖN, D.*Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. São Francisco: Jossey- Bass, 1974.

_____& _____. *Organizational Learning.A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____& _____. *Organizational Learning II.Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BOHM, D. *Diálogo*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

CARVALHO, G. G. et al. *Gestão de Projetosna Perspectiva do Pensamento Sistêmico e da Teoria de Ação*. Dissertação de Mestrado, Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

PMI (Project Management Institute). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBoK®)* Quarta Edição. Project Management Institute, 2008.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem*. 15. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2003.

VALENÇA, A. C. *Mediação: caderno de campo*. Recife: Bagaço, 2009.

_____ *et al*. *Aprendizagem organizacional: 123 aplicações de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

Competências interativas na visão do PMI

Hector Paulo de Lima Oliveira

Gostaria de iniciar esta conversa com uma pergunta ao leitor: "*Você conhece algum projeto que fracassou por uma grande influência do gerente de projetos?*" ou ainda: "*Você conhece algum projeto que foi concluído com sucesso por uma grande influência do gerente de projetos?*".

Certamente você já deve ter vivido algumas dessas duas situações e creio que possa lembrar-se de exemplos a respeito. Fique certo de que isto não é um "mérito" apenas seu. Algumas pessoas costumam considerar o gerente de projetos até mesmo sinônimo de "culpado" seja no sucesso ou no fracasso. Afinal, segundo o próprio PMI (*Project Management Institute*) (PMI, 2008), o gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos pretendidos. O gerente do projeto é visto pelo PMI como aquele que detém maior autoridade e responsabilidade pelo alcance dos objetivos do projeto e, portanto, um dos principais responsáveis pelo seu sucesso.

O papel de um gerente de projetos é diferente do papel de um gerente funcional ou daquele de um gerente de operações. Normalmente, o gerente funcional está concentrado em proporcionar a supervisão de gerenciamento de uma área administrativa e os gerentes de operações são responsáveis por um aspecto do negócio principal. É no gerente de projetos que se concentra a maioria das funções de planejamento, comunicação, controle e acompanhamento da equipe.

Como posições de gerenciamento de projetos se tornam cada vez mais proeminentes, a tarefa de alocar pessoas, que realmente tenham os conhecimentos, atitudes, comportamentos e virtudes

para serem bem sucedidas nesse papel, tem-se tornado cada vez mais crítica.

Algumas iniciativas adotadas pelas empresas têm sido a busca e a qualificação de profissionais com certificações como o Project Management Professional (PMP®), emitida pelo PMI e já reconhecida na área.

Segundo dados da última pesquisa de *benchmarking* do PMI realizada através do PMSurvey (PMI, 2012):

- 11% das empresas exigem que profissionais responsáveis por projetos sejam certificados;
- 16% das empresas não exigem, mas pretendem implantar esta exigência;
- 52% das empresas, apesar de não exigirem formalmente, veem a certificação como um diferencial.

Ao analisar esses números, vemos que 79% de empresas valorizam essa certificação e a veem como diferencial. Nas empresas de Engenharia, por exemplo, esse percentual chega a 83%. Esse caminho tem criado "gerentes" com ótimo conhecimento técnico, mas sem diversas outras qualidades necessárias à competência de gerentes de projetos (Oliveira, 2011).

Para entender melhor esse papel e os requisitos para desempenhá-lo, é preciso analisar a forma como evoluiu o perfil profissional do gerente de projetos ao longo dos anos.

Dizemos que os "primeiros gerentes de projetos" apresentaram-se como profissionais cuja qualidade principal seria o profundo conhecimento técnico do produto a ser produzido pelo projeto e das técnicas específicas a ele associadas. Era uma visão do profissional como um agente essencialmente técnico, ou melhor, como um "especialista".

Aos poucos, esta visão limitada do gerente enquanto especialista técnico do projeto passou a ser insuficiente para o sucesso

pretendido. Esta foi uma visão que caracterizou o século passado, mas que ainda pode ser encontrada em muitas organizações.

Com a disseminação dos padrões de conhecimentos e boas práticas a respeito do gerenciamento de projetos, aplicáveis de um modo geral, independente da natureza e do porte do projeto, surge um novo perfil: o intelectual. Este novo perfil, por sua vez, traz consigo uma preocupação que vai além da conformidade técnica do projeto e volta o olhar também para as necessidades dos *stakeholders*, para a adequação e o melhor uso dos recursos materiais e financeiros, para a agilidade nas decisões e a velocidade dos resultados (Varella, Moura e Aniceto, 2010).

Este "novo olhar" levou, a partir do ano 2000, a um intenso e acelerado processo de treinamento e capacitação nesses novos conhecimentos e práticas gerenciais. Ainda assim, o índice de falhas e projetos cancelados era alto e este período se encerra com a percepção de que ainda existem significativas limitações na atuação do gerente de projetos (Varella, Moura e Aniceto, 2010).

Os dados da pesquisa *Pulse of the Profession Survey* (PMI, 2011), que investiga se as organizações estão obtendo os resultados esperados nos projetos, trazem números a este respeito: apenas 54% dos projetos cumprem seus prazos. Temos este mesmo número para a quantidade de projetos que conseguem se manter dentro do orçamento planejado. Quando perguntamos sobre o percentual de projetos que cumprem os objetivos de negócio, temos uma diminuição deste percentual ao longo do tempo: 72% em 2008 e 58% em 2011.

A conclusão mais rápida a respeito desses dados é que só conhecimento não basta. É preciso uma abordagem mais abrangente e competente do papel do gerente de projetos. A partir desta nova compreensão, fica claro que há necessidade de uma visão mais holística do ser humano (Varella, Moura e Aniceto,

2010). Afinal, projetos são, na realidade, pessoas com valores, atitudes, crenças, emoções, convicções, egos, ambições e um sem número de elementos que precisam ser levados em consideração.

A pergunta em questão agora seria: "*O que é um gerente de projetos competente?"* ou ainda "*Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficaz do gerente de projetos?".*

Antes de responder a essas perguntas, gostaria de pedir permissão ao leitor para uma interrupção no raciocínio a fim de desenvolver o conceito de competência.

Conforme registrado pelo dicionário Houaiss (Houaiss, 2009), o termo "Competência", que vem do latim *competentia*, significa: Aptidão. Soma de conhecimentos e habilidades. Capacidade de realizar, resolver ou apreciar determinada coisa.

Embora definido, o termo "competência", em certos momentos apresenta diferentes significados para as pessoas que o tentam conceituar e, nesse caso, algumas palavras assumem o significado por inteiro: conhecimento, habilidades, técnicas e ferramentas.

Nesse sentido, dizemos que a definição do termo depende também do seu uso/aplicação.

Quando o narrador esportivo diz "o jogador não teve competência para finalizar a jogada", ele quer dizer que o jogador não teve "capacidade" para realizar determinado tipo de jogada, que ele falhou na "entrega" de um resultado. Em um ambiente empresarial, quando um gerente diz que seu funcionário é um "profissional competente", em geral ele está querendo dizer que seu funcionário tem os recursos para realizar bem uma determinada tarefa e entrega o que se espera dele, o que se espera que uma pessoa em tal cargo realize. Todas estas aplicações são usadas no senso comum.

Porém ainda é possível encontrar outras definições para o termo competência:

David McClelland é o primeiro a conceber o enfoque moderno de competência no artigo "*Testing for competence rather than for intelligence*" (McClelland, 1973). Sua definição é até hoje atual: "*Competência é uma característica subjacente de uma pessoa cujo resultado é um desempenho eficaz ou superior num trabalho*". Para Argyris, lembra Valença (2009), somos competentes quando *resolvemos problemas, desenvolvendo soluções que (a) evitem sua recorrência, (b) com a utilização mínima de energia econômica e psicológica, (c) o menor transtorno do processo de resolução de problemas e (d) mais produtividade*.

Apesar das diferentes definições, algumas dessas complementares, usualmente é aceito que competência envolve conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos responsáveis por um desempenho superior na execução de um trabalho. Esta definição para muitos é um acrônimo, mais conhecido como CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Ao Conhecimento associamos o saber (domínio cognitivo). Às Habilidades associamos o saber fazer, o prático (domínio psicomotor). Às atitudes associamos o querer fazer, as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano (domínio afetivo).

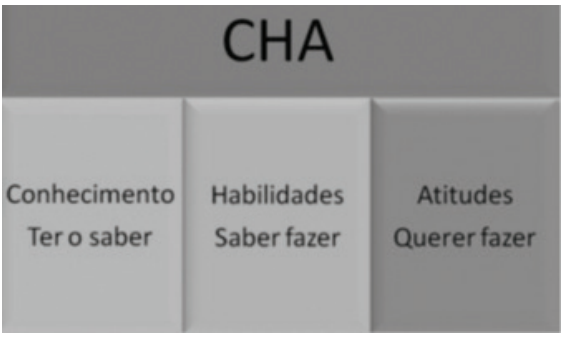

Figura 5: Dimensões do conceito de Competência.

Agora que estamos alinhados quanto ao conceito de competência, fica mais simples contextualizar o que seria competência no gerenciamento de projetos e, enfim, responder à primeira das perguntas. O PMI (2007) define que um gerente de projetos é competente quando aplica consistentemente seus conhecimentos em gerenciamento de projetos e comportamentos pessoais, para aumentar a máxima semelhança da entrega do projeto com os requisitos conhecidos pelos *stakeholders*.

Para responder à segunda pergunta –"*Quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficaz do gerente de projetos?*–, o próprio PMI, por meio dos dados do seu Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2012), nos dá sugestões a respeito, ao apresentar (Figura 6) quais são as habilidades mais necessárias e valorizadas no gerenciamento de projetos nas organizações. Esta mesma pesquisa também apresenta as principais deficiências dos gerentes de projetos nas Organizações (Figura 7).

Figura 6: Habilidades mais necessárias e valorizadas no gerenciamentode projetos. PMSURVEY.ORG 2012

Figura 7: Principais deficiências dos gerentes de projetos nas Organizações. PMSURVEY.ORG 2012

Uma análise simples desses gráficos permite perceber que, tanto para a lista de habilidades necessárias quanto para a lista de principais deficiências, a maioria dos itens citados está associada a uma dimensão pessoal do desempenho do gerente de projetos. A própria comunidade profissional já está consciente de que não há como ser bem sucedido no papel de gerente de projetos sem, por exemplo, uma atuação eficaz para conduzir a equipe na aplicação das técnicas, ou ainda, sem uma escuta ativa dos membros da equipe para monitorar os desvios que ocorrem durante a execução.

Muitas das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos são específicas do gerenciamento de projetos. No entanto, compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas não são suficientes para um gerenciamento eficaz.

Os conhecimentos do PMBOK produzem resultados, trazem benefícios e funcionam como "melhores práticas" somente

quando "aplicados adequadamente" (Varella, Moura e Aniceto, 2010). E para que isso aconteça, além de dominar conhecimentos técnicos é essencial desenvolver competências em outras dimensões.

Além de todas as habilidades da área específica e das proficiências ou competências de gerenciamento exigidas, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha competências em três dimensões:

1) Conhecimento. Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos. Tem relação com o domínio teórico dos processos, técnicas e ferramentas. Neste caso, na visão do PMI, a melhor referência nesta direção seria o PMBOK® (PMI, 2008), guia para o conjunto de práticas em gerenciamento de projetos e base do conhecimento em gerenciamento de projetos , sendo portanto, o padrão mundial neste sentido.

2) Desempenho. Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento de gerenciamento de projetos. Tem relação com a forma de atuação do gerente de projetos. Refere-se ao modo como ele atua e ao que ele faz na prática para gerenciar seus projetos de forma a atender aos requisitos planejados do projeto. Uma prova de que o PMI dá importância a esta dimensão está no fato de que o próprio PMBOK foi construído, através de um processo de externalização (Nonaka e Takeuchi, 1997), coletando as melhores práticas utilizadas pela comunidade de gerenciamento de projetos.

3) Eficácia Pessoal. Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou de uma atividade relacionada. Abrange comportamentos, atitudes e as principais características de personalidade; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge os objetivos e equilibra as restrições do mesmo. Tem relação com a forma como o gerente se comporta e se relaciona com os *stakeholders*. O gerenciamento de projetos

é uma profissão que está orientada para as pessoas. Nesse sentido, é imprescindível que o gerente de projetos desenvolva habilidades que permitam uma interação eficaz com os outros. Ter um amplo desenvolvimento nesta dimensão habilita o gerente de projetos a aplicar os seus conhecimentos em um desempenho eficaz do papel (PMI. 2007). Podemos dizer que esta dimensão é a chave para o sucesso no gerenciamento de projetos.

Nesta dimensão é que estão representadas as competências interativas do gerenciamento de projetos, ou ainda, o conjunto das ações e relações entre os membros de uma equipe de projetos. Afinal, *quais são estas competências interativas?*

Vários estudos estão sendo realizados hoje em dia sobre as características requeridas ao gerente de projetos para desenvolver efetivamente os projetos de sua organização. Nesse sentido, têm sido criados e desenvolvidos modelos tanto para definir que competências são essenciais à função, quanto para saber como identificá-las e avaliar em que nível se manifestam no comportamento de um indivíduo no desempenho do papel. O próprio PMI, em 1984, junto com o PMBOK, criou também o primeiro Código de Ética e Responsabilidade Profissional para a atividade de gerenciamento de projetos. Esta iniciativa foi o primeiro trabalho na direção da identificação das competências interativas necessárias para aplicação dos conhecimentos em gerenciamento de projetos. Mas foi a partir de 2002, com o livro *Project Management Competency Development (PMCD) Framework* (PMI, 2007), desenvolvido com base no *Project Management Professional Role Delineation Study* e no *Project Management Experience and Knowledge Self-Assessment Manual*, que o PMI começou a sistematizar estas informações e a se preocupar com a qualidade e o estudo das competências do gerente de projetos para gerenciar uma equipe e trazer resultados para a organização.

O PMCD *Framework* define as principais competências do gerente de projetos com a premissa de que estas têm efeito direto no desempenho do projeto. Assim, as competências definidas no PMCD *Framework* são utilizadas como padrão de referência no processo de certificação PMP® –*Project Management Professional* do PMI – e, portanto, consideradas as mais adequadas para um desempenho competente no papel de gerente de projetos (Varella, Moura e Aniceto, 2010).

Este modelo foi projetado para (a) ser simples de entender e de usar, (b) cobrir todas as competências deque o gerente de projeto precisa para trabalhar e (c) ser aplicado genericamente a todos os gerentes de projeto independente da natureza, tipo, tamanho e complexidade dos projetos em que estão engajados (PMI, 2007). Desse modo, o *Framework* não aborda competências de nenhum tipo específico de organização, mas serve de base para que as organizações possam construir seus próprios modelos de competências específicos.

O *Framework* pode ser usado por gerentes de projetos, membros do escritório de projetos, patrocinadores, professores, consultores, gestores de recursos humanos, enfim, por todos aqueles interessados em gerenciamento de projetos. Um gestor de recursos humanos, por exemplo, pode usar o PMCD *Framework* como uma lista de habilidades, conhecimentos e comportamentos necessários para o gerenciamento de projetos. Com essas informações, o gestor pode usar o modelo como referência para identificar as competências de gerenciamento de projetos existentes em sua organização e as lacunas de qualificação que podem ser trabalhadas nos programas de desenvolvimento. Um consultor interno ou externo, por sua vez, pode usar o *Framework* como instrumento para ajudar a diagnosticar e analisar as ações e resultados existentes na organização, identificando os "*gaps*" a serem trabalhados. Um gerente de projetos pode fazer autoavaliação para identificar as áreas em que ele sente que tem as competên-

cias necessárias e aquelas em que ele precisa de treinamentos (PMI, 2007).

A tabela de Competências Pessoais apresentada pelo PMCD Framework é a que melhor representa as competências interativas requeridas para um gerente de projeto. Estas foram derivadas a partir do *Competency Dictionary*, desenvolvido por Lyle e Signe Spencer (2008), e adaptado às necessidades técnicas do *PMCD Framework* (PMI, 2007). Essas competências direcionam, além das principais questões da personalidade do indivíduo, os fatores que podem ser aplicados ao gerenciamento de projetos e à compreensão organizacional.

No PMCD *Framework* estas competências são estruturadas em unidades, elementos de competência, critérios de desempenho e tipos de evidências. As unidades de competência, nível mais alto desta estrutura, descrevem, de forma ampla, o que se espera do gerente de projetos em aspectos particulares do trabalho. Cada unidade de competência divide as competências em um número de elementos de competências. Estes elementos de competência correspondem aos resultados que o gerente de projetos deve alcançar. No caso das competências pessoais, esses elementos correspondem a comportamentos que o gerente de projetos deve ter enquanto desempenha o seu papel. Os critérios de desempenho, por sua vez, são as ações que precisam ser executadas pelo gerente de projetos para produzir de forma consistente os resultados esperados. Por fim, os critérios de desempenho incluem uma lista de tipos de evidências que especificam os resultados esperados para o gerente ser considerado competente neste elemento. Dizemos que os critérios de desempenho são alcançados pela produção de uma prova específica de que a ação foi concluída, ou seja, atendendo aos critérios de desempenho. Embora geralmente seja difícil mostrar de forma objetiva a evidência de um comportamento humano, os tipos de evidências do PMCD

Framework são alguns exemplos que ajudam a demonstrar a realização dos critérios de desempenho.

As unidades de competências pessoais do PMCD Framework são: Comunicação, Liderança, Gestão, Sagacidade, Efetividade e Profissionalismo.

Para facilitar o entendimento, um bom exemplo seria: para a unidade de competência chamada "*Comunicação*", um dos elementos de competências, ou seja, o comportamento esperado é "*Mantém os canais de comunicação*". Um dos critérios de desempenho associado seria "*Dissemina de forma eficaz as informações*". O tipo de evidência seria uma documentação que prova que a comunicação foi mantida de forma eficaz, seja através de uma ata, de anotações ou de apresentações.

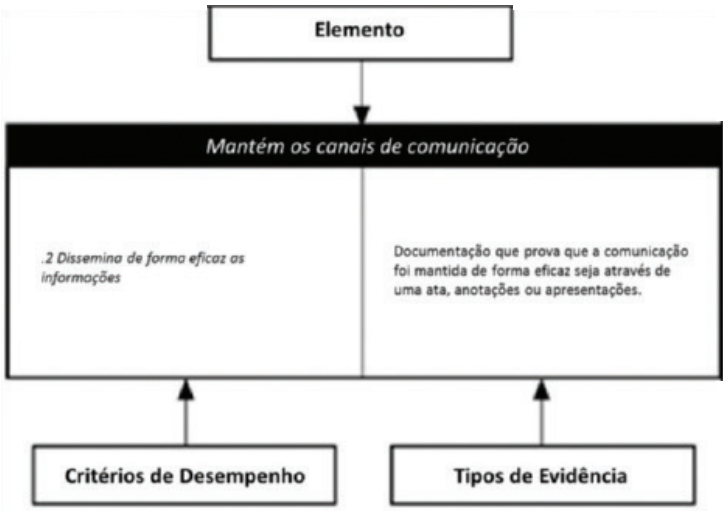

Figura 8: Estrutura dos elementos de Competência. Adaptado e traduzido do PMCD *Framework*

REFERÊNCIAS

HOUAISS, A., VILLAR, M., & de MELLO FRANCO, F. M. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Editora Objetiva, 2009.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, Vol 28(1), Jan 1973, 1-14.

NONAKA, I.;TAKEUCHI, H. "*Criação de conhecimento na empresa*". Rio de janeiro: Campus 2, 1997.

OLIVEIRA, H. P. L. *Percepção de valores de liderança dos gerentes de projetos de empresas no Porto Digital*. RBGP (Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos). Volume 9. Número 02. Novembro, 2011.

PMI (Project Management Institute). *PMCD Framework® (Project Manager Competency Development Framework)*. Second Edition. Project Management Institute, 2007.

_____. PMSURVEY. ORG 2012 Edition. Project Management Institute Chapters, 2012.

_____. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBoK®)* Quarta Edição. Project Management Institute, 2008.

_____.*PMI Today*. Edição Fevereiro. Project Management Institute, 2011.

SPENCER, L.; SPENCER, S. *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons, 2008.

VALENÇA, A. C. 2012 - *Mediação: caderno de campo*. Recife: Bagaço, 2009.

VARELLA, L.; MOURA, G.; ANICETO, C. *Aprimorando Competências de Gerente de Projetos – Vol. 1: O Sucesso no Desempenho Gerencial*. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2010.

O aprimoramento de competências e o sucesso em projetos

Lélio Varella, Graciele Moura

Um projeto (empreendimento) pode ser realizado sem o uso de atividades organizadas de Gerenciamento de Projetos, sem a aplicação das "Melhores Práticas de GP"?

Se a pergunta soou estranha para alguém, isso é um bom sinal. Significa que conhece o valor das práticas de gerenciamento de projetos e a sua importância para o sucesso do empreendimento.

Mas a resposta é: "Sim, pode!". Por que não? Foi assim durante muito tempo. Os projetos não nasceram com o PMI, nem com o PMBOK.

O gerenciamento de projetos como nós conhecemos agora começou a ser desenvolvido em 1969 com a fundação do PMI. E o PMBOK só nasceu em 1986. E antes? Não se realizavam empreendimentos? Sim, claro!

Na história humana, há registros de grandes projetos que foram muito bem sucedidos. Podemos citar como exemplo as pirâmides egípcias. Isso para não voltar muito longe no tempo.

O que não havia antes era a velocidade de mudança e a intensidade evolutiva, a escalada da tecnologia, a complexidade e os desafios do mundo de hoje. Não havia também, infelizmente, a preocupação com a compilação, com o registro e com a ampla disponibilização dos conhecimentos e práticas que "deram certo".

Antes não havia a pressão por resultados, a cobrança por maior eficiência e eficácia. Não havia a preocupação com o sucesso sistemático, repetido e previsível dos empreendimentos.

Atualmente, com todos esses desafios, não utilizar as melhores práticas significa correr um risco elevado de os projetos não atingirem o sucesso desejado. A falta de previsibilidade deixa o GP e os investidores sem possibilidade de verificar tendências, fazer projeções confiáveis, e o projeto passa a ficar vulnerável aos riscos e desvios. As implicações daí decorrentes:

- corre-se o risco de produzir algo que não satisfaz às necessidades em prazos e custos muito maiores do que o necessário;
- a capacidade de realizar, empreender, fica bastante limitada a empreendimentos de pequeno porte;
- a capacidade de repetir eventuais sucessos torna-se aleatória.

E ninguém quer isso, não é mesmo?

O projeto em si é um empreendimento que consiste em entender as necessidades, analisar as alternativas para satisfazê-las, definir o que deve ser produzido – o produto do projeto –, produzi-lo e colocá-lo em uso de forma satisfatória.

A necessidade de realizar empreendimentos em menores prazos, com menores custos e maior satisfação das partes interessadas leva muitas empresas e profissionais a um intenso e acelerado processo de treinamento e capacitação em conhecimentos de técnicas e *softwares* para gerenciamento de projetos.

Contudo, só o conhecimento não basta. E *softwares* não gerenciam projetos. O treinamento em conhecimentos gerenciais foi intenso, o domínio intelectual evoluiu muito. Mas é preciso uma abordagem ainda mais abrangente, direta e consistente na capacitação, além de aprimoramento do lado humano do gerente de projetos.

O Aprimoramento de Competências e a Aplicação das "Melhores Práticas"

Aplicar adequadamente as "Melhores Práticas" melhora o desempenho e leva ao sucesso?

Se aplicadas "adequadamente", a resposta é sim, mas é necessário ter as competências necessárias. Há casos em que se observa um avanço acelerado no desenvolvimento dos conhecimentos, na sofisticação de teorias e técnicas de gerenciamento de projetos. Mas, quanto mais observamos o processo natural de aprimoramento do ser humano – FAZER->SABER->SER – mais se consolida a convicção de que só o conhecimento não basta!

A força que move e acelera o processo de aprimoramento não é o SABER, o "Conhecer"; é, sim, o FAZER, o "Praticar". É claro que adquirir conhecimento é importante para melhorar nossas vidas, ações, reações, resultados. Mas o real valor do conhecimento está no domínio dos princípios, dos fundamentos – que regem o que acontece na prática. É nela que se adquire o melhor do conhecimento.

É o que denominamos "SABER pela Experiência". O livro de gerenciamento de projetos mais conhecido no mundo, o PMBOK, considerado "Padrão Global das Melhores Práticas de GP", é uma prova disso. Ele é o fruto de um processo, coordenado pelo PMI – Project Management Institute, por meio do qual milhares de praticantes de GP de todo o mundo discutem, compilam e nele registram o que estão praticando de melhor, e com sucesso comprovado, no gerenciamento dos seus projetos.

Para acelerar o desenvolvimento profissional e a melhoria de desempenho em gerenciamento de projetos, assim como em qualquer outra atividade humana, é preciso dominar os fundamentos – ter firmeza nos conceitos –, mas conhecer de nada adianta sem praticar. Praticando é que se aprimoram as competências de FAZER – as competências de atuação. É praticando

que se desenvolve a capacidade de "adequar" as práticas. Esta é a base, a força que move e acelera o processo.

É necessário praticar; ter foco no FAZER, na atuação e nos resultados; avaliar sempre o desempenho e os resultados obtidos; valorizar as lições aprendidas. Trata-se de um movimento circular: aprender com a prática para aprimorar e melhorar a prática.

E quanto mais adequação – na prática – mais resultados, mais sucesso.

Os dados da pesquisa "Pulse of the Profession Survey" do PMI (Quadro 13), que investiga anualmente as práticas, o desempenho e a contribuição do gerenciamento de projetos para o sucesso das organizações, nos mostram que as empresas com maior grau de maturidade na prática do gerenciamento de projetos têm melhor desempenho e mais sucesso nos seus projetos.

Maturidade da Empresa em GP	% de Projetos que cumprem os Prazos	% de Projetos que cumprem os Orçamentos	% de Projetos que cumprem os Objetivos de Negócio
ALTA	67%	68%	73%
MÉDIA	55%	58%	67%
BAIXA	39%	44%	53%
Fonte: PMI – "Pulse of the Profession Survey" Mar 2012			

Quadro 13 - Dados da pesquisa "Pulse of the Profession Survey" do PMI

A mesma pesquisa, que tem abrangência mundial, nos mostra ainda O QUE as empresas de alto desempenho em projetos têm em comum:

- estabelecem um processo contínuo de Maturidade Organizacional em Projetos;
- utilizam práticas padronizadas e "adequadas" ao seu Ambiente de Projetos;

- empregam maior quantidade de Profissionais Certificados em Gerenciamento de Projetos;
- estabelecem um processo contínuo de Aprimoramento de Competências do GP.

O que fazer para Aprimorar as Competências do Gerente de Projetos?

Como ficou demonstrado, o domínio, a experiência e a excelência no desempenho vêm do que se aprende com a prática. O conhecimento eleva o "potencial", a prática melhora a "capacidade real" e o "resultado". Por isso, aprimorar as competências dos gerentes de projetos é a base e a força que acelera o processo e favorece o sucesso. O paradigma do Gerente Competente requer um processo contínuo e sistemático de capacitação e aprimoramento das competências.

O Gerente Competente sabe que o seu papel é de natureza gerencial, focado no projeto como um empreendimento que deve entregar um resultado final: o produto do projeto – adequado ao uso e capaz de satisfazer as necessidades que o justificam. Resultado é "prova de competência" e, uma vez obtido, constitui evidência do bom desempenho gerencial e elevará as chances de sucesso do projeto. O Gerente Competente sabe também que a sua missão é conduzir o empreendimento ao sucesso: planejar, organizar, dirigir a execução e o controle das atividades e promover as entregas dentro dos prazos, custos e demais expectativas das partes interessadas. Para isso, ele precisa dominar três conjuntos de elementos, diferentes, porém complementares:

- Conhecimentos, Técnicas e Ferramentas de GP
- Competências de Atuação Gerencial em Projetos
- Competências Pessoais do GP

O domínio desses elementos e, acima de tudo, a maneira como os conjuga e aplica, na prática, é que definem a capacidade de realização e o nível de seu desempenho.

Como já afirmamos antes, conhecimentos são importantes, mas de nada servem se não tivermos as competências necessárias para aplicá-los.

Competências de Atuação Gerencial: como o gerente atua e o que faz na prática para gerenciar o projeto.

Atuar como gerente significa, antes de tudo, conduzir a execução das atividades gerenciais: identificar e analisar riscos; identificar partes interessadas, seus interesses e necessidades; priorizar requisitos; definir atividades, recursos e custos; desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; dirigir e controlar a execução do trabalho; entregar e obter a aprovação das entregas, entre outras.

Uma coisa é organizar conhecimentos na forma de um guia. Outra coisa é ler, estudar e compreender os valiosos conhecimentos na forma de um guia. E outra completamente diferente, que nos interessa no momento, é... aplicar esses conhecimentos.

É grande a diferença entre conhecer e compreender os conhecimentos e... aplicá-los: você pode estudar e compreender os conhecimentos sozinho, mas não pode aplicá-los... sozinho.

Competências Pessoais do GP: como o gerente se comporta e como se relaciona com os demais participantes

Gerenciamento de projetos é um trabalho em equipe. O gerente de projetos naturalmente terá que interagir com outras pessoas: membros da equipe, clientes, usuários, fornecedores, gerentes funcionais, executivos das organizações envolvidas e outros. Todos têm uma contribuição importante para a definição e a execução do projeto. Sem eles, o projeto não teria sentido.

Essas pessoas têm uma participação efetiva nas atividades gerenciais, conduzidas pelo gerente e este precisa ter com elas uma comunicação eficaz e um relacionamento positivo. Disso depende a qualidade dos resultados e o desempenho gerencial. Por isso, o Gerente Competente precisa aprimorar continuamente tanto as suas competências de Atuação Gerencial quanto as suas Competências Pessoais.

Desempenho Gerencial = Atuação Gerencial + Comportamento Pessoal

O Sucesso na Aplicação das Melhores Práticas

Para aplicar com eficácia as melhores práticas, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos e transformar conhecimentos em resultados gerenciais que comprovem o seu bom desempenho e contribuam para o sucesso do seu projeto, o Gerente Competente precisa:

- conhecer as melhores práticas, técnicas e ferramentas para gerenciar projetos;
- desenvolver o conjunto de competências necessárias para atuar como gerente de projetos;
- utilizar um modelo, um método de gerenciamento que lhe permita conduzir passo a passo as atividades gerenciais e realizar os resultados gerenciais necessários para assegurar o padrão de desempenho gerencial requerido, desde a iniciação até o encerramento do projeto;
- dominar um repertório variado de estratégias gerenciais, de atitudes e comportamentos pessoais – projeto é um trabalho em equipe e o modo como conduz as práticas de gerenciamento, a participação da sua equipe e das demais pessoas envolvidas e a forma como se comunica e se relaciona com elas determinará a qualidade dos resultados obtidos;
- realizar resultados gerenciais concretos e satisfatórios – os resultados gerenciais necessários em cada fase do ciclo de gerenciamento do projeto.

As estratégias citadas acima são tão importantes para o sucesso do projeto quanto a capacidade intelectual e o conhecimento das atividades e técnicas gerenciais. Elas incorporam a dimensão humana ao gerenciamento e o lado humano das questões não pode ser deixado de fora, como se os participantes não tivessem emoções, interesses, desejos, preocupações.

Um projeto é um empreendimento multidisciplinar. Bons resultados dependem de uma soma convergente de talentos e atitudes cooperativas entre profissionais de diferentes especialidades e perfis de competências.

Essa condição só é alcançada em ambientes de harmonia e sinergia nos quais há um líder atuando com consciência social – consciência dos aspectos humanos – e com competências para canalizar diferenças, divergências e impulsos em direção aos objetivos comuns.

Os Resultados Gerenciais do Gerente Competente

Quais são os resultados que um gerente competente precisa produzir progressivamente ao longo do projeto para assegurar o sucesso do projeto?

Para cumprir os propósitos de cada fase do ciclo de gerenciamento e garantir seu bom desempenho, o gerente de projeto deverá produzir resultados gerenciais específicos, desenvolvendo atividades gerenciais necessárias que caracterizarão o escopo da sua atuação. E ele precisa demonstrar na prática as suas competências. Alcançando os resultados gerenciais necessários, estará satisfazendo os critérios mais elevados de avaliação do seu desempenho e estará fazendo o melhor tanto para o sucesso do projeto quanto para o seu próprio sucesso como profissional.

Como já enfatizamos, o gerente de projeto nada faz sozinho. Nada é possível sem a participação e a cooperação da sua equipe,

dos técnicos especializados no produto do seu projeto, nos vários produtos e serviços requeridos para o planejamento e execução do projeto, sem o apoio dos patrocinadores e a colaboração do cliente. O sucesso em cada fase, e no projeto como um todo, depende do envolvimento, comprometimento dessas pessoas e da sua aprovação.

Quais os resultados que um gerente competente deve produzir ao longo do seu trabalho?

No volume 1 do nosso livro "Aprimorando Competências do Gerente de Projetos – Editora BRASPORT", encontra-se o completo "Mapeamento de Atuação do Gerente Competente". Destacamos aqui, como exemplo, o mapeamento da fase de INICIAÇÃO (Quadro 14).

Propósito Gerencial	Resultado Gerencial	Atividade Gerencial
PG1. Definir e justificar o projeto	RG1. Partes interessadas identificadas e compreendidas	AG1. Identificar e analisar as partes interessadas (interesses & influências, necessidades & expectativas).
	RG2. Visão inicial do projeto	AG2. Desenvolver as definições de alto nível do projeto, incluindo riscos, premissas e restrições.
	RG3. Projeto alinhado com a organização e com os clientes	AG3. Alinhar o projeto com os objetivos organizacionais e as necessidades dos clientes.

PG2. Aprovar o início do projeto	RG4. Termo de abertura do projeto aprovado	AG4. Estabelecer as entregas e os prazos desejados.
		AG5. Conquistar o comprometimento com o projeto e a aprovação do termo de abertura do projeto.

Quadro 14 - "Mapeamento de Atuação do Gerente Competente"

Normalmente quando se pergunta qual é o resultado gerencial da fase de iniciação de um projeto, a resposta é rápida e decidida: o Termo de Abertura.

O Termo de Abertura do projeto é um documento. Para desenvolver o seu conteúdo, o gerente do projeto precisa conduzir as atividades e realizar os resultados gerenciais necessários para atender aos propósitos da fase. O Termo de Abertura assinado é apenas um desses resultados, não é o único. E o mais importante é conquistar o comprometimento com o conteúdo do termo.

Aprimorando as Competências do Gerente de Projetos

Os padrões do PMI que dão suporte à Gestão de Projetos como um todo estão todos compatibilizados entre si. Suas próximas revisões serão coordenadas de forma a manter esta harmonia e a compatibilidade de conteúdo.

Isto é extremamente relevante e confere um valor agregado especial na utilização desses padrões como referência pelas empresas que buscam alcançar melhorias no seu desempenho gerencial, maturidade e excelência em projetos.

Nosso trabalho inclui uma série de três livros (Figura 9) e alinha-se a todos esses padrões, focando o Aprimoramento das Competências do Gerente de Projetos.

No primeiro volume, tratamos do aprimoramento das Competências de Atuação Gerencial – as competências de FAZER. Nesse volume, descrevemos um roteiro detalhado de tudo o que se precisa fazer e produzir para gerenciar um projeto – todas as fases, atividades e resultados gerenciais que devem ser cumpridos para alcançar o alto nível de desempenho de um Gerente Competente.

No segundo volume, a ênfase está no aprimoramento das Competências Pessoais – as competências de SER. Nele, cada gerente de projeto saberá como aplicar suas competências de forma objetiva, como gerenciar o relacionamento com as partes interessadas e que atitudes e comportamentos deverá adotar para executar suas atividades gerenciais em cada fase do fase do projeto.

No terceiro volume, tratamos da aplicação das técnicas e das ferramentas do gerenciamento de projetos, que apoiam a atuação do gerente para obtenção dos resultados gerenciais necessários. As melhores práticas aplicadas no momento certo e de forma "adequada" elevam as chances de sucesso do empreendimento.

Figura 9- Relação entre Conhecimento, Competências de Atuação e Competências Pessoais

"Organizando" o Aprimoramento...

Permitam-nos a ousadia de utilizar aqui a palavra "organizando" com um sentido dúbio. É por um bom propósito. Demonstraremos isto em seguida.

O Valor do Gerenciamento de Projetos para o Negócio da Organização

Mais do que os aparelhos e aplicativos de alta tecnologia que estão hoje à disposição de qualquer pessoa ou empresa e que muitas vezes parecem ter uma capacidade de contribuição para o sucesso muito maior do que a real... Mais do que o conhecimento – o que se SABE a respeito das "Melhores Práticas de GP", que há pouco mais de dez anos se importava em papel, e hoje

se acessa em profusão, em quantidade maior do que a que se põe em prática, digitando qualquer tema na linha de pesquisa do Google... Mais do que tudo isso somado é o que se FAZ e os resultados que se alcançam com a aplicação "Adequada" *(Google-> dicionário online-> "adequar = ajustar com perfeição,...")*, ou seja, é a **Competência** em Gerenciamento de Projetos um dos mais valiosos ativos que uma empresa ou um profissional podem ter para alcançar sucesso neste planeta.

O relatório oficial do PMI – Project Management Institute, com os resultados da pesquisa anual "Pulse of the Profession" em 2012, destaca as tendências:

"...

- A dinâmica global está tornando o ambiente de negócios cada vez mais complexo, arriscado e competitivo. As empresas estão percebendo que a cada dia torna-se mais crítica a necessidade de obter alto desempenho e excelência de resultados em projetos. Mesmo os melhores, e especialmente os melhores, estão buscando meios para melhorar. A realização dos benefícios para o negócio, esperados de cada projeto é, e será, cada vez mais o foco principal das métricas de desempenho.
- As empresas estão colocando o foco no desenvolvimento de talentos visando alcançar vantagens competitivas e crescer em novos mercados. Um dos mais críticos fatores de sucesso revelados pela pesquisa é o desenvolvimento das capacidades e competências dos gerentes de projetos. As empresas que ainda não os têm estão criando planos de carreira para seus gerentes de projetos. As que já têm estão buscando aperfeiçoá-los.
- A capacidade considerada pelos executivos das empresas como a mais importante em um gerente de projetos é a capacidade de alinhar a equipe com a visão do Projeto (situação futura desejada, benefícios, etc.) e a atitude e os esforços das pessoas com os objetivos dos projetos. ... "

Ora, alto desempenho em projetos e realização de benefícios para o negócio não se conseguem apenas com conhecimentos

teóricos e recursos de informática. Afinal, como gostamos de enfatizar, "computadores não gerenciam projetos, seres humanos o fazem!".

Alinhamento e sinergia de esforços, alto desempenho da equipe, que levem um projeto ao sucesso, ao cumprimento dos prazos, dos orçamentos e à realização de benefícios para o negócio?

Bem, isto se consegue com... Gerentes Competentes!

Isto... o Gerente Competente consegue, porque tem as Competências de FAZER – "Competências de Atuação Gerencial": capacidades para atuar e ter o desempenho esperado de um gerente de projetos; capacidades para conduzir as atividades de gerenciamento do projeto e produzir as definições, decisões, as ações, e os resultados necessários.

Isto... o Gerente Competente consegue, aliando às Competências de FAZER as suas Competências de SER – "Competências Pessoais": capacidades de liderança, comunicação, trabalho em equipe etc.; capacidades pessoais necessárias para conduzir e gerenciar o relacionamento com as pessoas – as "Partes Interessadas" –, para lidar com as situações do dia a dia, para resolver conflitos e superar as barreiras na aplicação das melhores práticas; capacidades para formar e conduzir equipes de alto desempenho coletivo e individual.

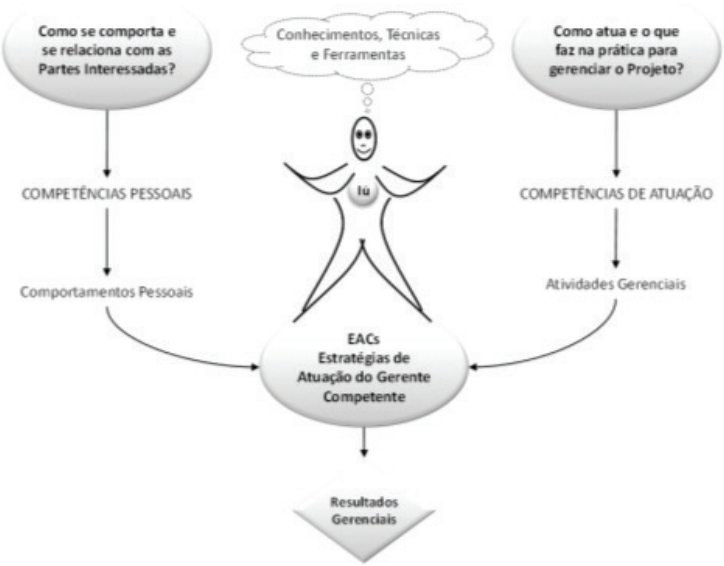

Figura 10 - Competências do Gerente

"Organizando - 1"...

Os resultados alcançados pelas empresas vencedoras demonstram, com maior clareza a cada ano, o valor do gerenciamento de projetos para o sucesso nos negócios. Isso ocorre em qualquer área de atividade empresarial, seja no futebol – talvez o maior negócio do mundo – seja em qualquer outro negócio menos divertido e rentável.

A necessidade de que a organização e os seus colaboradores desenvolvam as competências de gerenciamento de projetos necessárias para assegurar a sua competitividade e a sustentabilidade do seu negócio é incontestável. As evidências das práticas e dos resultados das empresas vencedoras comprovam isso.

Então, aqui vai o primeiro dos dois sentidos em que estamos usando a palavra "organizando": é preciso promover de forma

"organizada" a formação e o desenvolvimento de pessoas e equipes para atuar com competência em projetos. É preciso "organizar" e pôr em prática algo neste sentido.

Acredito que, por meio de iniciativas como a que estamos conduzindo: os livros da série "Aprimorando Competências de Gerente de Projetos", o sistema de avaliação, planejamento e orientação do "Programa de Aprimoramento de Competências do GP", isto poderá ser adequadamente "organizado".

Acredito que, com esta abordagem e recursos, é possível promover o desenvolvimento profissional de indivíduos e equipes em gerenciamento de projetos, melhorar o seu desempenho gerencial e elevar o nível de satisfação e sucesso em seus projetos.

"Organizando - 2"...

Como já foi citado neste artigo, o mesmo instrumento de pesquisa – o "Pulse of the Profession" do PMI – já revelou que as empresas com alto desempenho em projetos têm quatro coisas em comum. Duas delas são:

1a) manutenção de um programa de desenvolvimento de competências dos seus Gerentes de Projeto;

2a) manutenção de um programa de desenvolvimento de Maturidade Organizacional em Projetos.

Essas empresas conseguem um índice superior a 80% num dos indicadores utilizados pela pesquisa, cuja métrica combina três atributos para avaliação dos projetos: cumprimento dos prazos, cumprimento dos orçamentos e realização dos objetivos do negócio.

Bem, o segundo sentido que estamos dando para "organizando" é: "elevar ao nível da organização como um todo". Isto é, assumir a motivação estratégica para iniciar o desenvolvimento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

Estamos aqui diante de uma questão de "Aprendizagem Organizacional". É preciso tratar esta questão com uma visão holística, sistêmica. É preciso "organizar" e pôr em prática alguma coisa neste sentido.

Acredito que, por meio de iniciativas como as conduzidas pela Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional, com o uso da abordagem do pensamento sistêmico e da teoria da ação, com um caráter apreciativo e apoiado por metodologias como a das "Clínicas de Aprendizagem" e do uso de "Simuladores de Negócios", isto poderá ser muito bem "organizado".

Acredito que, com essa abordagem e esses recursos, é possível promover o desenvolvimento das capacidades organizacionais, elevar o seu nível de maturidade, melhorar o seu desempenho e índice de sucesso em projetos e contribuir para a sustentabilidade e a competitividade do seu negócio.

O propósito

Ricardo Bellino é, sem sombra de dúvidas, um empresário competente. Depois de ler o seu livro "Sopa de Pedra" (Bellino, 2004), por dedução, ficamos convencidos de que o gerenciamento de projetos é "a ferramenta da prosperidade".

Sim, no sentido estrito e amplo do conceito filosófico da "prosperidade", o gerenciamento de projetos é o principal recurso para cultivar e usufruir da prosperidade. Melhor do que "estar rico", "ser próspero" é a forma mais efetiva de alcançar e manter os benefícios que constituem a riqueza.

Prosperidade
Sentimento e atitude de gerar "bem-estar" e "bens materiais", em todas as situações, quaisquer que sejam as circunstâncias, para si mesmo e para todos que o cercam.

Figura 11 - Cultivando a verdadeira prosperidade

Reconhecemos nos profissionais, e amigos, da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional uma identidade de pensamento, de valores, de propósitos, e uma sinergia de abordagens que buscam contribuir para o bem-estar, a prosperidade e o sucesso de profissionais e de empresas.

Agradecemos a oportunidade de participar com esta pequena contribuição para este livro.

O nosso propósito é promover o aprimoramento das competências em gerenciamento de projetos. E estamos trabalhando para isto!

REFERÊNCIAS

BELLINO, Ricardo. Sopa de Pedra – *10 ingredientes para você criar sua receita de sucesso.* Editora Campus, 2004.

PMBOK - *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, Publicado pelo PMI – Project Management Institute.

PMI'S Pulse of the Profession - *Driving Success in Challenging Times*, PMI – Project Management Institute.

Aprimorando Competências de Gerente de Projetos – *Lélio Varella, Graciele Moura e Cirléa Aniceto*, Editora BRASPORT.

PARTE 2
QUESTÕES METODOLÓGICAS

SÍNTESE:

Nesta parte 2, há quatro capítulos com a defesa do método e das técnicas usadas no estudo de caso. Antonio Carlos Valença apresenta o **Pensamento como um processo sistêmico**, assim como defende ou demonstra como os **Princípios sistêmicos foram acionados na pesquisa**, além de uma tentativa de isolamento dos fatores internos de uma partida de futebol, ao buscar descrever a sua determinação estrutural, sob o título **Alguns fatores do jogo de futebol**.

O pensamento como um processo sistêmico

Antonio Carlos Valença

Muito embora alguns autores não considerem a linguagem um sistema auto-organizativo, como por exemplo Niklas Luhmann (2010), na "**Introdução à Teoria dos Sistemas"**, é possível detectar várias funções recursivas e co-dependentes nas organizações e estruturas argumentativas. Seguimos os pressupostos de David Bohm (2005) , em "**O Pensamento como um Sistema"**, para quem, pelo menos o pensamento (representado secundariamente ou manifestado na linguagem) é sistêmico. Não vamos entrar no mérito do esclarecimento ou da disputa teórica sobre o caráter sistêmico auto-organizativo da linguagem.

No que diz respeito à defesa do pensamento como um sistema é possível afirmar:

- há **elementos** constitutivos (orações/enunciados);
- há uma **relação entre os elementos** (compondo uma organização);
- há distintas formas de suposições e argumentos, com funções afirmativas, negativas, hipotéticas, no interior da **organização argumentativa** (estruturas);
- há uma **finalidade interativa e de convencimento daquele que fala, quando fala e com quem fala** (com o uso do argumento, quem fala ou escreve pretende um encadeamento conversacional ou intenciona persuadir ou convencer o outro);
- há uma **delimitação sistêmica nos argumentos**, ou seja, todas as estruturas e argumentações serão compostas ou extraídas das orações/enunciados proferidos/oferecidos pelos falantes;
- há, finalmente, uma **recursividade argumentativa**, pois quem fala retroage sobre o que fala, na forma de argumentação.

A apropriação do discurso pelos alunos

Do ponto de vista da delimitação temática da pesquisa, as orações/enunciados dos próprios participantes (e não os enunciados ou preferências ideológicas dos dois professores/pesquisadores) vão prevalecer como meio e finalidade de interpretação. Os alunos/participantes se debruçaram e analisaram os próprios pensamentos e a própria linguagem. Isto, em defesa do pressuposto de que se a linguagem não chega a ser, por unanimidade entre os teóricos, um sistema auto-organizativo, pelo menos funciona como um **modelo ou artefato sistêmico**, ou seja, é uma criação, produção, formalização ou representação do sistema psíquico e ponte para os acordos sociais. A linguagem, neste caso, deve se aproximar, ao máximo, do que pensam coletivamente os participantes sobre a Recuperação ou Destino do Futebol do Nordeste.

Uma representação conceitual e gráfica

Esta pesquisa é uma **formalização conceitual e gráfica, numa estruturação sistêmica,** da percepção dos alunos sobre o tema escolhido. Trata-se de um modelo linguístico argumentativo, portanto procuramos estabelecer **leis ou parâmetros de relações na argumentação** (que enunciado fala com outro enunciado e como se liga logicamente a outro). Assim, pretendemos **"simular", do ponto de vista conceitual, e exaustivamente,** todas as argumentações possíveis com todos os enunciados, cruzados entre si. Esperamos, também, criar ou acionar uma **teoria útil** ao tema pesquisado, seja para os públicos diretamente envolvidos no negócio do futebol, seja para públicos que têm interesse indireto.

Quando nos referimos a "simulação", queremos nos referir apenas ao mecanismo de fazer combinações com orações/enunciados, considerando as tendências inerentes a três cenários hipotéticos do negócio e do ambiente de prática do futebol nos

próximos três a cinco anos. Finalmente, esperamos ver as **reações, comportamentos e estratégias possíveis,** diante das organizações e das estruturas argumentativas das pessoas direta e indiretamente interessadas no tema, a partir das percepções dos alunos sobre o destino ou a potencial recuperação do Futebol do Nordeste.

Natureza da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza exploratória. Deve servir como meio de entendimento preliminar da percepção dos entrevistados sobre o destino ou a potencial recuperação do Futebol do Nordeste. A pretensão é oferecer uma leitura preliminar, em caráter de teste, com a finalidade de acionar (não de aplicar!) uma teoria de argumentação sistêmica. Todos os alunos, depois de consultados e de terem explicitado sua concordância com a construção proposta, responderam isoladamente a cinco perguntas. O cruzamento de todas as suas respostas deve revelar o funcionamento do método, evidenciando sua função de construtor sistêmico de um discurso coletivo hipotético. Deve dar resposta à seguinte pergunta: "Como falariam em conjunto dezenas de pessoas que não conversaram entre si?"

Propósito

O propósito é mapear inicialmente os cenários e os fatores mais influentes que, do ponto de vista sistêmico, podem condicionar, em algum grau, o futuro do futebol na região nordestina nos próximos três a cinco anos. Queremos contribuir para chamar a atenção sobre formas potenciais, nem sempre explícitas, de pensar, supor e agir, inerentes a essa atividade, mas convencidos de que são situações complexas, que envolvem diferenças, paradoxos, dilemas e contradições de variados interesses entre os seus protagonistas.

As cinco perguntas

As perguntas versam sobre a realidade atual e sobre as tendências nos cenários futuros (em cinco anos):

- Quais são hoje os fatores, condições e ações mais favoráveis ao negócio do Futebol no Nordeste?
- Quais são hoje os fatores, condições e ações mais desfavoráveis ao negócio do Futebol no Nordeste?
- Quais são os cenários hipotéticos mais desfavoráveis ou pessimistas para o Futebol do Nordeste nos próximos cinco anos?
- Quais são os cenários hipotéticos mais favoráveis ou otimistas para o Futebol do Nordeste nos próximos cinco anos?
- Quais são os cenários hipotéticos mais "normais" ou "realistas" para o Futebol do Nordeste nos próximos anos?

Processos Básicos e Roteiro da pesquisa

Foram os seguintes os passos, reconstituídos e descritos pelos próprios alunos-participantes.

(Redação deste roteiro com 19 itens é uma produção colaborativa de todos os alunos que participaram do processo).

1. Cada aluno levantou até três alegações para a construção de cenários futuros (uma alegação otimista, uma pessimista e outra realista) sobre o futuro do Futebol no Nordeste nos próximos três a cinco anos.
2. Para cada alegação levantada, foram dadas justificativas, evidências e ações normativas pertinentes.
3. Foram definidos dois critérios (Relevância Estratégica e Urgência) para comparações das ações normativas.
4. Para cada critério, as ações normativas foram comparadas aos pares.

5. Foram listadas as ações normativas com os pesos para cada critério e ordenadas de forma decrescente por média ponderada.
6. Cada aluno levantou duas alegações favoráveis e duas desfavoráveis em relação a quatro temas (Tecnologia, Cultura, Política e Economia).
7. Foi feita uma síntese das alegações levantadas (passos 1 a 6) nas duas coletas realizadas, de acordo com a abrangência e a similaridade, o que resultou em uma lista de variáveis.
8. As variáveis sintetizadas foram classificadas como possível "Tendência" ou ocorrência "Atual".
9. Os alunos presentes na aula avaliaram a relação de causalidade entre as variáveis atuais-favoráveis, duas a duas, obtendo uma matriz de influência sistêmica.
10. Os alunos foram divididos em três grupos para avaliar a relação de causalidade entre as varáveis atuais-negativas, tendências-favoráveis e tendências-desfavoráveis.
11. Foi criada a matriz sistêmica "Atual Completa", resultante de uma composição entre a matriz "Atual Favorável" e a matriz "Atual Negativa" e novas relações de causalidade foram feitas, levando-se em conta as relações criadas pela nova composição.
12. Foram criadas as matrizes "Tendência Realista" e "Tendência Idealista" para utilizar somente as relações das variáveis dos cenários realista e idealista, como uma subdivisão da matriz "Tendências Favoráveis".
13. Foi criada a matriz "Atual" mais "Tendência Pessimista", que é uma composição de todas as variáveis e relações da matriz "Atual Completa" com as duas variáveis de maior peso hologramático da matriz "Tendência Desfavorável".
14. Foi criada a matriz "Atual" mais "Tendência Realista", que é uma composição de todas as variáveis e relações da matriz "Atual Completa" com as duas variáveis de maior peso hologramático da matriz "Tendência Realista".
15. Foi criada a matriz "Atual" mais "Tendência Idealista", que é uma composição de todas as variáveis e relações da matriz

"Atual Completa" com as duas variáveis de maior peso hologramático da matriz "Tendência Idealista".

16. Foi criada a matriz "Atual" mais "Tendência Realista*" para revisar as relações da matriz "Atual" mais "Tendência Realista".
17. Foi criada a matriz "Atual" mais "Tendência Pessimista*" para revisar as relações da matriz "Atual" mais "Tendência Pessimista".
18. Foi criada a matriz "Atual" mais "Tendência Idealista*" para revisar as relações entre as variáveis das duas matrizes que ainda não haviam sido relacionadas.
19. Foi criada a matriz "Atual Completa Revisada" para separar todas as variáveis do cenário atual e extrair os arquétipos sistêmicos.

Sínteses ascendentes

Uma vez enunciadas, as respostas/orações/enunciados foram classificadas tematicamente, de modo ascendente ou abrangente (com procedimentos de *reverse brainstorming*). Este movimento pode se repetir diversas vezes, com síntese de sínteses a cada novo passo. Mas o processo de sintetização deve sempre se manter no interior da rede interligada (de pertencimento) das codificações (cachos temáticos), gerando orações agregadas, mas exclusivas de um mesmo tema. Usa-se deste procedimento para favorecer a consulta e a imediata identificação de qualquer oração/enunciado isolado, sendo também possível se identificar, de imediato, em caráter ascendente ou descendente, todas as orações/enunciados que lhe estão diretamente associados.

A elaboração de um discurso coletivo hipotético de caráter sistêmico

Todas as respostas (proposições/enunciados) foram organizadas e classificadas por temas e, finalmente, foram comparadas uma a uma em sua causalidade/influência recíproca, de modo a fazerem sentido entre si. Pelo método usado, foram acolhidas todas as orações/enunciados com algum grau de exclusividade

entre si, o que resultou em 24 orações/enunciados finais. Este procedimento é exaustivo, pois todas as combinações de argumentação são elaboradas pelo *software SysLogic- Systemic Logic Crafter*, considerando todas as respostas acolhidas. Juntos, os 24 enunciados vão constituir um discurso coletivo hipotético.

Procedimentos no Matriciamento das Relações de Influência

O procedimento central no preenchimento de uma matriz de causalidade ou influência sistêmica é estabelecer a comparação de cada proposição/enunciado cruzada (o) com todas (os) as (os) outras (os) no seu subsistema temático. A relação se dá, basicamente, pela escolha de uma dentre muitas categorias convencionais da lógica de causalidade/influência (no caso, escolhemos nove, básicas e simples de entendimento do cliente: determinação, condição necessária, probabilidade e possibilidade, sendo estas afirmativas e negativas, ou falta de relação), logo, seja no sentido de *feedback* de ampliação ou reforço (a variável 1 influencia, ampliando a atual qualidade, atributo ou natureza da variável 2, que está em teste/ avaliação da relação) ou no sentido de *feedback* de equilíbrio ou retração (a variável 1 influencia, negando ou retraindo a atual qualidade, atributo ou natureza da variável 2, que está em teste/avaliação da relação).

Como ler os mapas gerais de influência e os arquétipos sistêmicos

Diagramas ou mapas causais são modelos ou representações gráficas que podem ser usados ao lado de ou em representação exclusiva de descrições linguísticas. Ou seja, apoiam ou substituem, formalizando tais representações linguísticas. Trabalhamos com os dois meios. Construímos discursos coletivos e ilustramos esses discursos em forma de estruturas argumentativas, chamadas arquétipos sistêmicos. A ideia central de um diagrama causal é demonstrar como os elementos (variáveis,

orações/enunciados) se influenciam mutuamente. A organização desse processo se dá em torno de símbolos e notações convencionais das comunidades que trabalham com o pensamento sistêmico, como setas, relógios e marcos de retardo, para constituir uma linguagem gráfica.

Antes da leitura dos mapas e arquétipos sistêmicos, é importante o leitor familiarizar-se com algumas definições do pensamento sistêmico, que se resumem nos seguintes conceitos:

- **VARIÁVEIS (ELEMENTOS DO SISTEMA).** Partes, componentes, elementos ou fatores relevantes do sistema, passíveis de quantificação e de variação ao longo do tempo. Alguns exemplos, como as proposições: prioridade para Copa do Brasil, investimento em marketing, uso de auditoria externa, presença das famílias nos estádios etc. No caso, estas orações/enunciados foram elaboradas (os) pelos alunos sobre o tema.
- **RELAÇÕES DE CAUSALIDADE OU INFLUÊNCIA.** São os relacionamentos entre as variáveis (proposições), indicando a conexão sistêmica entre duas ou mais delas. Tais relacionamentos indicam como uma variável está afetando outra, evidenciando, entre elas, relação de causa e efeito, ou simples influência. Os relacionamentos entre duas variáveis são representados graficamente por uma seta que indica sua direção de influência e o tipo de mudança gerada pela variável causadora, representado pelos sinais que acompanham as setas.
- **SETAS AZUIS COM SINAIS "+" OU "M".** Indicam uma variação no mesmo sentido. Ou seja, aumentando-se a variável causadora, a variável afetada também é aumentada em sua natureza, atributos ou direção. Por outro lado, diminuindo-se a variável causadora, a variável afetada também é diminuída. Essa notação pode ser substituída pelo uso, apenas, de setas azuis sem os sinais complementares.

- **SETAS VERMELHAS COM SINAIS "-" OU "O".** Indicam uma variação no sentido oposto ou inverso. Ou seja, aumentando-se a variável causadora, a variável afetada é diminuída em sua natureza, atributos ou direção. Por outro lado, diminuindo-se a variável causadora, a variável afetada é ampliada. Essa notação pode ser substituída pelo uso de, apenas, setas vermelhas sem os sinais complementares.
- **TEMPO (ATRASO OU RETARDO).** Indicador de que os efeitos de uma relação somente são percebidos após um intervalo de tempo cuja duração, por ser dependente de subjetividade, é variável: pequena para alguns e grande para outros. Logo, cabe ao cliente interpretar o intervalo que considere adequado ou razoável no contexto em questão. O atraso é representado graficamente por duas barras paralelas na seta de relacionamento ou pelo símbolo de um relógio. Nesta pesquisa não usamos esta notação temporal.
- **CIRCUITOS OU CICLOS SISTÊMICOS.** São organizações e estruturas simples, básicas, formadas por duas ou mais variáveis, que constituem um ciclo fechado de relacionamentos, uma vez que, por exemplo, a primeira variável influencia a segunda, que influencia a enésima, que influencia a primeira novamente, criando um ciclo ou circuito. Esse conjunto de relações entre variáveis demonstra como as consequências influenciam, também, as suas causas. As diferentes relações que compõem o ciclo ou circuito definem seu tipo, podendo este ser de reforço ou de balanceamento.
- **CICLOS DE REFORÇO.** Caracterizam-se por um comportamento de expansão, em que o efeito resultante de uma variável sobre outra e sobre si mesma é no mesmo sentido (*feedback* positivo). Enquanto as variáveis dentro do ciclo se influenciam dinamicamente, elas são continuamente expandidas ou diminuídas na mesma direção. Os ciclos de reforço podem ser virtuosos – compostos por variáveis favoráveis que crescem continuamente –, ou viciosos – compostos por variáveis desfavoráveis que crescem continuamente. Assim, o reforço pode ser positivo ou negativo.

- **CICLOS DE BALANCEAMENTO.** Caracterizam-se por um comportamento de equilíbrio, em que o efeito resultante de uma variável sobre outra e sobre si mesma está no sentido inverso (*feedback* negativo). Enquanto as variáveis dentro do ciclo se influenciam dinamicamente, elas alternam suas respectivas direções, e cada variável dentro do ciclo cresce e decresce em diferentes momentos.
- **MAPAS SISTÊMICOS OU MAPAS GERAIS DE INFLUÊNCIA (MGI, DIAGRAMAS SISTÊMICOS).** São as representações gráficas do inter-relacionamento entre um grupo de variáveis, indicando, no conjunto, os efeitos causados pela ampliação ou redução de determinada variável. O entendimento dos mapas é bastante complexo, pois eles demonstram, por meio de muitas relações e variáveis, como um sistema se comporta dinamicamente diante da alteração em uma das variáveis do sistema. Nesta obra, apresenta-se um mapa sistêmico para cada dimensão da pesquisa.
- **ARQUÉTIPOS SISTÊMICOS.** São as estruturas, as funcionalidades (*modus operandi*) dentro das organizações argumentativas. Eles integram um conjunto de variáveis e suas relações recíprocas, mas, sobretudo, buscam representar o modo como padrões de comportamento predefinidos e recorrentes se revelam em cada caso específico. Ao todo, trabalhamos com bilhões de estruturas arquetípicas, poucas delas exemplificadas ao longo deste texto. Os arquétipos são, portanto, estruturas que se formam por padrões recorrentes de comportamentos que estão associados e que exibem as características de um sistema complexo. Essas estruturas, uma vez identificadas, produzem *insights* sobre a origem de um padrão de comportamento (ponto de alerta), permitindo, então, criar estratégias de ação eficazes para atuar diante da situação (ponto de alavancagem). Neste texto, são apresentados arquétipos sistêmicos para cada uma das dimensões da pesquisa, referentes exclusivamente às variáveis consideradas sistemicamente mais relevantes na matriz de lógica. Vide capítulo Princípios sistêmicos acionados na pesquisa.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R *Redesigning the Future,* NY, John Wiley & Sons, 1974.

ANDRADE,A et al, *Pensamento Sistêmico: caderno de campo,* Porto Alegre Bookman, 2006.

ARGYRIS, C. *Intervention. Theory and Method*. Reading: Addison-Wesley, 1970.

_____. *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.

_____. *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____; PUTNAM, R. & SMITH, D. *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ & SCHÖN, D. *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. São Francisco: Jossey- Bass, 1974.

_____& _____. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____& _____. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J. L. *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

BARDIN, l *Análise de Conteúdo,* Lisboa, Edições Persona, 1979.

BERTALANFFY, L von, *"An outline of General System Theory".* Em The British Journal for the Philosophy of Science, 1(2), no. 2, agosto de 1950.

_____. *General Systems Theory,* NY, George Braziller, 1968.

BLANCHÉ, R.*Estruturas Intelectuais,* Editora Perspectiva, São Paulo, 2010.

BOYATZIS, R.*Transforming Qualitative Information – Thematic Analysis and Code Development*, Sage Publications, London, 1998.

BOHM, D. *Diálogo*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BRANDÃO, C R.*Pesquisa Participante*, Editora Brasiliense, São Paulo, 1981.

DUCROT, O. *O dizer e o dito*. São Paulo: Pontes, 1987.

EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ELINOR, L. & GLENNA, G. *Diálogo*. São Paulo: Futura, 1998.

FETTERMAN D M.*Ethnography, Step by Step*, Sage Publications, London, 1989.

FORRERSTER, J W.*World Dynamics,* Cambridge, Wright-Allen, 1973.

GOFFMAN, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova York: Knopf, 1965.

GRICE, H. P. "Utterer's Meaning and Intentions". Em *The Philosophical Review*, 78:147-177, 1969 (reimpresso em *Studies in the Way of Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1989).

ISAACS, W. *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Boston: Currency, 1999.

JORGENSEN, D L *Participant Observation – A Methodology for Human Studies,* Sage Publications, London , 1989.

KERLINGER, F N.*Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart & Winston, NY, 1986.

KIMMEL, A J.*Ethics and Values in Applied Social Research*, Sage Publications, London , 1988.

KOCH, I. *A inter-ação pela linguagem*. São Paulo: Contexto, 1992.

_____. *O texto e a construção dos sentidos*. São Paulo: Contexto, 1997.

_____. *Argumentação e linguagem*. São Paulo: Cortez, 2009.

KONDER, L. *O Que é Dialética,* Editora Brasiliense, 1981.

LABAW, P.*Advanced Questionnaire Design,* Abt Books, Cambridge, Mass.:, 1980.

LEBRET, J. L. *Princípios para a ação*. 8a ed. São Paulo: Duas Cidades, 1984.

LUHMANN, N. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2010.

MATURANA ROMESÍN, H. & VARELA, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

_____ & ÁVILA YÁÑEZ, Ximena d'. *Habitar humano em seis ensaios de biologia cultural*. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MEADOWS, D et al.*The Limits to Growth,* NY, Universe, 1972.

MEYER, B. *A arte de argumentar*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MILES, M 7 HUBERMAN, A M *Qualitative Data Analysis- A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, London,1984.

MILLER, G. A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information". Em *Psychological Review*, 63:81-97, 1956.

MORGAN, G *Beyond Method- Strategies for Social Research*, London, Sage Publications, 1983.

MORIN, E *O Método,* Lisboa, Publicações Europa-América, 1977.

_____ & LE MOIGNE, J. *Inteligência da complexidade*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2000.

OSAKABE, H. *Argumentação e discurso político*. 3a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PIAGET, J *Problemas de Psicolinguística,* Editora Mestre Jou, São Paulo, 1973.

PERELMAN, C & OLBRECHTS-TYTECA, L.*Tratado de Argumentação,* Martins Fontes, São Paulo, 2005.

PRADO, C J. *Introdução à Lógica Dialética,* Editora Brasiliense, 1979.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Nova York: Doubleday, 1967.

POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Nova York: Harper & Row, 1959.

RICHARDSON, G P.*Feedback Thought in Social Science and Systems Theory,* Waltham- Pegasus, 1991.

ROSEMBERG, M. *Nonviolent Communication: a Language of Life*. Encinitas: Puddle Dancer, 2003.

SCHARMER, C. O. "*Conversation with Henri Bortoft: Imagination becomes an Organ of Perception".* Entrevista. Londres, 14 de julho de 1999. Disponível em www.dialogonleadership.org.

SCHEIN, E H.*Professional education: Some New Directions,* New York, McGraw Hill, 1972.

SCHÖN, D. *The Reflective Practioner*. Nova York: Basic, 1983.

_____. *Educando o profissional reflexivo. Um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SDEP. *Road Maps: a Guide to Learning Systems Dynamics.* Disponível em *http://sysdyn.clexchange.org/.* Acessado em 15-5-2005.

SEARLE, J. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.

_____. *Expressão e significado*. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.

_____. *Intencionalidade*. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.

SENGE, P.*A Quinta Disciplina*, São Paulo, Best Seller, 1990.

_____. *A Quinta Disciplina: caderno de campo- estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende,* Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995.

STERMAN, J D *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World.* Boston, McGraw-Hill, 2000.

STRAUSS , A L *Qualitative Analysis for Social Scientists,* Cambridge University Press, NY, 1987.

VALENÇA, A. C. *Eficácia profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. *Praia de Pipa a próxima vítima,* Editora Bagaço, Recife, 1996.

_____. *Uma experiência de aprendizagem organizacional: 10 anos de comunidade na prática*. Recife: Bagaço, 2000.

_____. *Cinema em Pernambuco e no Brasil,* Editora Bagaço, Recife, 2002.

_____. *Método Symlog e aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. *Mediação: Método da investigação apreciativa da ação na ação. Teoria e prática da consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço, 2007.

_____. *Mediação: caderno de campo*. Recife: Bagaço, 2009.

_____ *et al*. *Aprendizagem organizacional: 123 aplicações de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____ & LIMA, J. G. *Pensamento sistêmico: 25 aplicações práticas*. Recife: Bagaço, 1999.

VOGT, C. *Linguagem, pragmática e ideologia*. São Paulo: Hucitec, 1989.

_____. *O intervalo semântico*. São Paulo: Unicamp, 2009.

WIENER, N *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine,* NY/London, MIT Press, 1948.

WILBER, K Sex, *Ecology and Spirituality: the Spirit of Evolution.* Boston, Shambala, 1995.

_____. *Uma Teoria do Tudo, São Paulo,* Cultrix, 2003.
WINNICOTT, D W.*Os Bebês e Suas Mães, Martins Fontes*, São Paulo, 1996.

Princípios sistêmicos acionados na pesquisa

Antonio Carlos Valença

Introdução

Foram usados três *softwares* ao longo desta pesquisa: *SysQuali- Systemic Qualitative Research, SysDecision- Systemic Support to Decision e Syslogic - Systemic Logic Cratfer* (ver na Parte 5 as descrições e funcionalidades dos três *softwares*). Com o uso inicial dos *softwares SysQuali- Systemic Qualitative Research e SysDecision- Systemic Support to Decision* foram escolhidas e hierarquizadas as respostas às cinco perguntas. Com a ajuda do *software SysLogic- Systemic Logic Crafter*, consideramos as diferenças nas proposições, nos enunciados e, finalmente, nos argumentos compostos dos alunos-participantes, pois as respostas poderiam ter sido expressas e diretas em relação ao tema ou poderiam ter dado "dicas" ou sinais indiretos dos seus modelos mentais hipotéticos. No desenvolvimento da pesquisa, esta dimensão explícita x implícita da "construção do sentido" pode ser facilmente detectada na leitura que se faz sobre os discursos coletivos, construídos mecanicamente pelo *software SysLogic- Systemic Logic Crafter*. O resultado sempre gera certo grau de surpresa entre os próprios pesquisadores e, neste trabalho, não foi diferente. É preciso interpretar a linguagem em duas perspectivas: a dos respondentes no seu próprio interior e a da a máquina no seu exterior (discursos mecânicos podem se transformar em discursos aceitos/validados pela comunidade).

Nas operações e funcionalidades dos dois *softwares*, podemos localizar alguns princípios sistêmicos, como defendidos pelos pesquisadores de pensamento sistêmico e reunidos em vários livros de Antonio Carlos Valença (2007, 2009, 2011, 2012). Em caráter de síntese, podemos recorrer a uma adaptação dos princí-

pios sob a inspiração de Ken Wilber (Uma Teoria de Tudo,Cultrix, São Paulo, 2003):

1. A realidade ou representação argumentativa é uma totalidade, formada por argumentos simples e compostos, de modo que cada um e todos os argumentos em conjunto, são simultaneamente partes e totalidades em relação;
2. Cada argumento é capaz de preservar sua individualidade e sua totalidade particular ou autonomia (autoadaptação) em relação aos demais;
3. Como parte de um todo, cada argumento deve-se adaptar ou se acomodar com outros argumentos, registrando sua identidade e descobrindo seu ambiente existencial (autoadaptação) entre os demais;
4. Cada argumento é capaz de reproduzir as qualidades de níveis anteriores, autotransformando-se (autotranscendência) num nível superior;
5. Cada argumento também se decompõe em partes, depois de uma autotranscendência (autodissolução), participando de novas identidades com outros argumentos;
6. Os argumentos emergentes são novos: suas propriedades e qualidades não ficam restritas aos componentes ou atributos dos argumentos anteriores que o formaram e, por isso, suas descrições não podem ser reduzidas às de suas partes componentes anteriores;
7. Os argumentos emergem holarquicamente. Ou seja, hierárquica e ordenadamente numa série todos/parte;
8. Após a transcendência, o argumento emergente inclui os predecessores e adiciona o seu novo código (forma ou totalidade), preservando aqueles que o formam, mas desconsiderando a separação ou isolamento de cada argumento anterior;
9. Os argumentos-partes estabelecem as possibilidades do argumento-todo; o argumento-todo estabelece as probabilidades dos argumentos-partes. O argumento-todo vai "além" dos argumentos-partes, mas não viola os padrões destes últimos;

10. Uma hierarquia argumentativa é superficial ou profunda de acordo com o seu número de níveis de inferência, e o escopo ou amplitude do nível é referente ao seu número de argumentos;
11. A cada nível sucessivo de evolução dos argumentos, aumenta-se a profundidade e diminui-se a amplitude da hierarquia;
12. Existe evolução através da crescente complexidade argumentativa;
13. A evolução se move através da crescente organização/estruturação dos argumentos;
14. Quanto maior a profundidade de um argumento, maior é a sua autonomia relativa, ou seja, a sua capacidade de se preservar em meio às flutuações argumentativas;
15. A estrutura profunda de um argumento influencia o seu desenvolvimento no conjunto argumentativo e na sua extrapolação no tempo e no espaço.

Decálogo dos princípios essenciais atuantes ou operativos no matriciamento das relações de influência entre as orações/enunciados.

É possível identificar, pelo menos, onze potenciais dimensões complexas, embutidas ou implícitas nas suposições, pressupostos ou deduções das orações/enunciados dos respondentes, quando cruzadas entre si:

1. a **totalidade interdependente:** tudo está ligado a tudo e tudo se relaciona com co-dependência emergencial a tudo;
2. a **intersubjetividade interpretativa:** as interpretações são construções mentais e são acordos intersubjetivos. Constituem-se como conexões interdependentes das percepções e avaliações dos sujeitos, que julgam, com seus modelos mentais, uma realidade proposta e interpretada. Não há verdades absolutas e não existe uma realidade independente de quem a interpreta ou cria mentalmente;

3. a **instabilidade da percepção ou avaliação/julgamento das situações**: cada pessoa ou comitê pensa sempre diferente em contextos e situações diferentes. Outra pessoa ou outro comitê, de outra comunidade, provavelmente interpreta de modo diferente a mesma situação ou contexto;
4. **a abertura e leitura de segunda ordem**: outras pessoas e outras comunidades podem acrescentar, modificar, refazer ou eventualmente destruir a avaliação e ou julgamento de outra pessoa ou comunidade. Mas é sempre possível haver releituras de leituras anteriores;
5. o **enlace mediador dos termos sistêmicos**: cada oração/ enunciado que mais se relaciona com as demais e, sobretudo, cria *feedback* de equilíbrio, tem prioridade nas análises. Elas servem de nós ou anéis e influenciam as demais orações/ enunciados, servindo de parâmetro ou de fator atrator para as leituras e/ou argumentos mais significativos da realidade interpretada;
6. a **organização argumentativa**: sempre é possível associar (de forma positiva, negativa ou hipotética), pela fluidificação dos conceitos, dois ou mais termos, criando novos sentidos para os mesmos termos, agora associados.
7. a **exaustividade argumentativa**: uma vez que todas as orações/ enunciados são cruzadas (os) com todos os demais. Estas organizações argumentativas chegam à casa dos bilhões de possibilidades. Este processo é feito mecanicamente e esgota, por inteiro, todas as possibilidades associativas, tornando a argumentação exaustiva, sem a necessidade de uso da retórica.
8. a **estrutura do argumento**: quando ficam combinadas ou associadas duas ou mais organizações argumentativas, elas são chamadas de arquétipos sistêmicos. São estruturas argumentativas, que obedecem a regras operativas de formação e de deformação, permitindo a intervenção humana ou maquinal sobre elas.
9. a **ação é e está na linguagem**: cada estrutura argumentativa, ou seja, cada estrutura de linguagem aponta para uma ou mais estratégias de ação. É possível, assim, saber como identificar as

estratégias em atuação numa situação e uma ou mais formas de se atuar sobre elas.

10. a **modificação da estrutura do pensamento pode viabilizar a mudança da ação**: falar e argumentar sobre mudança não garantem a efetiva mudança da ação, mas esta é mais provável, quando há mudança no modelo mental e na estrutura do pensamento e da argumentação.
11. **uso das setas e códigos ou regras de lógica.** Podemos entender os usos das setas azuis e vermelhas, na perspectiva da formação e do encadeamento das proposições, de modo a formar discursos consistentes, estabelecendo-se uma correlação com as regras ou tipos de relações de lógica. No entanto, nos nossos trabalhos de consultoria, para manter o exercício de escolha livre e da construção autônoma do sentido pelo cliente, nem apresentamos este quadro e nem fazemos dele uma tabela de referência ou de conferência da qualidade, estética, legitimidade, etc do sentido construído.

Nas situações concretas, percebemos que os clientes sabem construir sentido de modo intuitivo ou com uso de lógica com a aplicação do bom senso para compreensão do seu contexto (dizem os lingüistas que "não há texto sem contexto"). Na prática, dispensamos o domínio das regras lógicas formais, devolvendo ao cliente sua independência, o que não equivale, necessariamente, à ignorância mas à contextualização, como ele a entende. Eles querem ser ajudados nas condições de erro e querem saber qual a direção mais eficaz para as suas ações e, assim, constroem sentidos e estratégias da forma como percebem a realidade. E isto, eles sabem fazer com simplicidade e espontaneidade. O sentido e a significação, na linguagem pragmática: "...o sentido é, desta forma, uma noção operacional; constitui o objeto da descrição semântica, enquanto a significação, o dado da observação, a sua matéria" (Vogt, 1989, p. 15). Consideramos que estabelecer relações entre proposições é algo simples para uma pessoa com 13 anos de idade. De qualquer modo, veja-se a utilidade da seguinte tabela:

Tipo de Relação Lógica	Exemplos de relações entre proposições	Opções mais adequadas ou prováveis de uso das setas	Intensidade da relação de implicação (como orientamos o cliente): Determinação: muito forte Condição: forte Probabilidade: relativa Possibilidade: fraca
Conjunção Copulativa	Porte das empresas **(e)** Poder de barganha das empresas.	Duas setas azuis	Condição e probabilidade.
	Prejuízo das empresas **(e)** Eficácia da gestão financeira da empresa.	Duas setas vermelhas.	Condição e condição/ probabilidade.
Conjunção Discretiva	Felicidade dos executivos **(mas com)** Ocupação intensa do tempo.	Duas setas azuis	Probabilidade e possibilidade.
	Felicidade dos trabalhadores **(porém com)** Impaciência dos **(outros)** colegas.	Duas setas vermelhas	Possibilidade e probabilidade
Disjunção exclusiva	Iniciativa dos gerentes **(ou, um ou outro)** Submissão obediente ao diretor.	Duas setas vermelhas	Condição/determinação e determinação.

Disjunção inclusiva	Engajamento das secretárias **(e/ou)** Alegria no ambiente de trabalho.	Duas setas azuis.	Probabilidade e possibilidade.
Condicionalidade Lógica	**(Se)** Felicidade de todos os executivos **(então)** felicidade do executivo X	Duas setas azuis.	Determinação e condição
Condicionalidade Definidora	**(Se)** Casamento de todos os executivos **(então)** Solteirice do executivo X	Duas setas vermelhas.	Determinação e determinação.
Condicionalidade Causal	**(Se)** Riqueza dos proprietários **(então)** Incidência incremental do Imposto de Renda.	Uma seta azul e vermelha.	Condição e probabilidade.
Condicionalidade Decisora	(Se) Vinda de novo diretor (então) Dispensa dos cargos de confiança	Seta azul sem retorno. Ou retorno com azul e/ou vermelha.	Probabilidade (e, talvez, possibilidade).
Bicondicionalidade	**(Se)** Vinda de novo diretor **(então)** Mudança de estilo na direção (do novo diretor).	Duas setas azuis.	Condicionalidade e condicionalidade.
Sem relação	Beleza do novo diretor **z** produtividade das máquinas.	Sem setas.	Sem implicações.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R Redesigning the Future, NY, John Wiley & Sons, 1974.

ANDRADE,A et al, Pensamento Sistêmico: caderno de campo, Porto Alegre Book¬man, 2006.

ARGYRIS, C. Intervention. Theory and Method. Reading: Addison-Wesley, 1970.

_____. Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational. São Fran¬cisco: Jossey-Bass, 1982.

_____. Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____; PUTNAM, R. & SMITH, D. Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ & SCHÖN, D. Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness. São Francisco: Jossey- Bass, 1974.

_____& _____. Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____& _____. Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Reading: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J. L. How to Do Things with Words. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

BERTALANFFY, L von, "An outline of General System Theory". Em The British Journal for the Philosophy of Science, 1(2), no. 2, agosto de 1950.

_____. General Systems Theory, NY, George Braziller, 1968.

BLANCHÉ, R Estruturas Intelectuais, Editora Perspectiva, São Paulo, 2010.

BOHM, D. Diálogo. São Paulo: Palas Athena, 2005.

DUCROT, O. O dizer e o dito. São Paulo: Pontes, 1987.

EKMAN, P. A linguagem das emoções. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ELINOR, L. & GLENNA, G. Diálogo. São Paulo: Futura, 1998.

FORRERSTER, J W World Dynamics, Cambridge, Wright-Allen, 1973.

GOFFMAN, E. The Presentation of Self in Everyday Life. Nova York: Knopf, 1965.

GRICE, H. P. "Utterer's Meaning and Intentions". Em The Philosophical Review, 78:147-177, 1969 (reimpresso em Studies in the Way of Words. Cambridge: Har¬vard University Press, 1989).

ISAACS, W. Dialogue. The Art of Thinking Together. Boston: Currency, 1999.

KOCH, I. A inter-ação pela linguagem. São Paulo: Contexto, 1992.

_____. O texto e a construção dos sentidos. São Paulo: Contexto, 1997.

_____. Argumentação e linguagem. São Paulo: Cortez, 2009.

KONDER, L. O Que é Dialética, Editora Brasiliense, 1981.

LEBRET, J. L. Princípios para a ação. 8a ed. São Paulo: Duas Cidades, 1984.

LUHMANN, N. Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis: Vozes, 2010.

MATURANA ROMESÍN, H. & VARELA, F. A árvore do conhecimento. São Paulo: Palas Athena, 2001.

_____ & ÁVILA YÁÑEZ, Ximena d'. Habitar humano em seis ensaios de biologia cultural. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MEADOWS, D et al The Limites to Growth, NY, Universe, 1972.

MEYER, B. A arte de argumentar. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MILLER, G. A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information". Em Psychological Review, 63:81- 97, 1956.

MORIN, E.O Método, Lisboa, Publicações Europa-América, 1977.

_____ & LE MOIGNE, J. Inteligência da complexidade. São Paulo: Fundação Pei¬rópolis, 2000.

OSAKABE, H. Argumentação e discurso político. 3a ed. São Paulo: Martins Fon¬tes, 2002.

PERELMAN, C & OLBRECHTS-TYTECA, L Tratado de Argumentação, Martins Fontes, São Paulo, 2005.

PRADO, C J. Introdução à Lógica Dialética, Editora Brasiliense, 1979.

POLANYI, M. The Tacit Dimension. Nova York: Doubleday, 1967.

POPPER, K. The Logic of Scientific Discovery. Nova York: Harper & Row, 1959.

RICHARDSON, G P.Feedback Thought in Social Science and Systems Theory, Wal¬tham- Pegasus, 1991.

ROSEMBERG, M. Nonviolent Communication: a Language of Life. Encinitas: Puddle Dancer, 2003.

SCHARMER, C. O. "Conversation with Henri Bortoft: Imagination becomes an Organ of Perception". Entrevista. Londres, 14 de julho de 1999. Disponível em www.dialogonleadership.org.

SCHEIN, E H Professional education: Some New Directions, New York, McGraw Hill, 1972.

SCHÖN, D. The Reflective Practioner. Nova York: Basic, 1983.

_____. Educando o profissional reflexivo. Um novo design para o ensino e a aprendi¬zagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SDEP. Road Maps: a Guide to Learning Systems Dynamics. Disponível em http:// sysdyn.clexchange.org/. Acessado em 15-5-2005.

SEARLE, J. Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.

_____. Expressão e significado. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.

_____. Intencionalidade. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.

SENGE, P A Quinta Disciplina, São Paulo, Best Seller, 1990.

_____. A Quinta Disciplina: caderno de campo- estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995.

STERMAN, J D Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Com¬plex World. Boston, McGraw-Hill, 2000.

VALENÇA, A. C. Eficácia profissional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. Uma experiência de aprendizagem organizacional: 10 anos de comunidade na prática. Recife: Bagaço, 2000.

_____. Método Symlog e aprendizagem organizacional. Rio de Janeiro: Quality¬mark, 2005.

_____. Mediação: Método da investigação apreciativa da ação na ação. Teoria e prática da consultoria reflexiva. Recife: Bagaço, 2007.

_____. Mediação: caderno de campo. Recife: Bagaço, 2009.

_____ et al. Aprendizagem organizacional: 123 aplicações de arquétipos sistêmicos. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____ & LIMA, J. G. Pensamento sistêmico: 25 aplicações práticas. Recife: Bagaço, 1999.

VOGT, C. Linguagem, pragmática e ideologia. São Paulo: Hucitec, 1989.

_____. O intervalo semântico. São Paulo: Unicamp, 2009.

WIENER, N.Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, NY/London, MIT Press, 1948.

WILBER, K. Sex, Ecology and Spirituality: the Spirit of Evolution. Boston, Sham¬bala, 1995.

_____. Uma Teoria do Tudo, São Paulo, Cultrix, 2003.

WINNICOTT, D W.Os Bebês e Suas Mães, Martins Fontes, São Paulo, 1996.

Alguns Fatores do Jogo de Futebol

Antonio Carlos Valença

Abro este capítulo com uma pergunta complexa: seria possível selecionar os fatores constitutivos das "determinações estruturais" (Maturana, H e Yánez, X, 2008) do jogo do futebol?. Difícil. Talvez até impossível. Pela organização complexa de um jogo social, a escolha dos elementos constitutivos da sua determinação estrutural é extremamente artificial. De fato, o futebol envolve elementos biofísicos, psicológicos (aqui também os estratégicos), emocionais, culturais, e outros, de difícil "isolamento". Nas próprias palavras de Maturana e Yánez, a determinação estrutural implica que: "...um observador distingue uma entidade, em que tudo o que acontece com ela, surge determinado pelo operar de seus componentes e pelas relações entre eles, isto é, por sua estrutura, pelas coerências de sua arquitetura dinâmica espontânea" (pg. 119). Deste modo, seria quase impossível "separar" ou "isolar" os elementos constitutivos do jogo de futebol, e, por cima, estabelecer as relações que operam entre si. No entanto, mesmo considerando complexa a tarefa, além de arbitrária, arrisquei "isolar" e depois combinar alguns deles para analisar esta possível determinação estrutural.

Bem, uma vez admitida a arbitrariedade (e a insuficiência temática por ser a lista de um torcedor, mas leigo), admito que ela pode ser útil para leituras de segunda ordem. Está claro, neste e noutros livros meus, que não tenho expectativas de reconhecimento de precisões em minhas teorias ou textos. Tenho a pretensão de estimular reflexões e leituras dos clientes (segunda ordem) sobre as leituras (primeira ordem) que faço. De fato, devem estar ausentes desta lista muitos fatores relevantes. Por outro lado, muitos fatores presentes, confesso, leio-os diaria-

mente na imprensa. Então vamos para a prática: considerada esta lista, mesmo em sua limitação, qual o caráter exaustivo das possibilidades argumentativas considerando as relações dos fatores listados? Bem, há várias respostas.

Inicialmente, considerei na natureza do jogo, pelo menos quatro dimensões imprescindíveis: (a) regras de operação/funcionamento; (b) atores/agentes em situação de jogo; (c) agentes e controladores das regras; e, (d) fatores aleatórios, surpreendentes ou desconhecidos. A lista tenta cobrir essas dimensões. Segundo, evitei listar fatores dos ambientes externos ao jogo, algo que empobrece profundamente a lista dos fatores aleatórios, surpreendentes ou desconhecidos. Terceiro, coloquei apenas duas categorias com dois fatores antagônicos entre si: acertos e erros dos árbitros na aplicação das regras e estímulos favoráveis e desfavoráveis da torcida. Finalmente, escolhi seis fatores em sua natureza "negativa": (1) pressões, críticas e cobranças imediatas da torcida; (2) eventuais exclusões injustas de atletas durante a partida; (3) risco de lesões e acidentes com o atleta; (4) quebra ou descontinuidade de equipamentos, artefatos e condições materiais para a realização do evento, (5) instabilidade dos movimentos da bola em reação aos toques e (6) barreiras e condições meteorológicas adversas.

Quando fui fazer a matriz de relacionamento sistêmico entre esses fatores, selecionei a dimensão negativa dos fatores antagônicos entre si (atuação negativa dos árbitros e atuação negativa da torcida), de modo que a matriz final foi feita com um total de 27 fatores. Há bilhões de possibilidades argumentativas com esta matriz. Extraídos os mapas e arquétipos sistêmicos, passo a comentá-los em três categorias: (a) mapas específicos por natureza do fator, (b) dinâmica da atratividade dos cinco principais fatores (e é possível fazer o mapa de cada um deles e combiná-los) e (c) análise dos arquétipos. Há centenas de milhares de arquétipos relevantes. Um técnico de futebol ou um cronista esportivo

ou um estudioso do futebol poderia escolher uma lista de arquétipos bastante diferente da minha. Certamente mais completa. Os arquétipos que escolhi, creio, têm alguma utilidade, nem que seja a de dar o pontapé inicial para futuras escolhas. O critério fundamental foi escalar os fatores sobredeterminantes, ou seja, aqueles de maior peso hologramático, aqueles que influenciam mais e são mais influenciados, operando como nós ou anéis em todo o sistema argumentativo.

Eis minha lista (de um torcedor, arbitrária, limitada), construída num voo de três horas e não mais modificada. Reafirmo: qualquer especialista pode desconfirmá-la de imediato, sei disso.

1. Atuação dos Árbitros:

a. Aplicação das regras operativas do jogo (17 regras da FIFA)

b. Margem de erros do controle destas regras pelos árbitros

2. Desempenho da Equipe:

c. Coordenação tática e técnica no desempenho da equipe

d. Movimentos de neutralização dos movimentos da outra equipe

e. Tempo de manutenção da posse de bola

f. Quantidade de finalizações e grau de eficácia nas finalizações

g. Grau de resistência física média dos jogadores para correr mais e por mais tempo

h. Média da compleição física, força, entrega e resiliência dos atletas

i. Grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos

j. Versatilidade (diversidade, flexibilidade, variabilidade) e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe

k. Concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo

l. Grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe

m. Temporalidade/senioridade da curva de aprendizado e de sucesso da equipe

n. Expectativa viável da equipe por recompensas financeiras

o. Expectativa viável da equipe por recompensas simbólicas e de poder/imagem

p. Eventualidade de exclusões injustas e/ou surpreendentes de atletas no transcorrer da partida (tamanho da equipe)

q. Orientações e apoio da equipe técnica no decurso da partida

r. Quantidade de substitutos qualificados no banco de reserva

s. Grau de comprometimento médio com a excelência

3. Desempenho individual:

t. Ineditismo e excepcionalidade da habilidade dos atletas no manejo da bola com os pés

u. Surpresa com a inventividade, criatividade e eficácia das jogadas individuais

v. Risco de lesões e acidentes com atletas

w. Expressão da maturidade e autodomínio dos atletas

4. Condições físicas e instrumentais:

x. Tamanho do campo e qualidade do gramado

y. Barreiras ou limites das condições meteorológicas

z. Quebra ou descontinuidade de equipamentos, artefatos e condições materiais para realização do jogo

aa. Instabilidade dos movimentos da bola em reação aos toques

5. Entorno imediato/próximo

bb. Estímulos favoráveis da torcida e da atmosfera no transcorrer da partida

cc. Pressões, críticas e cobranças da torcida com atmosfera tensa no transcorrer da partida

Mapas Específicos dos Sub-sistemas:

Observação: Para a melhor leitura dos gráficos a seguir, deve-se atentar para: (a) ciclos ou circuitos sistêmicos com a presença de setas azuis em qualquer número e/ou setas vermelhas em número par indicam uma dinâmica de crescimento, expansão e desvio do equilíbrio; (b) ciclos ou circuitos sistêmicos com a presença de setas azuis em qualquer número e setas vermelhas em número ímpar indicam uma dinâmica de equilíbrio, de estabilização, de retração; (c) quanto mais encorpada for a seta, mais forte a influência do primeiro fator sobre o fator influenciado, e quanto menos encorpada for a seta, menor a influência.

1 - Atuação dos árbitros:

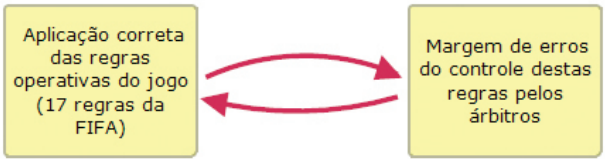

Diagrama 8- Atuação dos árbitros

Comentários:

- Setas vermelhas em par num sistema indicam uma dupla negação. Dá-se uma expansão ou crescimento, mas com este movimento de contradição repetitiva.
- No caso, vê-se que a presença/existência do cumprimento das regras operativas do jogo, de acordo com as normas da FIFA, implica a ausência, diminuição ou negação da margem de erros do controle destas regras pelos árbitros.

2 - Condições físicas, meteorológicas e instrumentais

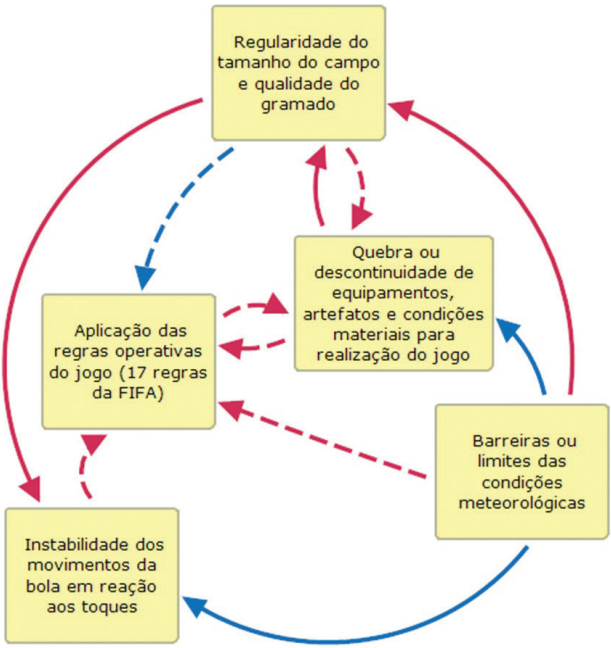

Diagrama 9- Condições físicas, meteorológicas e instrumentais:

Comentários:

- O gráfico tem a presença de setas azuis exclusivamente em alguns circuitos. Isto denota uma expansão ou crescimento, que também deve ser lido como um "desvio" da normalidade.
- Outros circuitos no gráfico têm a presença de setas azuis, em número ímpar ou par, e setas vermelhas em número ímpar. Isso denota uma dinâmica de equilíbrio, restrição ou contração.

- Pelo gráfico, podemos ler que as barreiras ou limites das condições meteorológicas são "constantes" do sistema ambiente-físico, fora do controle dos jogadores e dos árbitros, cuja influência pode ser direta na aplicação das regras, na integridade dos equipamentos e dos artefatos essenciais do jogo, além de condicionar a boa aplicação das regras operativas. No entanto, nenhum outro fator da lista as provoca. A instabilidade de movimentos da bola, em reação aos toques, pode desfavorecer a aplicação das regras operativas do jogo e, eventualmente, provocar quebras em equipamentos e artefatos. Finalmente, a qualidade e o tamanho adequado dos campos e gramados podem favorecer a boa aplicação das regras operativas do jogo e ajudar na estabilidade dos movimentos da bola em reação aos toques.
- Finalmente, um ciclo sistêmico significativo é: a instabilidade de movimentos da bola, em reação aos toques, pode desfavorecer a aplicação das regras operativas do jogo e, eventualmente, provocar quebras em equipamentos e artefatos. Se essas quebras ocorrerem, é possível que haja uma interferência na qualidade dos campos e dos gramados, aumentando a instabilidade dos movimentos da bola.

3 - Desempenhos individuais dos atletas:

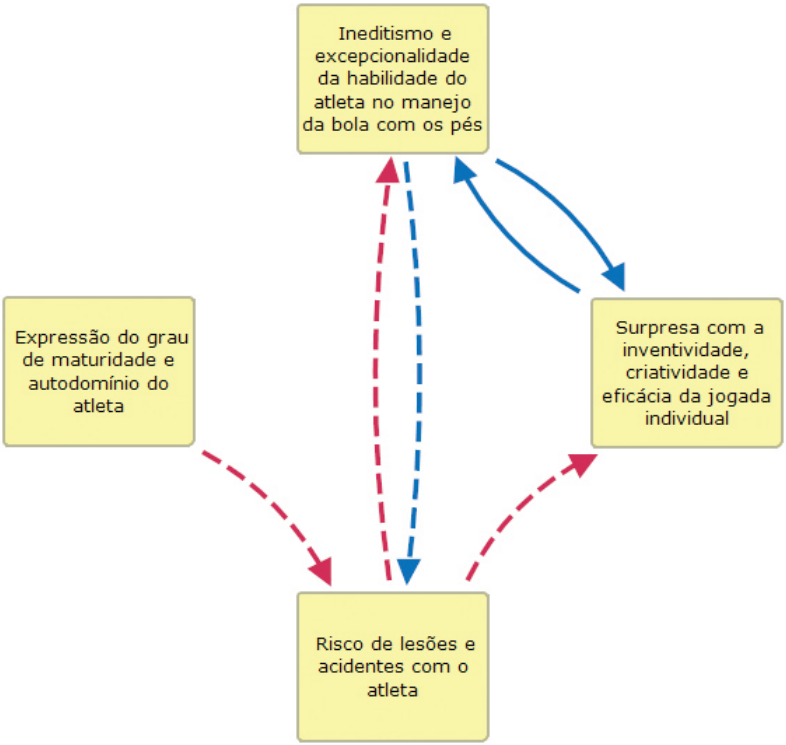

Diagrama 10- Desempenhos individuais dos atletas:

Comentários:

- Há simultaneamente ciclos de expansão, e de crescimento sem negação, além de influência linear de restrição.
- Como quase em tudo na vida profissional (ou no desempenho genérico), a experiência cumulada, a maturidade e o autodomínio podem influir diretamente na expressão de excepcionalidade dos talentos e das habilidades (competências), assim como na estabilidade do desempenho seguro e sem lesões dos atletas.

- Quanto mais ineditismo e habilidade excepcional, maior a probabilidade de menos lesões e acidentes.
- Havendo lesões e acidentes, menos probabilidade de surpresas (dos torcedores ou admiradores) com a inventividade, criatividade e eficácia das jogadas individuais.
- A inventividade, criatividade e eficácia das jogadas individuais reforça e é reforçada pelo ineditismo e pela habilidade excepcional dos atletas.

4 - Presença próxima/ambiente das torcidas:

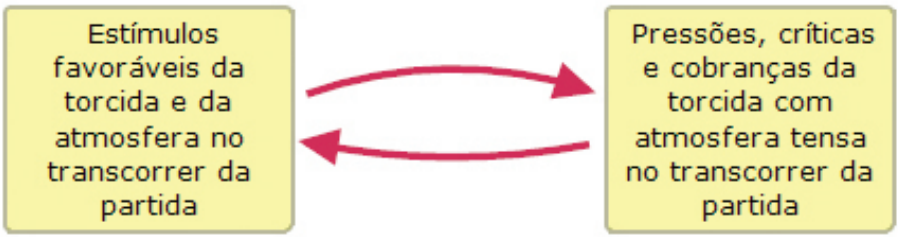

Diagrama 11 - Presença próxima/ambiente das torcidas

Comentários:

- Setas vermelhas em par num sistema indicam uma dupla negação. Dá-se uma expansão ou crescimento do ciclo, mas obedecendo a este movimento de contradição repetitiva.
- A presença de um fator implica a ausência, diminuição ou negação do outro.
- No caso, há uma influência direta do comportamento favorável ou desfavorável das torcidas, como será visto noutros mapas a seguir.

5 - Base para um Discurso Coletivo

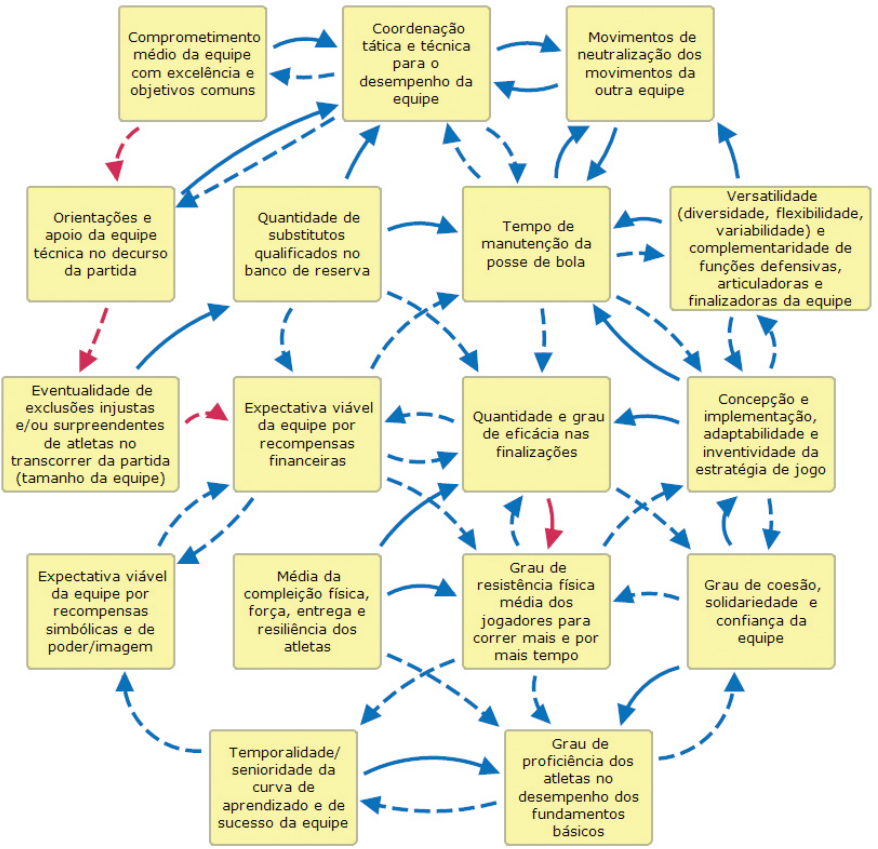

Diagrama 12 - Base para um Discurso Coletivo

Comentários:

Diante de um gráfico complexo como este acima, é possível (é aconselhável?) tentar um "discurso coletivo hipotético", ou seja, produzir um discurso "mecânico" de todos, caso ligássemos os pensamentos dos participantes, obedecendo a uma sequência de influências entre as variáveis, de acordo com o relatório do

software Syslogic? Um dos bilhões de discursos possíveis poderia ser este:

A média da compleição física, força, entrega e resiliência dos atletas, provavelmente influencia no crescimento do grau de versatilidade (diversidade, flexibilidade, variabilidade) e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe. Ora, estas funções complementares da equipe se tornam uma condição necessária para o crescimento do grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos, desempenho este que provavelmente influencia no crescimento do grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe, que por sua vez, é condição necessária para o crescimento do grau de comprometimento médio da equipe com a excelência e os objetivos comuns. Quando uma equipe se regula por excelência e busca de objetivos comuns, provavelmente isto influencia no decréscimo de eventualidade de exclusões injustas e/ou surpreendentes de atletas no transcorrer da partida (portanto, sem diminuir o tamanho da equipe durante a partida).

Equipes desfalcadas influenciam no decréscimo da concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo, uma vez que as estratégias exigem, como condição necessária, uma quantidade de substitutos qualificados no banco de reserva, para as eventuais expulsões. Ter o número certo de atletas em campo é uma condição necessária para o crescimento da coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe. Quando a equipe desempenha com alto grau de coordenação tática e técnica, tende a haver crescimento nos movimentos de neutralização dos movimentos da outra equipe, sendo isso uma condição necessária para o crescimento do tempo de manutenção da posse de bola, que se torna condição para o decréscimo do grau de resistência física média dos jogadores para correr mais e por mais tempo.

Essa condição de resistência provavelmente influencia no crescimento da temporalidade/ senioridade da curva de aprendizado e de sucesso da equipe, um fator que pode influenciar no decréscimo da (exigência ou dependência das) orientações e apoio da equipe técnica no decurso da partida, e que provavelmente influencia no crescimento da quantidade e grau de eficácia nas finalizações, fator diretamente associado à influência no crescimento da expectativa viável da equipe por recompensas simbólicas e de poder/imagem, assim como por recompensas financeiras.

Análise sistêmica dos cinco principais fatores sobredeterminantes:

Cinco fatores se revelaram sobredeterminantes entre os fatores críticos do jogo de futebol. São eles: (a) Versatilidade (diversidade, flexibilidade, variabilidade) e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe; (b) Grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos; (c) Concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo; (d) Comprometimento médio da equipe com excelência e objetivos comuns; (e) Grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe. Esses cinco fatores são atratores de centenas de milhares de circuitos sistêmicos. Vamos analisá-los em separado.

6 - Comprometimento médio da equipe com excelência e objetivos comuns:

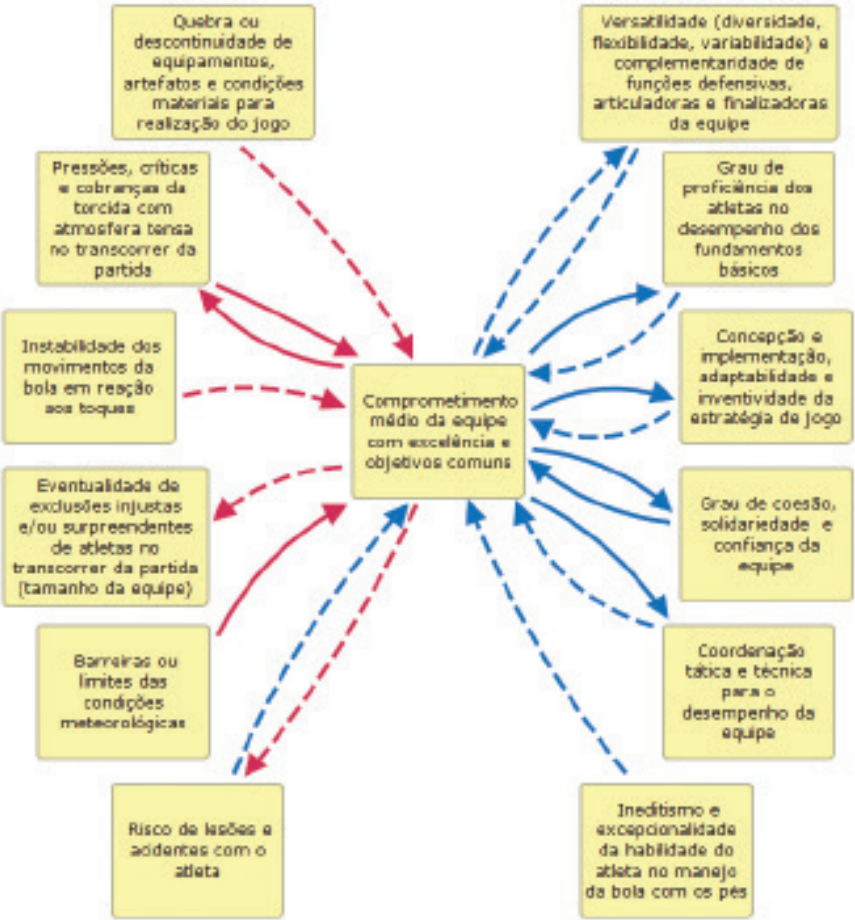

Diagrama 13 - Comprometimento médio da equipe com excelência e objetivos comuns

Comentários:

Este fator se revelou o mais influente, ou seja, o de maior peso hologramático entre todos os fatores. Ele reforça e é reforçado por seis circuitos sistêmicos (versatilidade e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe; grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos; concepção, implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia do jogo; grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe; coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe; ineditismo e excepcionalidade da habilidade do atleta no manejo da bola com os pés). Também este fator pode reverter as pressões, críticas e cobranças imediatas da torcida; pode minimizar as eventuais exclusões injustas, e pode ficar em ciclo de equilíbrio e/ou oscilação com o risco de lesões e acidentes com o atleta. Este fator pode ser diminuído pela quebra ou descontinuidade de equipamentos, artefatos e condições materiais para a realização do evento, pela instabilidade dos movimentos da bola em reação aos toques e pelas barreiras e condições meteorológicas.

7 - Grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos

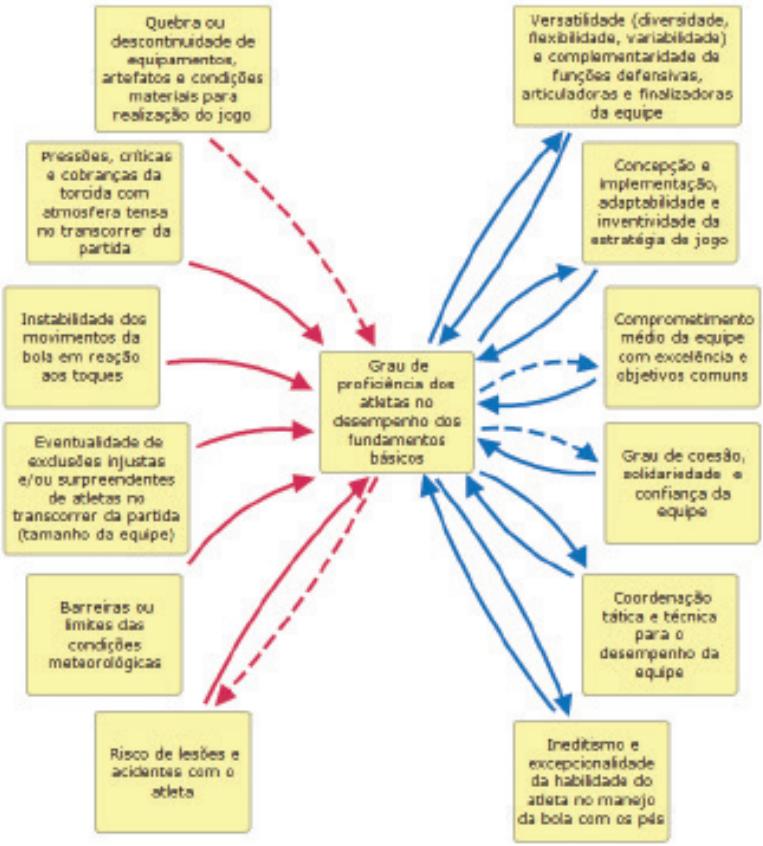

Diagrama 14 - Grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos

Comentários:

O grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos provoca seis circuitos de expansão recursiva, outro circuito de expansão por dupla negação com o fator de

risco de lesões e acidentes com o atleta e é influenciado negativamente por cinco outros fatores.

8 - Concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo

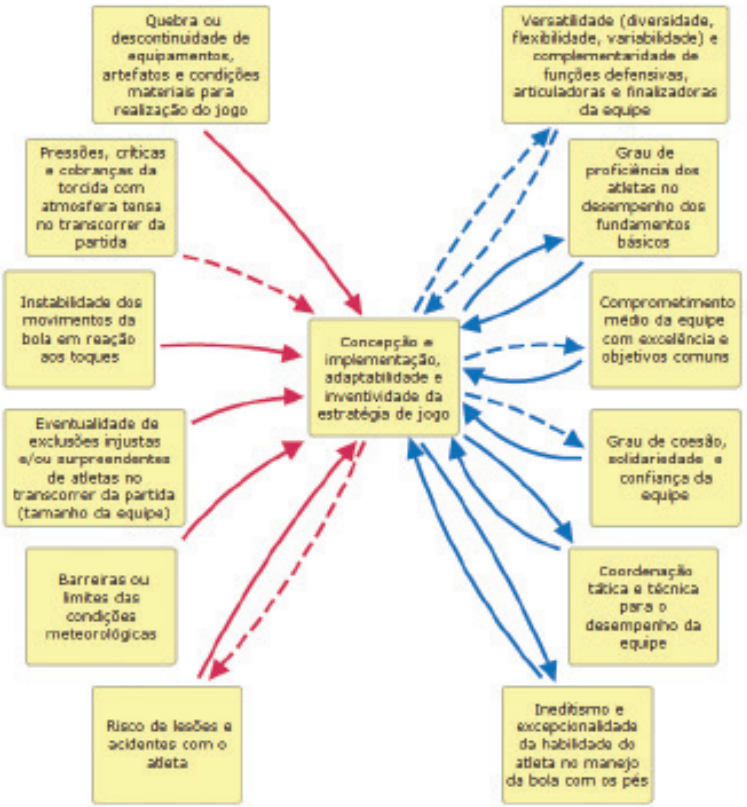

Diagrama 15 - Concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo

Comentários:

A concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo provoca seis circuitos de expansão

recursiva, outro circuito de expansão por dupla negação com o fator de risco de lesões e acidentes com o atleta, e é influenciado negativamente por cinco outros fatores.

9 - Grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe

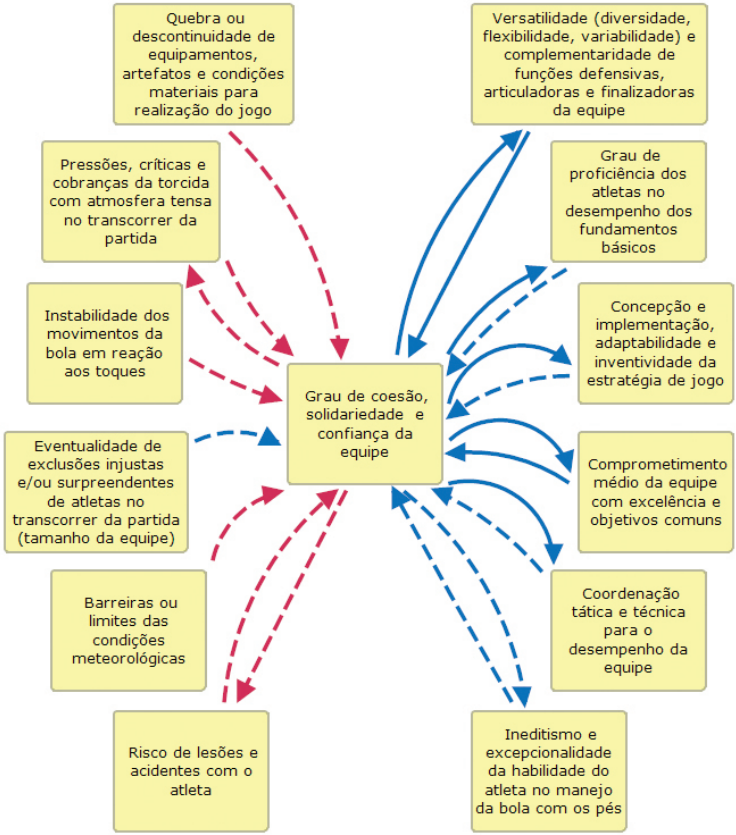

Diagrama 16 - Grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe

Comentários:

O grau de coesão, solidariedade e confiança da equipe provoca seis circuitos de expansão recursiva, outro circuito de expansão por dupla negação com o fator de risco de lesões e acidentes com

o atleta, e é influenciado negativamente por cinco outros fatores, mas é reforçado positivamente pela possibilidade de superação da equipe em casos de expulsões injustas ou surpreendentes no decorrer da partida.

10 - Versatilidade (diversidade, flexibilidade, variabilidade) e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe

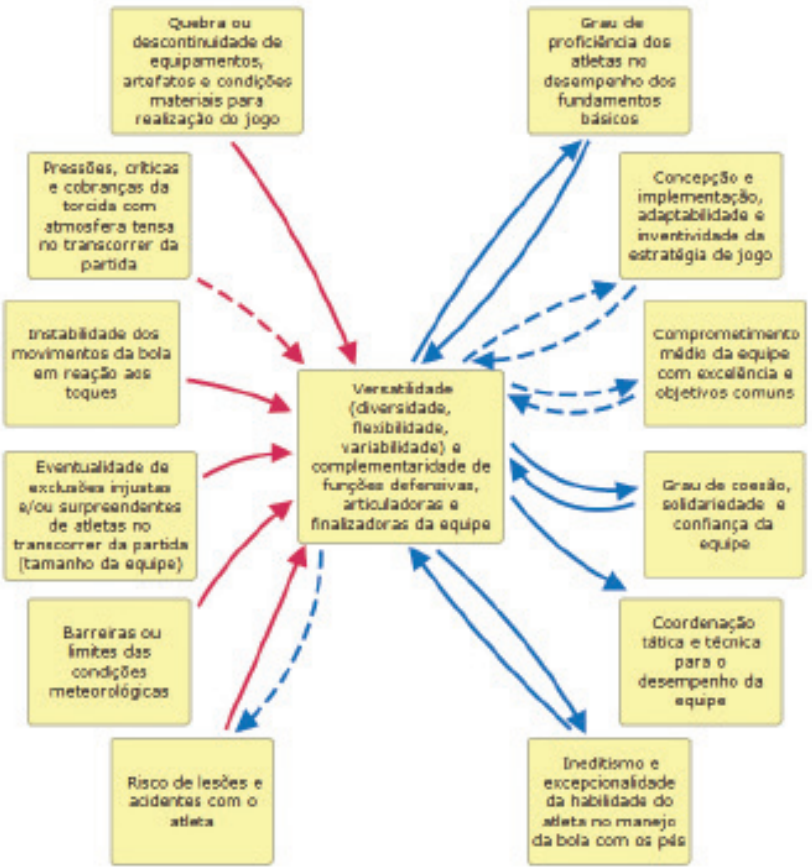

Diagrama 17- Versatilidade (diversidade, flexibilidade, variabilidade) e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe

Comentários:

A versatilidade (diversidade, flexibilidade, variabilidade) e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe provocam cinco circuitos de expansão recursiva, influencia favoravelmente a coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe, promove um circuito de equilíbrio com o fator de risco de lesões e acidentes com o atleta e é influenciado negativamente por cinco outros fatores.

Análise das Estruturas Arquetípicas:

11 - Escalada entre resistência física x evitação de lesões

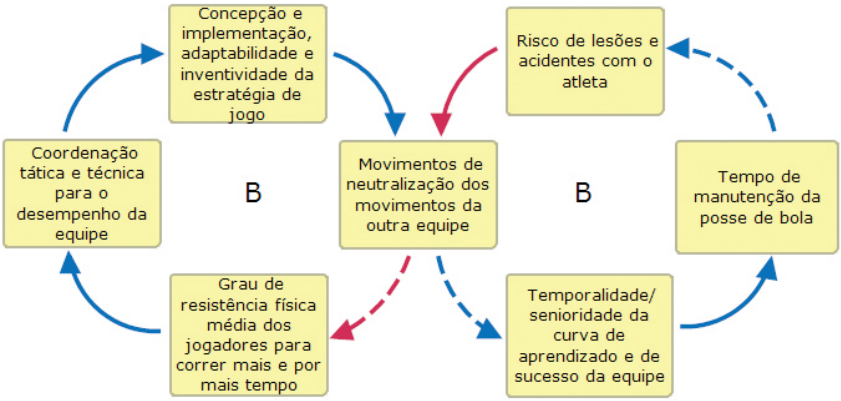

Diagrama 18- Escalada entre resistência física x evitação de lesões

Comentários:

- O arquétipo de Escalada se caracteriza pela ameaça recíproca e crescente entre duas atividades, entidades ou agentes.
- No caso, na busca de neutralizar os movimentos da outra equipe, há um circuito que pode ser lido desta maneira: quanto mais movimentos de neutralização, menos resistência física, menos coordenação tática e técnica, menos (eficácia) da concepção,

implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia do jogo, e, portanto, menos capacidade de neutralização dos movimentos da outra equipe. O cansaço físico ameaça a estratégia.

- Noutro circuito, quanto mais movimentos de neutralização, mais aumenta a curva de senioridade de aprendizado e sucesso, mais condições de manutenção/domínio da posse de bola, que por seu turno, aumenta o risco de lesões e acidentes e, portanto, diminui os movimentos de neutralização. As lesões ameaçam o desempenho.

12 - Sucesso para os Bem Sucedidos: Estratégia e criatividade tendem a ganhar da resistência física

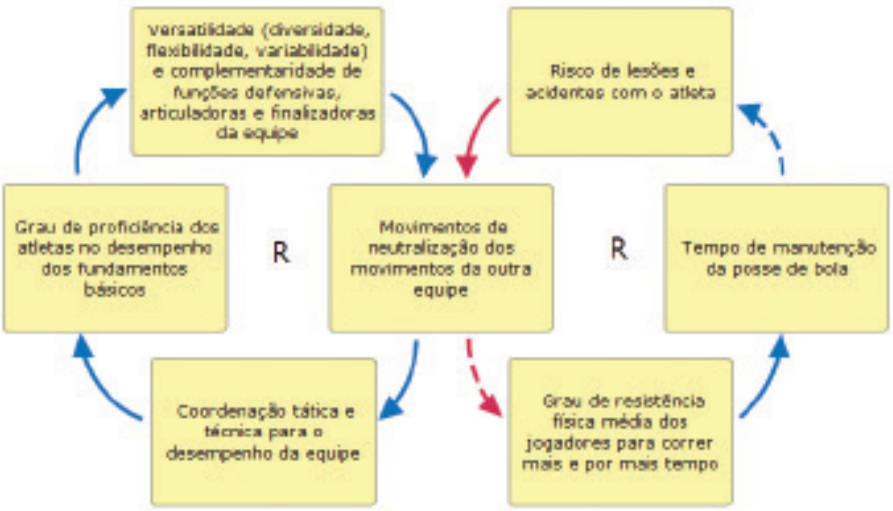

Diagrama 19 - Sucesso para os Bem Sucedidos: Estratégia e criatividade tendem a ganhar da resistência física

Comentários:

- O arquétipo de Sucesso para os bem sucedidos se caracteriza por uma dinâmica em que um dos agentes ou das entidades ou das atividades está sempre em crescimento, enquanto a outra parte está em perda (mantido certo grau ou ponto de equilíbrio ou então o sistema se destrói).
- No caso, na busca de neutralizar os movimentos da outra equipe, há um circuito que pode ser lido desta maneira: quanto mais movimentos de neutralização, mais eficácia da coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe, maior grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos e muito provavelmente haverá acréscimo de versatilidade e complementaridade de funções defensivas, articuladoras e de finalizações, reforçando a eficácia dos movimentos de neutralização da equipe adversária. Este é o ciclo "bem sucedido" da equipe vencedora ou potencialmente vencedora.
- Para que haja um ciclo "bem sucedido" há um ciclo complementar, "menos bem sucedido", qual seja: quanto mais a equipe potencialmente "perdedora" faz movimentos de neutralização da equipe "vencedora", menor é o tempo de neutralização desta outra equipe, e isto requer um grau maior de resistência física média dos jogadores para correr mais e por mais tempo, algo que exige que haja mais tempo de posse de bola, logo, com mais probabilidade de risco de lesões e acidentes, e, também, mais probabilidade de menor capacidade de neutralização dos movimentos da equipe "bem sucedida".

13 - Transferência de Responsabilidade: A manutenção da bola pode ser arriscada

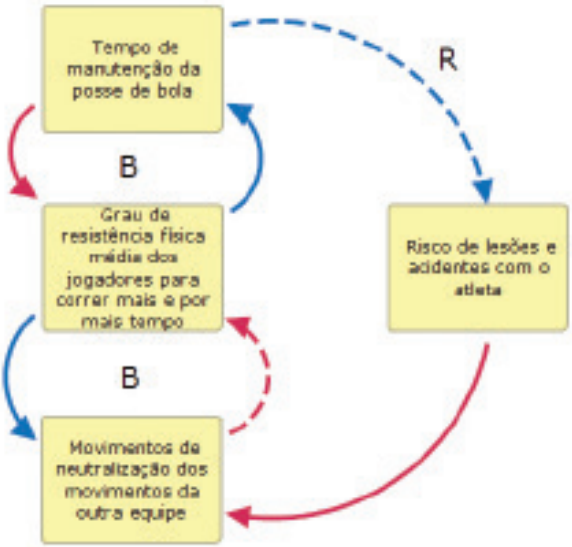

Diagrama 20 - Transferência de Responsabilidade:
A manutenção da bola pode ser arriscada

Comentários:

- O arquétipo de Transferência de responsabilidades aponta para os efeitos colaterais indesejados de nossas ações de "quebra-galho". Quanto mais um agente ou entidade ou atividade está presa nesta estrutura, mais há afastamento da resolução fundamental.
- No caso, para bem lidar com a questão do grau de resistência física média dos jogadores para correr mais e por mais tempo, pensa-se no indicador de tempo de manutenção da posse da bola. Ora, isso pode ser um provável fator de riscos de lesões e acidentes.
- E, em havendo lesões e acidentes, a equipe fica mais longe do propósito e do desempenho eficaz de fazer os movimentos de neutralização da equipe adversária..

14 - Adversários Acidentais: A implementação pode ser adversária da estratégia

Diagrama 21 - Adversários Acidentais: A implementação pode ser adversária da estratégia

Comentários:

- O arquétipo de Adversários Acidentais aponta para os efeitos inesperados das parcerias faltosas. É um arquétipo relativamente sofisticado na estrutura, mas encontrado em quase todos os tipos de atividades conjuntas na vida social.Ele é composto por um amplo circuito de "parceria ideal" no qual os objetivos de dois agentes, entidades ou atividades são complementares e

expansivos. Dois outros circuitos de equilíbrio são provocados por atividades "imprudentes", "espertas", "ignorantes", "faltosas" ou "inescrupulosas" etc. das partes envolvidas na parceria. Finalmente, constitui-se um circuito de expansão por dupla negação no qual a atividade e os objetivos de cada parceiro são neutralizados, diminuídos ou destruídos pela atividade do outro.

- No caso, para a coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe funcionar de modo cooperativo ou complementar com a concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo, duas atividades são imprescindíveis: os movimentos eficazes de neutralização dos movimentos da equipe adversária e a inventividade, criatividade e eficácia das jogadas individuais. Essas quatro atividades formam uma "parceria ideal", ou seja, são inteiramente complementares e expansivas.
- No entanto, dois circuitos podem ser criados de modo "ignorante", por exemplo: para manter a coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe, é possível que se exija mais tempo de manutenção de bola, que por seu turno provoca mais cansaço e menos resistência física dos atletas, que ficam menos capazes de implementar as concepções estratégicas.
- Outro circuito provocado por atividade "ignorante" é este: a concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia de jogo podem exigir ineditismo e excepcionalidade nas habilidades de manejo da bola com os pés, que por seu turno provoca um descompasso com a qualidade dos jogadores no banco (que nem sempre são do mesmo nível dos titulares habilidosos ou são muito custosos para se manter o mesmo nível), e com isto, há menos probabilidade de haver coordenação tática e técnica para o desempenho da equipe.

15 - Crescimento com sub-investimento: Nunca deixar de investir na equipe técnica

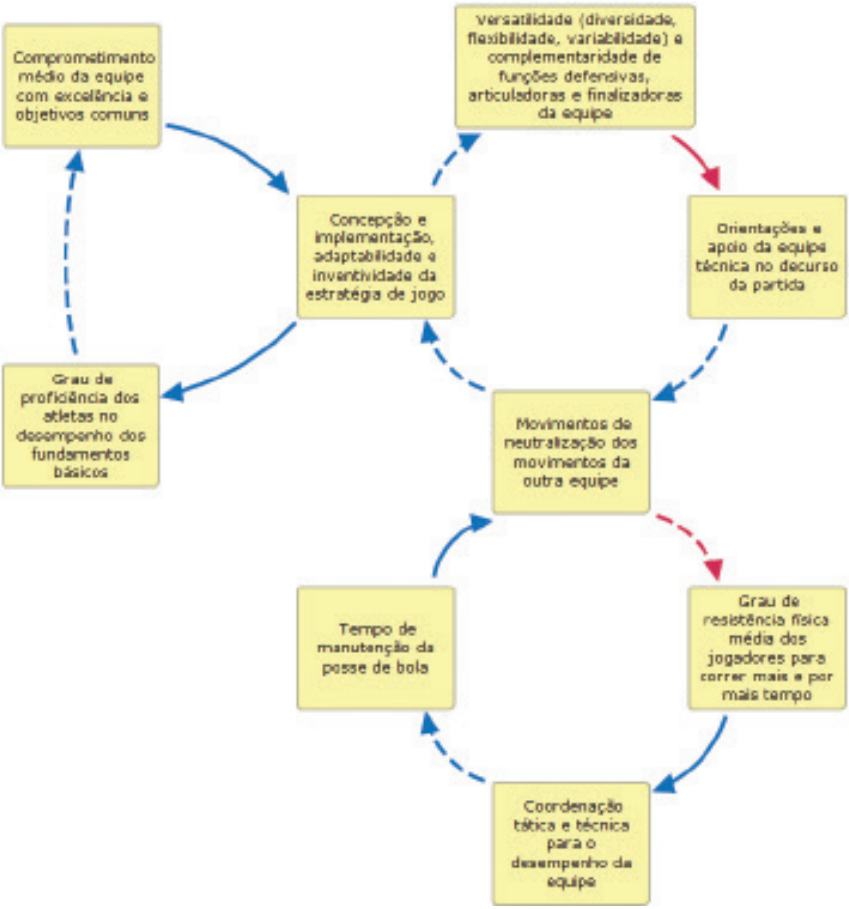

Diagrama 22- Crescimento com sub-investimento: Nunca deixar de investir na equipe técnica

Comentários:

- O arquétipo de Crescimento com subinvestimento indica que um sistema não alcançou ou não vai alcançar um crescimento possível pelo fato de não ter havido um investimento

necessário. Ou seja, não cresceu ou não crescerá porque houve um subinvestimento de uma atividade, recurso, capacidade ou condição infraestrutural inadiável.

- No caso, o circuito de crescimento está baseado no tripé: grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos, comprometimento médio da equipe com excelência e com os objetivos comuns e concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia do jogo.
- Se, no entanto, não houver atualmente na equipe ou se não houver no presente ou no futuro próximo um investimento para se ter versatilidade e complementaridade das funções defensivas, articuladoras e finalizadoras da equipe, certamente haverá queda da eficácia das orientações e apoio da equipe técnica no decurso da partida. Ora, isto pode diminuir o grau de eficácia nos movimentos de neutralização dos movimentos da outra equipe, circuito este, que diminui, obstrui ou atrasa o circuito anterior de crescimento baseado no tripé grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos, comprometimento médio da equipe com excelência e com os objetivos comuns e concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia do jogo.
- Para uma eventual recuperação deste circuito de crescimento, é preciso investir em mais resistência física dos atletas, que promova mais coordenação técnica e tática, que leve a mais tempo de manutenção de posse de bola, de modo a reverter a queda dos movimentos de neutralização dos movimentos da outra equipe.
- Uma vez revertido o circuito de subinvestimento, então é possível pensar em volta ao crescimento do circuito do tripé: grau de proficiência dos atletas no desempenho dos fundamentos básicos, comprometimento médio da equipe com excelência e com os objetivos comuns e concepção e implementação, adaptabilidade e inventividade da estratégia do jogo.

16 - Deriva de Metas: Quando se quer descansar da posse de bola, sobrecarrega-se a criatividade e aumenta o risco de lesões

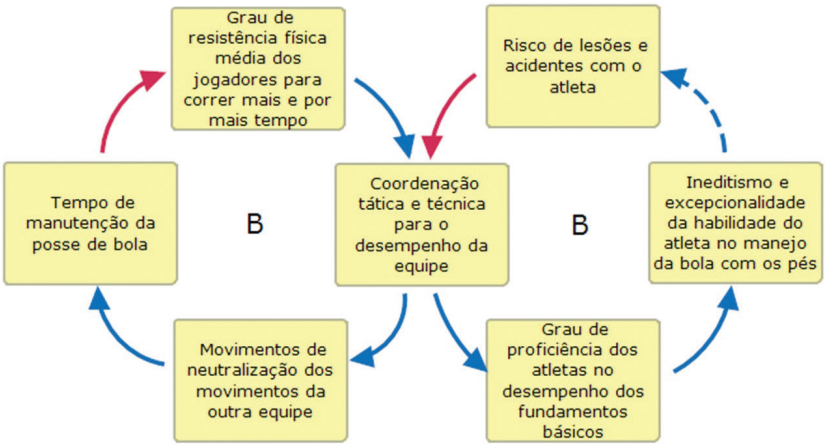

Diagrama 23 - Deriva de Metas: Quando se quer descansar da posse de bola, sobrecarrega-se a criatividade e aumenta o risco de lesões

Comentários:

- O arquétipo Deriva de Metas indica que o sistema enfrentou uma barreira de crescimento e precisou ajustar para menos a meta idealizada.
- No caso, o circuito de crescimento se baseia na busca de um maior grau de resistência física média dos atletas. Acontece que este grau de resistência é diminuído porque a função de coordenação tática e técnica para o desempenho exige movimentos de neutralização dos movimentos da equipe adversária, e quanto mais se faz isto, mas cansada fica a equipe, e tende a diminuir a resistência média de toda a equipe. Assim, cai a coordenação tática e técnica da equipe para o desempenho.
- Ora, se este grau de coordenação tática e técnica cai, então cai o grau de proficiência dos atletas no desempenho dos funda-

mentos básicos, cai o grau de excepcionalidade das habilidades dos atletas no manejo da bola com os pés, diminui o risco com lesões e acidentes, e desta forma, com declínio das metas e do desempenho, melhora o grau de coordenação tática e técnica da equipe para o desempenho. Ou seja, toda a dinâmica provocou uma queda da meta ideal, que seria a combinação de mais tempo com posse de bola sem os riscos de lesão e acidentes com os atletas.

Um Mapa Geral de Influências

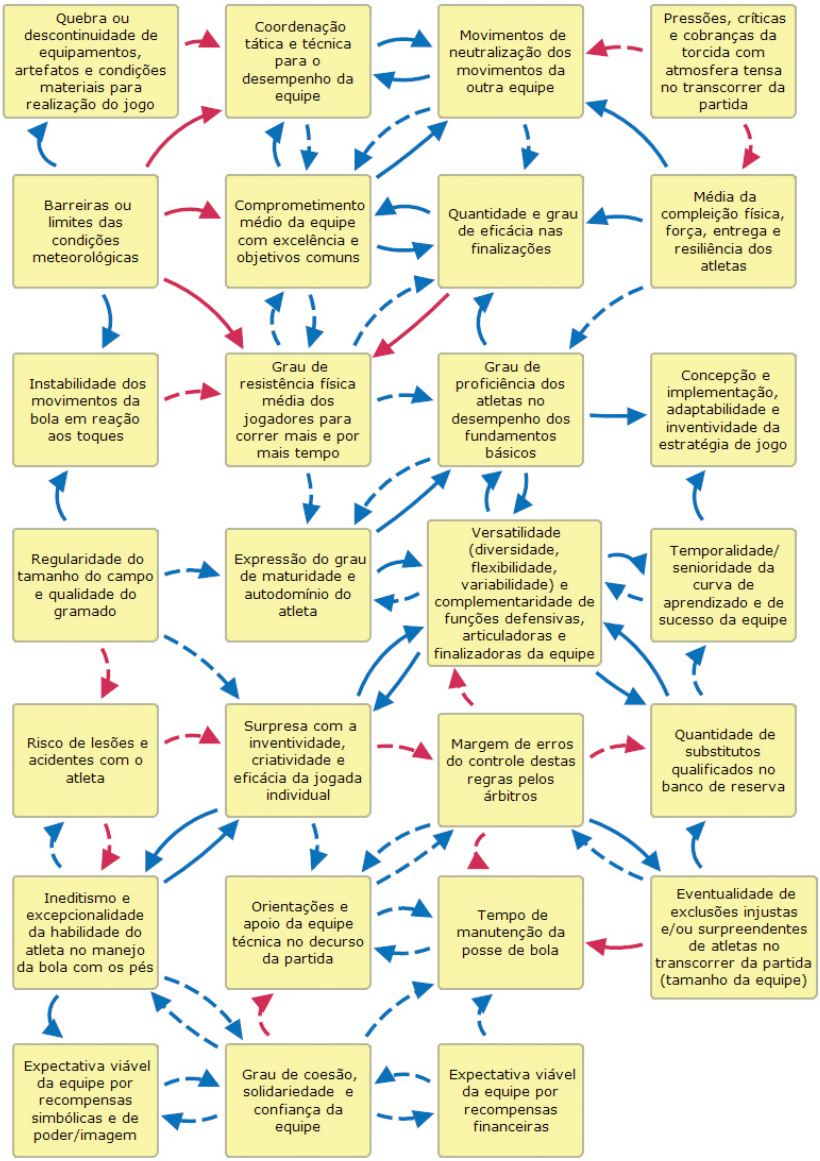

Diagrama 24 - MGI- Mapa Geral de Influências dos fatores do jogo de futebol

Comentários:

A apresentação deste Mapa Geral de Influências é meramente ilustrativa. Ele é uma entre bilhões de possibilidades de outros mapas sistêmicos. Consideramos que as leituras que fizemos anteriormente de estruturas localizadas são mais relevantes para o entendimento e alguma forma de utilidade prática na situação.

PARTE 3

RESULTADOS

SÍNTESE:

Nesta parte 3 são apresentados os resultados e as análises do estudo de caso. Sob o título de Compreensão diagnóstica sistêmica da realidade do futebol do nordeste, Antonio Carlos Valença e os doze alunos do mestrado e doutorado do CIn-UFPE, inscritos na disciplina de Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos, apresentam vários arquétipos sistêmicos comentados. Tudo, fruto da análise de todos os fatores (proposições/enunciados/argumentos) apresentados pelos alunos-participantes sobre este tema.

Compreensão diagnóstica sistêmica do futebol do nordeste

Antonio Carlos Valença e alunos-participantes

Histórico

Os gestores da Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional estabeleceram uma parceria com o CIn-UFPE – Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, para o desenvolvimento conjunto de alguns projetos. Essa parceria já teve como resultados: a construção de jogo sério baseado em simulação de negócios SmartSim (2006); o ensino da disciplina "Jogos de Negócios Corporativos do MBA Executivo em Gestão de Tecnologia da Informação" (GTI) do CIn-UFPE (de 2007 a 2012), (com a participação dos professores e pesquisadores Antonio Carlos Valença, Cesar Delmas, Diana De´Carli, Guilherme Carvalho e Hector Paulo Oliveira); o ensino da disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos" no mestrado e no doutorado (no ano de 2012, o prof. Antonio Carlos Valença, a convite, coordena a disciplina em conjunto com o Prof. Hermano Perrelli) e o acompanhamento e a co-orientação de mestrandos e doutorandos, desde 2005.

No segundo semestre de 2012, na disciplina "Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos", desenvolvida em quatro seminários de dezesseis horas cada, houve uma clínica coletiva continuada (leituras e interpretações diagnósticas e propositivas da comunidade discente sobre um tema ou situação de sua livre escolha), produzindo-se ao final uma pesquisa qualitativa sistêmica, com uso transversal de várias abordagens e temas de disciplinas associadas à Ciência da Ação e à Gestão de Projetos. Esta clínica coletiva (continuada a cada seminário)

foi realizada, normalmente,no segundo dia dos três primeiros seminários e em mais três aulas extras, antes do 4º seminário. Concluída a pesquisa, professores e alunos optaram pela publicação deste livro.

A clínica coletiva continuada tinha o propósito de servir como tarefa experimental, com um caráter de observação ou auto-observação do sistema argumentativo dos alunos participantes, associando a experiência, diretamente, aos temas e conteúdos da disciplina "Teoria da Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos". Os alunos escolheram pesquisar e analisar o tema o destino ou a potencial recuperação do futebol do Nordeste, em sequência a uma conversa animada e informal, num intervalo de aula do primeiro dia de seminário, quando discutiam sobre o destino dos dois clubes pernambucanos no atual campeonato brasileiro, série A. Os gestores da Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional disponibilizaram três dos *softwares* de sua criação e uso exclusivos – *SysQuali*, *SysLogic* e *SysDecision* –, de modo a associar a clínica aos conteúdos da disciplina e ao uso de tecnologia de informação.

Mapa sistêmico completo da situação atual

Para a compreensão da realidade atual do futebol no Nordeste, foram priorizados os seguintes enunciados propostos pelos alunos, por hierarquia dos pesos hologramáticos. A expressão "peso hologramático" quer dizer, na inspiração de Edgar Morin em O Método, a quantidade ou proporção de vezes que uma variável/fator – no caso, cada enunciado – influencia e é influenciado pelas outras variáveis/fatores/enunciados. De uma relação inicial extensa foram priorizados 24 deles, atendidos os critérios de (a) urgência (b) relevância estratégica e (c) grau de exequibilidade de implementação. Eis os 24 enunciados, classificados pela ordem decrescente de seus pesos hologramáticos:

1. Geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol 20.50
2. Fortalecimento da marca 19.45
3. Gestão amadora no futebol 19.35
4. Endividamento dos clubes 15.70
5. Expansão e manutenção das receitas fixas 14.30
6. Investimento em infraestrutura no futebol 12.85
7. Investimentos insuficientes em pesquisas tecnológicas 12.4
8. Má gestão dos recursos financeiros 11.5
9. Articulação para a transmissão do futebol feminino 11.45
10. Diminuição das torcidas nos estádios 11.4
11. Centralização dos recursos do futebol no eixo sul-sudeste 11
12. Estabelecimento de uma política de contratação 10.35
13. Fortalecimento do orgulho pelos clubes locais 10.05
14. Mudança de interesse do cenário nacional para o europeu 9.95
15. Investimento nas categorias de base 8.70
16. Atraso tecnológico dos clubes do NE 8.40
17. Contratação de departamento jurídico competente e reconhecido 7.70
18. Articulação com patrocinadores para o futebol feminino 7.35
19. Ausência de incentivo no futebol feminino 6.35
20. Ausência de representação política dos clubes do NE 6.35
21. Investimento em pesquisas acadêmicas na área de futebol 5.65
22. Influência demasiada da política no futebol 5.60
23. Guerra velada entre as torcidas 2.65
24. Cursos de línguas estrangeiras com a Copa 0,00

No Diagrama 25, podemos identificar a rede complexa, embora parcial, das relações entre os principais fatores/variáveis desta pesquisa. É possível imaginar outras relações, além destas

registradas. No entanto, para manter um aspecto minimamente "higiênico" ou de "clareza", que viabilize uma melhor leitura, seguem apenas as principais relações. Observando-se este mapa sistêmico, podem ser visualizadas as variáveis centrais, ou atratoras, que formam em torno de si os circuitos virtuosos ou viciosos, operando as centrais como anéis ou nós de ligação. Estes circuitos são ciclos de expansão (quando a variável/enunciado dá origem ou influencia outra e daquela recebe de volta a influência (setas azuis em qualquer número ou setas vermelhas em número par)) ou são ciclos de retração (quando a variável/enunciado dá origem ou influencia outra ou daquela recebe de volta a influência com um número ímpar de setas vermelhas).

As setas densas e mais largas denotam influência de determinação (se A, então imperativamente B); densas e mais estreitas denotam influência de condicionamento (A é condição para a existência de B); setas serrilhadas concentradas denotam probabilidade (se A é provável, B) e, finalmente, setas serrilhadas e mais dispersas denotam possibilidade (se A é possível (ou não), B). A lógica sistêmica e complexa supera a perspectiva linear de A em relação a B, sem preocupação da influência de B sobre A. A lógica sistêmica ou complexa serve para identificar ciclos ou circuitos de influência, caracterizados por movimentos de atração ou de repulsão recíprocas, recorrentes, recursivas. Com esta lógica, são acatadas operações e influências por combinação, disjunção, adição, concorrência, oposição, antagonismo, e, sobretudo, complementaridade simétrica ou por diferenças atratoras, entre outras formas de relação e influência

.

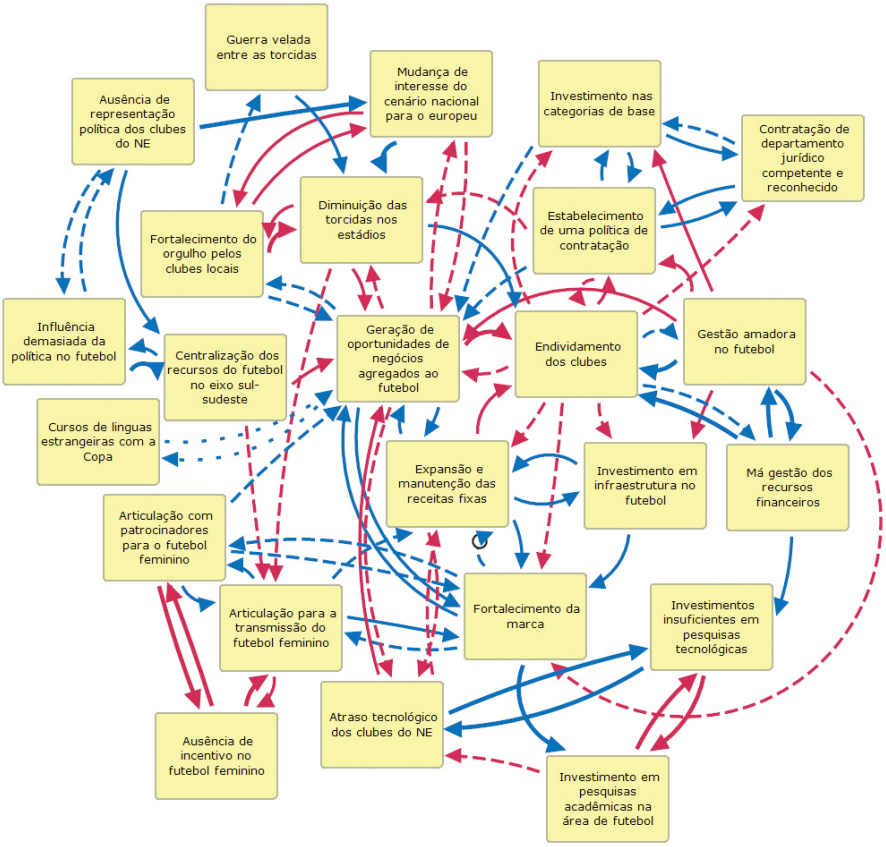

Diagrama 25 - Relações sistêmicas entre os enunciados

Entre bilhões de circuitos possíveis neste mapa sistêmico, observa-se a força ou predominância da influência de duas variáveis/fatores/enunciados mais atratores no sistema, em relação ou proporção aos demais: "geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol" e "gestão amadora do futebol". Em torno da primeira variável/enunciado, há um movimento francamente expansionista e favorável, pois são formados ciclos de reforço ao crescimento (seja com setas recursivas azuis, seja com duplas vermelhas) e nenhum ciclo de retração ou de feedback de equilíbrio. Ou seja, esta variável é extremamente forte na dinâmica de crescimento favorável do sistema analisado, como se vê no Diagrama 26.

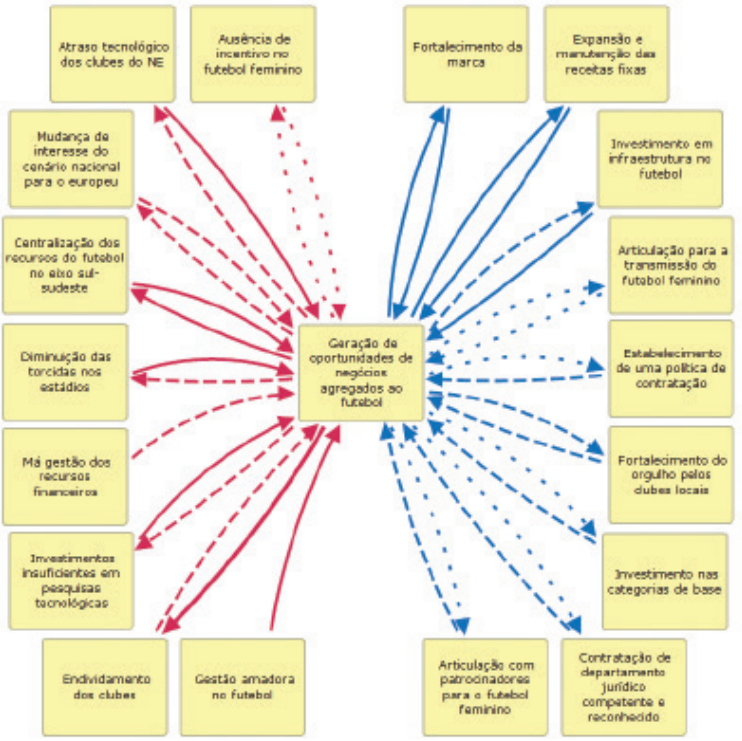

Diagrama 26 - Relações de causalidade do enunciado "geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"

Já a variável negativa "gestão amadora do futebol" é a mais influente na dinâmica dos fatores desfavoráveis. Ela cria quatro ciclos sistêmicos de ampliação de circuitos viciosos (seja com setas recursivas azuis, seja com duplas vermelhas), aumenta ou influencia diretamente quatro efeitos indesejados (setas azuis isoladas) e atua negativamente em mais oito variáveis positivas (setas vermelhas isoladas). Esta dinâmica pode ser vista no Diagrama 27.

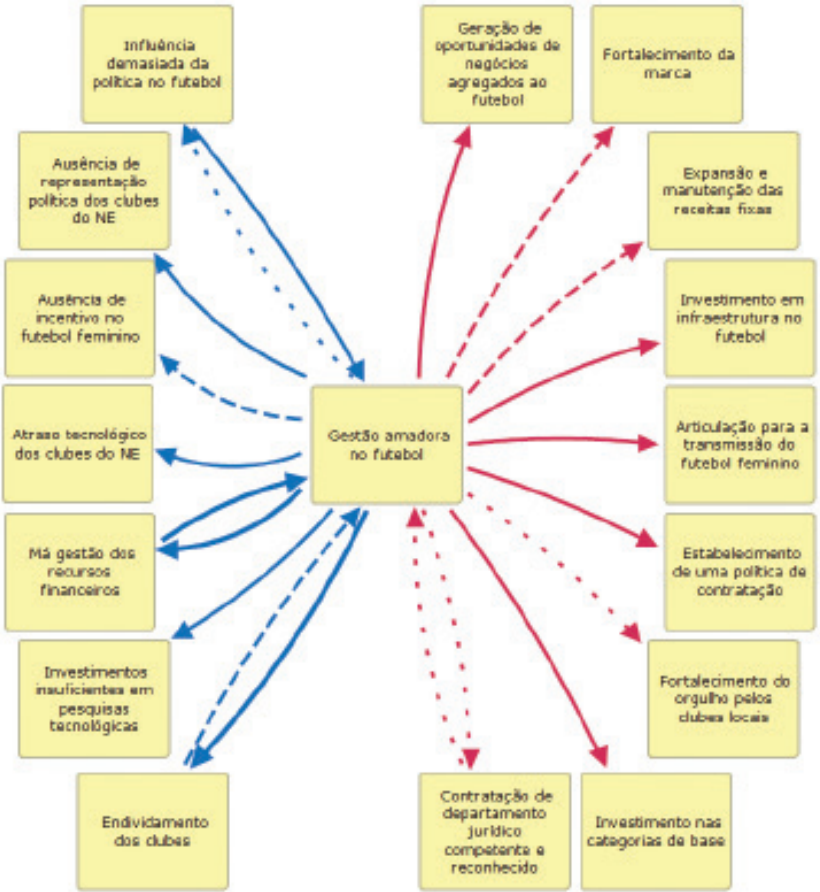

Diagrama 27 - Relações de causalidade do enunciado "gestão amadora do futebol"

Combinadas, as duas variáveis **"gestão amadora do futebol" e** "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol**" compõem uma estrutura central do pensamento ou do modelo mental dos alunos participantes da pesquisa sobre o tema em análise. Considerando as variáveis mais influentes entre as 24 apresentadas e priorizadas por eles, podemos vislumbrar uma estrutura argumentativa, ou arquétipo sistêmico, chamada tecnicamente de "Sucesso para os Bem Sucedidos". Os arquétipos sistêmicos são estruturas que regulam o funcionamento da organização de um sistema, no nosso caso, os raciocínios dos alunos. Esta estrutura central na análise do tema em questão aponta uma dinâmica de forças, que se caracteriza pelas relações de disputa entre dois ou mais agentes ou entidades (digamos os gestores dos clubes), por recursos ou recompensas essenciais, mas em que, nitidamente, um dos agentes ou subsistemas sempre ganha em detrimento do outro.

Veja-se esta dinâmica no Diagrama 28 , na qual se percebe a luta de dois circuitos: de um lado, a **"geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol",** que influencia os **"investimentos em infraestrutura"**, que potencializa a **"expansão e manutenção das receitas fixas"** e o **"fortalecimento da marca"**, que propicia a "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"**. De outro lado, a "**gestão amadora no futebol"** tende a provocar "**endividamento dos clubes"**, portanto, a gerar "**má gestão financeira"** que gera "**atraso no uso de tecnologia no clube"** (e no negócio), que reforça a "**gestão amadora"**. Esta dinâmica está mediada pela **centralização dos recursos do futebol no eixo sul-sudeste.**

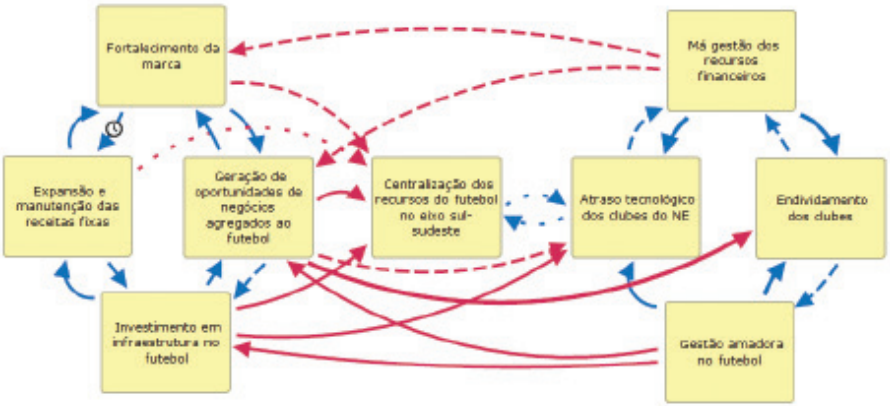

Diagrama 28 - Dinâmica central na forma de um arquétipo de sucesso para os bem sucedidos

Três cenários futuros

Uma vez definida uma relação sistêmica entre os 24 enunciados que modelaram a construção de um diagnóstico situacional sobre a realidade do futebol no Nordeste, houve um exercício de criação imaginária de cenários futuros para os próximos três a cinco anos. Solicitados a criar três cenários futuros para o negócio do futebol no Nordeste – um realista, um pessimista e, finalmente, um otimista –, os alunos produziram coletivamente situações imaginárias, que nos fazem refletir sobre **o que encontramos ou podemos encontrar de mais relevante nos três cenários**

Cenário Realista

Como pode ser observado no Diagrama 29, os fatores mais relevantes identificados dentro do sistema argumentativo para um possível cenário realista são:

1. realização de investimentos competentes em marketing;
2. priorização da Copa do Brasil;
3. melhora no desempenho do futebol;
4. contribuição da tecnologia dentro das quatro linhas;
5. uso obrigatório da auditoria externa;
6. contribuição da tecnologia na medicina esportiva;
7. transmissão dos jogos ao vivo com qualidade;
8. aplicações de *softwares* para serviços ligados ao futebol;
9. planejamento anual de participação em duas grandes competições.

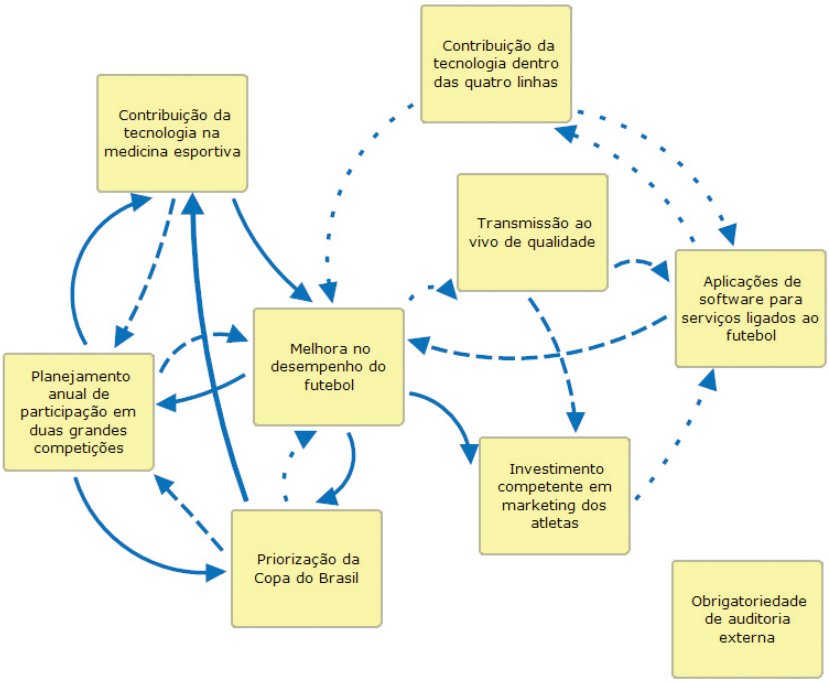

Diagrama 29 - Dinâmica sistêmica dos fatores do cenário realista

Julgando que as variáveis imaginadas sejam verossímeis e com probabilidade de acontecerem, foram identificadas duas delas mais atratoras: (1) "**planejamento anual de participação em duas grandes competições",** que influencia diretamente (2) "**melhora do desempenho do futebol"**. Elas se relacionam de forma recursiva e se retroalimentam.

O "**planejamento anual para a participação em duas grandes competições"** tem mais duas consequências possíveis: (1) oferece mais condição para a "**contribuição da tecnologia na medicina esportiva"**, de forma recursiva e retroalimentada. Essa contribuição dá condição para "**melhora no desempenho do futebol"**. A (2) recursividade/retroalimentação também ocorre na relação entre "**planejamento anual de participação em duas grandes competições"** e "**priorização da Copa do Brasil"**.

A **"melhora no desempenho do futebol"** dá condição para o "**investimento competente em marketing dos atletas**". A primeira variável possibilita **"a transmissão ao vivo dos jogos com qualidade"**, que, por sua vez, dá mais duas possibilidades: (1) **"aplicação de *softwares* para serviços ligados ao futebol**", que, por sua vez, relaciona-se de forma recursiva e retroalimentada com a **"contribuição da tecnologia dentro das quatro linhas**". Esta variável possibilita novamente a "**melhora no desempenho do futebol"**, fechando assim um ciclo. A **"aplicação de *softwares* para serviços ligados ao futebol**" provavelmente contribui ainda para a "**melhora do desempenho do futebol"**. (2) Havendo um possível cenário favorável à "**transmissão dos jogos ao vivo com qualidade**", provavelmente haverá favorecimento para "**investimentos competentes em marketing dos atletas"**.

A "**melhora no desempenho do futebol"** dá condição à **"priorização da Copa do Brasil**", variáveis que se relacionam de forma recursiva e retroalimentada. A tendência de "**obrigatoriedade de auditoria externa"** não tem uma relação direta e recursiva com as outras oito tendências apresentadas.

Cenário Pessimista

Como pode ser visto no Diagrama 30, as variáveis mais relevantes identificadas dentro do sistema argumentativo de um possível cenário pessimista são:

1. depressão econômica no período pós-Copa;
2. saída dos times do Nordeste da série A;
3. abandono da infraestrutura criada para a Copa;
4. valor (alto) dos ingressos;
5. descrédito no uso da tecnologia para o futebol; e a
6. criação de ligas de clubes no eixo sul-sudeste.

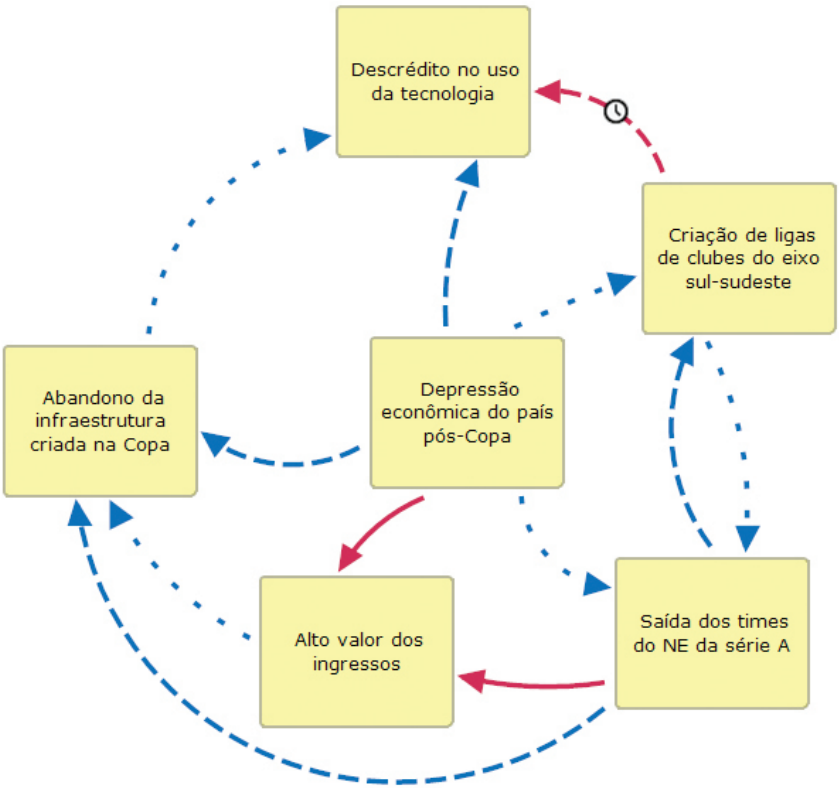

Diagrama 30 - Dinâmica sistêmica dos fatores do cenário pessimista

Julgando que as variáveis imaginadas sejam verossímeis e com probabilidade de acontecerem, podem ser feitas várias leituras das articulações entre as mesmas: a "**saída dos times do nordeste da série A"** e "**a criação da liga dos clubes do eixo sul-sudeste"** se relacionam de forma recursiva e se retroalimentam, de modo a aumentar a possibilidade da "**criação de ligas de clubes do eixo sul-sudeste**", aumentando também a possibilidade de "**saída de times do nordeste da série A"**. Este cenário pode ainda ser agravado com a possibilidade de uma "**depressão econômica no país no período pós-Copa**".

Com a tendência a "**depressão econômica no país após a Copa de 2014**", há a possibilidade de cinco acontecimentos co-dependentes:

(1) condicionamento da diminuição do "**valor (alto) dos ingressos dos jogos**", um fator indutor para o "**abandono da infraestrutura criada para a Copa"**, cuja ocorrência pode contribuir para o "**descrédito no uso da tecnologia no futebol**";

(2) aumento da probabilidade do "**abandono da infraestrutura criada para a Copa**", de forma direta, uma vez que, com menos poder econômico, a população estaria menos inclinada a comparecer aos estádios, diminuindo assim a renda dos clubes e a possibilidade de "**investimento no uso da tecnologia"**, que, por sua vez, aumentará a probabilidade do "**descrédito em seu uso"**;

(3) possibilidade de influência da variável "**quadro econômico depressivo" sobre** "**descrédito no uso de tecnologia"**;

(4) condição para que os clubes baixassem o "**valor (alto) dos ingressos**", provocada pela diminuição do poder econômico, criando a possibilidade de um menor "**abandono da infraestrutura criada para a Copa**" (com mais frequentadores no estádio). Este cenário sofreria, ainda, a influência de outras variáveis, que não foram consideradas nesta pesquisa.

(5) necessidade de se dar uma grande importância à hipótese da "**depressão econômica**", pois, provavelmente, ela não ofereceria contexto ou condição propícia para que os clubes passem a se preocupar e venham a investir na "**manutenção da infraestrutura criada"**.

Outra leitura seria a "**saída dos times nordestinos da série A**", o que possivelmente diminuiria o público pagante nos estádios, assim como provocaria a "**queda do valor (alto) dos ingressos**", que, por sua vez, como já foi descrito, possivelmente aumentaria o "**abandono da infraestrutura**" (com a falta de receita), que possivelmente aumentaria o "**descrédito no uso da tecnologia no futebol".**

Cenário Otimista

De acordo com o Diagrama 31, as variáveis mais relevantes identificadas dentro do sistema argumentativo de um possível cenário idealista são:

1. administração do clube como uma empresa;
2. transparência administrativa/fiscal para sócios;
3. garantia de segurança nos estádios com uso da tecnologia;
4. mudança cultural com uso comum dos estádios;
5. fortalecimento do poder dos clubes;
6. presença significativa das famílias nos estádios;
7. aliança política sistemática com parlamentares e governadores;
8. articulação conjunta dos clubes com grandes patrocinadores nacionais;
9. investimento em marketing no futebol feminino;
10. organização de campeonatos regionais de futebol feminino;
11. barganha com o legado da infraestrutura da copa;
12. descentralização política do eixo sul-sudeste;
13. democratização da governança das federações;

14. incentivo da prática do futebol feminino desde a escola;
15. permissão de apenas uma reeleição para a presidência das federações; e a
16. contribuição da tecnologia dentro das quatro linhas.

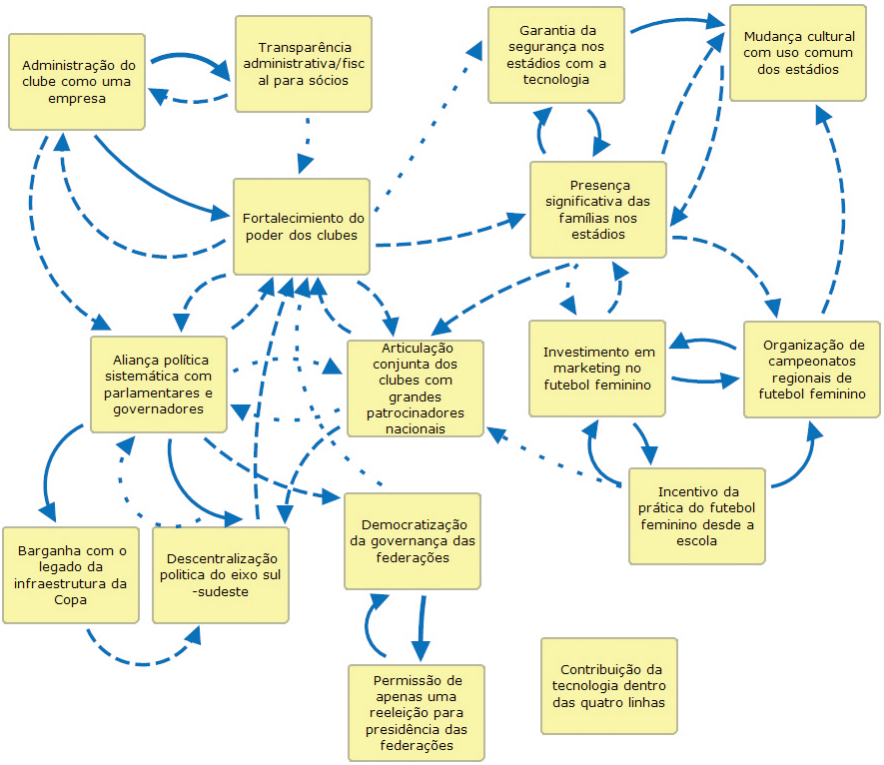

Diagrama 31 - Dinâmica sistêmica dos fatores do cenário otimista

Julgando que as variáveis imaginadas sejam verossímeis e com probabilidade de acontecerem, foram identificados cinco principais ciclos que estabelecem relações entre elas:

1. **"O fortalecimento do poder dos clubes"** se relaciona de forma recursiva e retroalimentada com a variável "**administração do clube como uma empresa**", que, por sua vez, dá condição à "**transparência administrativa e fiscal para todos os sócios**". Essas duas últimas variáveis também se relacionam de forma recursiva e se retroalimentam. É provável que, ao se exercer uma "**administração do clube como uma empresa"**, haja uma maior "**contribuição da tecnologia dentro das quatro linhas"** e vice-versa, uma vez que estas últimas variáveis também se relacionam de forma recursiva e retroalimentada.
2. O segundo grande ciclo se dá a partir da relação sistêmica, recursiva e retroalimentada entre as seguintes variáveis: "**articulação conjunta dos clubes com grandes patrocinadores nacionais**"; "**aliança política sistemática com parlamentares"** e "**fortalecimento do poder dos clubes**". Ou seja, se qualquer uma dessas variáveis for reforçada, ela dará possibilidade de crescimento às outras duas, bem como pode acontecer o contrário: se uma dessas variáveis perder força, consequentemente, vai enfraquecer as outras duas. Elas estão sistemicamente relacionadas, dando uma ideia de triangulação e sinergia: a força de uma opera sobre a outra, de modo co-dependente, ou seja, sem alguma delas, a figura triangular não se sustenta.
3. Um terceiro ciclo importante constitui-se em torno da "**presença significativa das famílias nos estádios"**. Seria possível vislumbrar, de início, quatro ciclos sistêmicos, recorrentes e recursivos com esta variável: (1) a "**mudança cultural com o uso comum** (das famílias e das torcidas) **dos estádios**"; (2) a "**garantia da segurança nos estádios com** (o uso da) **tecnologia**"; (3) a tendência provável da "**organização de campeonatos regionais femininos**" e, finalmente, (4) um maior "**investimento no marketing no futebol feminino**". Todas as quatro relações reforçam a presença significativa das famílias nos estádios.

4. Deve-se levar em conta, também, que a "**presença significativa das famílias nos estádios"** torna mais provável "**a articulação conjunta dos clubes com grandes patrocinadores nacionais**" (mudança de público circulante nos estádios, de exclusivamente masculino para um público composto de toda a família, provavelmente irá provocar um acréscimo de atratividade para comunicação e venda de novos produtos, por exemplo). Havendo um aumento dessa variável, por sua vez, é provável que se espere um acréscimo no "**fortalecimento do poder dos clubes"**, uma vez que essas variáveis se relacionam de forma recursiva e retroalimentada. O fortalecimento do "**poder dos clubes reforça**" a possibilidade para uma "**presença significativa das famílias nos estádios"**, fechando, recursivamente, o ciclo.
5. Por fim, a "**organização de campeonatos regionais de futebol feminino"** está relacionada de forma probabilística com a "**presença significativa das famílias no estádio**", formando uma relação triangular e com condicionamento com as variáveis de "**investimento em marketing no futebol feminino"** e de "**incentivo da prática do futebol desde a escola**". Ou seja, a força e a fragilidade de uma delas se refletem nas demais. Finalmente, havendo uma maior "**organização dos campeonatos regionais de futebol feminino"**, é provável que haja uma "**mudança cultural com o uso comum dos estádios"**. A "**aliança política sistemática com parlamentares e governadores"** se articula com outras cinco variáveis da seguinte forma:

   5.1 – recursivamente, com o "**fortalecimento do poder dos clubes**". Esta se relaciona também recursivamente com a "**articulação conjunta dos clubes com grandes patrocinadores nacionais**", fator que influencia e é influenciado pela "**aliança política com parlamentares e governadores**". Forma-se uma triangulação de coinfluência entre as três variáveis;

5.2 - havendo a possibilidade de aumento da "**aliança política sistemática com parlamentares e governadores**", há probabilidade de "**democratização da governança das federações"**, que, por sua vez, daria condição para a "**permissão de apenas uma reeleição para a presidência das federações**". Estas duas se relacionam de forma recursiva e retroalimentada;

5.3 - a "**aliança política sistemática com parlamentares e governadores**", tomando por base o "**legado da infraestrutura da Copa**", tende a estabelecer uma relação recursiva com a "**descentralização política do eixo sul-sudeste**" e ainda se relaciona da mesma forma com o "**fortalecimento do poder dos clubes**", fechando assim este ciclo.

Estruturas arquetípicas comentadas

Uma vez identificadas as variáveis/fatores relevantes no sistema ou na dinâmica atual do futebol no Nordeste e nos três cenários futuros, segue a análise de diversas estruturas das variáveis mais relevantes e influentes. Ou seja, as estruturas argumentativas podem ensejar leituras ou perspectivas diferentes para a compreensão das funções mais favoráveis ou desfavoráveis dessas variáveis e suas relações para o negócio do futebol no Nordeste.

A dinâmica de sucesso para os bem sucedidos com o fortalecimento da marca

Com a colaboração de Diana De' Carli Valença e Marize José da Silva

No Diagrama 32, encontramos uma estrutura de sucesso para os bem sucedidos, na qual há uma dinâmica de forças que se caracteriza pelas relações de disputa entre dois ou mais agentes ou entidades (digamos os gestores dos clubes) por recursos ou recompensas essenciais, mas em que, nitidamente, um dos agentes ou subsistemas sempre ganha em detrimento do outro.

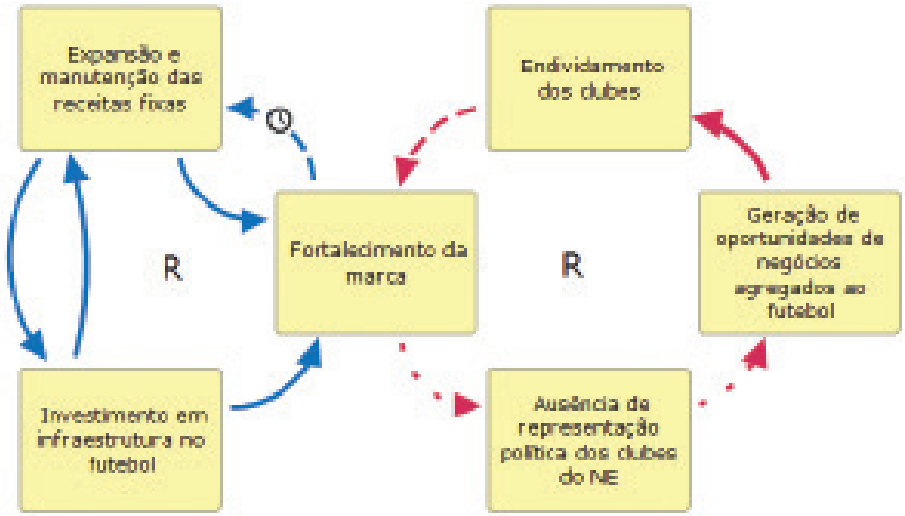

Diagrama 32 - Arquétipo de sucesso para os bem sucedidos em torno do fortalecimento da marca

Aqui, os fatores mais importantes se relacionam e se organizam de acordo com o arquétipo de "Sucesso para os bem sucedidos". Na dinâmica deste arquétipo, podemos fazer a seguinte leitura: o "**fortalecimento da marca"** ajuda a produzir dois circuitos distintos e opostos entre si, que se alternam entre a "**expansão e manutenção das receitas fixas"** e o "**endividamento dos clubes"**. No primeiro deles, é possível que, ao influenciar o "**fortalecimento da marca"**, com o tempo, também se reforce a **"expansão e manutenção das receitas fixas"**, que, por sua vez, dá condição para o reforço no "**investimento em infraestrutura no futebol".** Essas três variáveis se relacionam de forma retroalimentada e recursiva, formando um triângulo, no qual a ausência de uma delas desfaz a relação como um todo. O segundo circuito representa a luta do "**fortalecimento da marca"** e a "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"** contra o

"**endividamento dos clubes"**, com a seguinte dinâmica: quanto maior for o "**fortalecimento da marca"**, menor será a possibilidade da "**ausência de representação política dos clubes do nordeste"**, que, por sua vez, aumenta a possibilidade de "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol",** variável esta que dá condição para "**menor endividamento dos clubes"**, que, por fim, aumenta a possibilidade do "**fortalecimento da marca".**

Esta dinâmica num cenário pessimista

Tomando o cenário pessimista como verossímil, haveria uma "**depressão econômica no país após a Copa de 2014"**, levando a um provável "**endividamento dos clubes"** e, por consequência, a uma diminuição do público pagante nos estádios. A "**depressão econômica no país após a Copa"** influencia de forma direta e negativamente no "**investimento em infraestrutura no futebol"** e diretamente e negativamente na "**expansão e manutenção de receitas fixas"** e **na "geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol".** O fortalecimento da marca vai sofrer diretamente com todas essas relações, uma vez que ela é a variável correlacionada e de ligação entre os eixos do arquétipo aqui apresentado. Já a "**saída dos times nordestinos da série A"** traria as mesmas consequências que uma possível depressão econômica para os clubes, embora em proporções diferentes, uma vez que poderia desestabilizar os cofres dos clubes.

Esta dinâmica num cenário otimista

Tomando o cenário otimista como verossímil, haverá o **"fortalecimento do poder dos clubes", a "administração do clube como uma empresa", a "transparência administrativa e fiscal para todos os sócios".** Todos esses fatores influenciam de forma e com pesos diferentes no "**fortalecimento da marca",** na

"diminuição do endividamento dos clubes" e na **"geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol".** Uma vez interligados os dois ciclos do arquétipo, tudo ficará influenciando tudo. A "**articulação conjunta dos clubes com grandes patrocinadores nacionais"** e a **"presença significativa das famílias nos estádios"** seriam inovações importantes na forma de fazer negócio para os clubes, o que poderia acarretar em modificações positivas para o aspecto financeiro e administrativo dos clubes.

Quando o investimento na infraestrutura pode ser adversário da geração de negócios

Com a colaboração de Diana De' Carli Valença e Marize José da Silva

No Diagrama 33, encontramos uma estrutura sistêmica de adversários acidentais, na qual uma ação imprevista, inconsequente, esperta, maldosa ou interesseira de um dos agentes ou entidades provoca a desorganização de uma parceria ou ação cooperada, ensejando uma possível reação agravante da desorganização por parte do(s) parceiro(s).

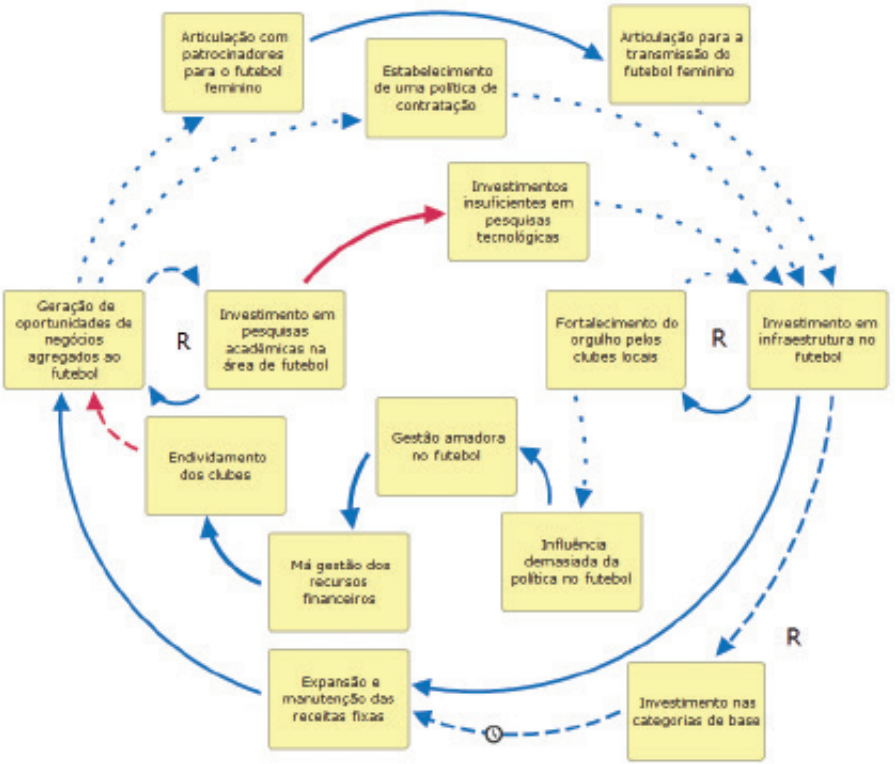

Diagrama 33 - Arquétipo de adversários acidentais entre a geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol e os investimentos em infraestrutura

Os fatores mais importantes se relacionam e se organizam dentro do arquétipo dos "Adversários acidentais" da seguinte forma: a partir da "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"**, há três ciclos possíveis. O primeiro deles trata do cenário ideal de relação, no qual o fator de geração de oportunidades possibilita a "**articulação com patrocinadores para o futebol feminino"**, que dá condição para a "**articulação de transmissão do futebol feminino".** Esta variável possibilita um maior "**investimento em infraestrutura no futebol"**, que provavelmente aumenta o **"investimento nas categorias de base"**,

que, com o tempo, torna provável a "**expansão e manutenção das receitas fixas"**, que dá condição para a "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"**, fechando este ciclo.

O segundo ciclo tem como consequência do fortalecimento da "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"** a possibilidade de reforço do "**estabelecimento de uma política de contratação".** Esta dá a possibilidade do "**aumento de investimento em infraestrutura no futebol"**, que dá condição de expansão e "**manutenção das receitas fixas"**, dando condição à **geração de "oportunidades de negócios agregados ao futebol"**. Estes três circuitos são virtuosos e apontam para uma parceria um tanto idealizada de crescimento.

No entanto, a "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"** juntamente com o "**investimento em pesquisas acadêmicas na área de futebol"** se relacionam de forma recursiva e retroalimentada, numa relação de condição e probabilidade, a ponto de diminuir os "**investimentos já insuficientes em pesquisas tecnológicas"**. Ora, isto levará a um menor investimento em "**infraestrutura no futebol"**. Por outro lado, podemos pensar que, ao se aumentar o **"investimento em infraestrutura no futebol",** ocorre a condição para o "**fortalecimento do orgulho pelos clubes locais",** evidenciando uma relação de retroalimentação e recursividade entre as duas variáveis. A última variável, sendo reforçada, possibilita uma "**influência demasiada da política no futebol"**, que dá condição a uma "**gestão amadora no futebol"**, que, por sua vez, determina uma "**má gestão dos recursos financeiros",** condicionando o **"endividamento dos clubes".** Este, por sua vez, torna provável uma diminuição na "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol".** Ou seja, o que antes era uma parceria de crescimento, sem a declarada intenção, tornou-se um conjunto de atividades adversárias entre si: de um lado, com a "**insuficiência dos investimentos em pesquisa"** e, de outro, com a "**gestão amadora dos clubes"**.

Esta dinâmica num cenário pessimista

Tomando o cenário pessimista como verossímil, haveria uma "**depressão econômica no país após a Copa de 2014"**, bem como a "**saída dos clubes nordestinos da série A",** levando a um provável "**endividamento dos clubes"**, o que enseja uma diminuição do público pagante nos estádios. Esta influência iria gerar uma série de consequências para o resto do ciclo, mas principalmente nas variáveis referentes a investimentos de uma forma geral (infraestrutura, categorias de base etc.) e na manutenção e expansão das receitas fixas.

Esta dinâmica num cenário otimista

Tomando o cenário otimista como verossímil, haverá o **"fortalecimento do poder dos clubes", "administração do clube como uma empresa", "transparência administrativa"** e **"fiscal para todos os sócios".** Todas essas variáveis influenciam diretamente na reversão da "**gestão amadora no futebol", d**a **"má gestão dos recursos financeiros"** e do **"endividamento dos clubes"**. Essa modificação teria um importante impacto em como as variáveis se comportam dentro deste ciclo.

Quando emergem os efeitos indesejados da atratividade da geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol

Com a colaboração de Thiago Ferreira, Francisco Pimentel, Marcos Cardoso e Guilherme Barreto

No Diagrama 34, encontramos uma estrutura sistêmica de "Atratividade", na qual uma dinâmica de atratividade por oportunidade inovadora provoca a concorrência de vários agentes ou entidades.

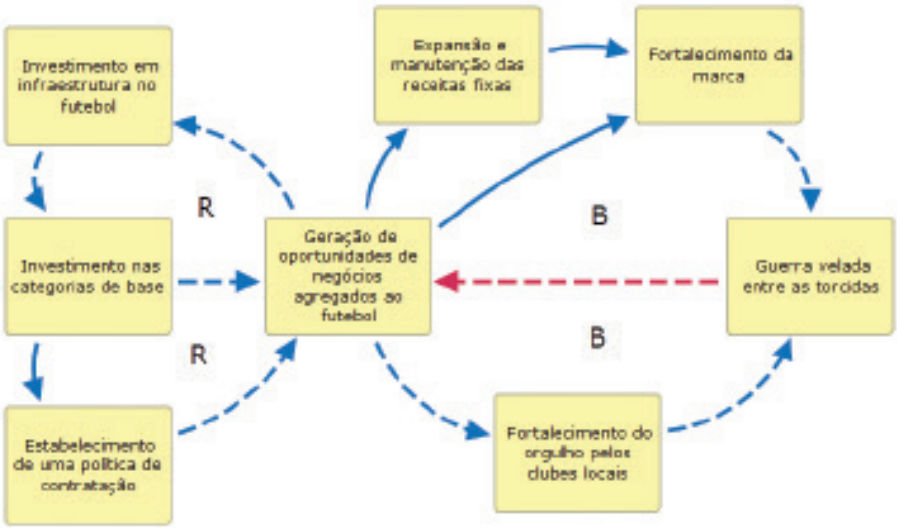

Diagrama 34 - Arquétipo de atratividade em torno da geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol

Alguns "**investimentos em infraestrutura do futebol"** (por exemplo, Centros de Treinamento modernos, Arenas ao invés de estádios centenários e outros), provavelmente aumentarão também o "**investimento nas categorias de bases"**, uma vez que o clube esteja preparado para mais esse avanço. Provavelmente,tais "**investimentos nas categorias de base"** gerarão "**oportunidades de negócio agregadas ao futebol"** (marketing de atletas, atração de novos patrocinadores, empréstimos e vendas de atletas não aproveitados etc.). Por sua vez, um "**investimento eficiente nas categorias de base"** ajudará diretamente a "**estabelecer uma política de contratação"**, uma vez que, dentro de casa, o clube já terá jogadores de qualidade à disposição do plantel.

Uma "**boa política de contratação"** provavelmente gerará "**novas oportunidades de negócios agregadas ao futebol"**. Essas "**novas oportunidades"**, portanto, possibilitarão mais **"investi-**

mentos na infraestrutura do futebol", reforçando o crescimento do clube dentro deste ciclo.

É importantíssimo que o clube fique atento a essas "**novas oportunidades de negócios"**, uma vez que será uma condição para a "**expansão das receitas fixas"** e para o "**fortalecimento da marca"**, indispensáveis no cenário do futebol moderno. Além de provavelmente fortalecer o "**orgulho pelos clubes locais"**. Mas tanto o "**fortalecimento da marca"** quanto o "**orgulho pelos clubes locais"** poderão aumentar a **"guerra velada entre as torcidas"**, diminuindo a geração de oportunidades de negócios. Por isso, essa variável negativa deve ser tratada de forma responsável e equilibrada, uma vez que poderá impactar negativamente em todo o sistema.

O ciclo sistêmico da atratividade diante de um cenário pessimista

Um risco provável, vez por outra imaginado, proposto ou revivido por grandes clubes do Brasil, é a "**criação das ligas de clubes centradas nas equipes do eixo sul-sudeste"**. Caso mais esse problema venha a acontecer, a **"geração de oportunidades agregadas"** ao futebol do Nordeste tende a diminuir, causando um efeito negativo em todo o sistema. Outro problema igualmente preocupante, que resulta da "**criação de ligas de clubes do eixo sul-sudeste",** seria a "**diminuição das receitas fixas"**, vital para a saúde dos clubes.

Outro fator que também preocupa e que acarretaria os mesmos problemas citados anteriormente seria a decorrente "**saída dos times da série A"**, prejudicando o crescimento do sistema.

O ciclo sistêmico da atratividade diante de um cenário otimista

É consenso que um clube moderno precisa expurgar a gestão amadora, administrando o "**clube como empresa"**. Entre vários ganhos consideráveis, podemos destacar **o "fortalecimento da**

marca" e a "**geração de novas oportunidades de negócio agregadas ao futebol"** que, como vimos, são essenciais para o avanço.

Crescimento com subinvestimento por força da atuação negativa da guerra das torcidas

Com a colaboração de Thiago Ferreira, Francisco Pimentel, Marcos Cardoso e Guilherme Barreto

No Diagrama 35, encontramos uma estrutura sistêmica de Crescimento com Subinvestimento. Numa dinâmica desta natureza, o crescimento é barrado ou diminuído, porque não recebe os investimentos necessários e adequados para o momento.

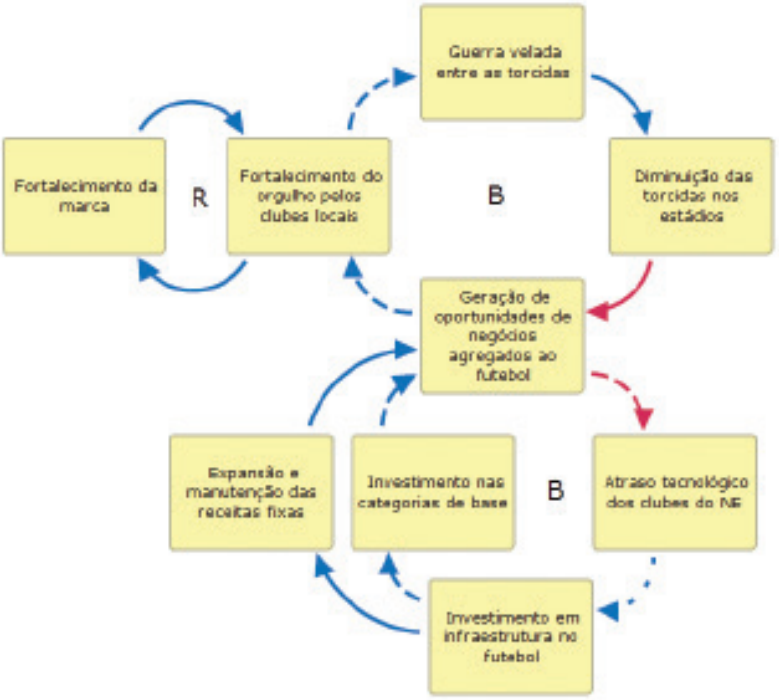

Diagrama 35 - Arquétipo sistêmico do crescimento com subinvestimento na organização das torcidas dos clubes para evitar a guerra velada entre as torcidas

Com investimentos dos clubes voltados para o "**fortalecimento da marca",** tende a ocorrer o aumento do "**orgulho pelos clubes locais"**, que, por sua vez, contribui para o "**fortalecimento da marca"**, de modo a se construir um circuito virtuoso fundamental para qualquer clube de futebol. Entretanto, este ciclo possivelmente aumentará a "**guerra velada entre as torcidas**", gerando um clima de tensão e insegurança e, assim, "**diminuindo o público nos estádios"**.

Caso esse problema não seja tratado de forma séria e equilibrada, diminuirão as **"oportunidades de negócio agregadas ao futebol"**, gerando diversos problemas e prejudicando nosso sistema inicial de "**fortalecimento da marca"** e aumento do "**orgulho pelos clubes locais".**

Uma vez que haja a queda da "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"**, percebe-se (a necessidade de superar, investindo-se contra) o "**atraso tecnológico dos clubes do Nordeste"**, de modo a aumentar os "**investimentos em infraestrutura no futebol",** assim como os "**investimentos nas categorias de base"** e os "**investimentos em infraestrutura"**, que são condição para a "**expansão e manutenção das receitas fixas"**. Os "**investimentos de infraestrutura"** e nas "**categorias de base",** em conjunto, favorecem a "**expansão de receitas"** e são variáveis necessárias para a recuperação das "**oportunidades de negócio agregadas ao futebol"**. Dessa forma, pode-se recuperar e alimentar o ciclo inicial relacionado ao "**orgulho"** e ao "**fortalecimento da marca".**

Esta dinâmica num cenário pessimista

A criação das "**ligas de clubes centradas nas equipes do eixo sul-sudeste"** acarretará diretamente a "**diminuição das torcidas nos estádios"** do Nordeste. Dessa forma, tem-se a redução na "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"**,

que é fundamental para sustentar o "**orgulho dos clubes locais"** e a "**força das marcas"**.

A "**saída dos clubes do nordeste da série A"**, além de diminuir a quantidade de **torcedores no estádio** tende a diminuir o "**orgulho pelos clubes locais"** e enfraquecer a marca, visto que os clubes do nordeste não estariam mais na elite do futebol brasileiro.

Esta dinâmica num cenário otimista

Para que os times do nordeste consigam sucesso é necessário "**tratar o clube como uma empresa"**. Com o clube mais bem estruturado, é normal que o mesmo venha a obter sucesso em diversos aspectos da rotina futebolística, acarretando vários ganhos; entre eles, o aumento de "**torcedores presentes no estádio"**. Com o sistema em perfeito funcionamento, é normal que tenhamos o aumento do "**orgulho pelo time"**, bem como uma "**marca mais forte"** e representativa.

Limite ao crescimento das oportunidades agregadas ao futebol

Com a colaboração de Hugo Gomes, José Claudemir Pacheco e Leonardo Salsa

Na Diagrama 36, encontramos uma estrutura sistêmica de "Limite ao crescimento", na qual um ciclo em expansão encontra limitações, barreiras ou eventualmente extinção pela ação de variáveis com influência retrativa.

Diagama 36 - Arquétipo de crescimento no ciclo de geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol

Pode-se afirmar que existe, no momento, um ciclo de crescimento de quatro fatores ligados ao fortalecimento do futebol nordestino nos próximos três a cinco anos. Deve-se considerar que o "**investimento em infraestrutura"** é condição para o aumento da "**geração de oportunidades"** e de **"negócios agregados ao futebol",** que, por sua vez, impulsiona o "**fortalecimento da marca"** dos clubes que, provavelmente, com o tempo, influenciará numa "**expansão e manutenção das receitas fixas"** dos clubes nordestinos. Estes fatores têm uma influência recursiva, e de volta ao fator de "**investimento em infraestrutura"** no futebol do nordeste, fechando um ciclo sistêmico virtuoso.

Todavia, o "**investimento em infraestrutura"** no futebol do nordeste possivelmente acarretará um aumento do "**endividamento dos clubes"**, fator este que provavelmente contribuirá para o aumento da "**centralização dos recursos do futebol no eixo sul-sudeste"**, possivelmente reforçando o "**endividamento dos clubes do nordeste"**. Se considerarmos uma "**centralização dos recursos no eixo sul-sudeste",** possivelmente o "**investimento em infraestrutura"** no futebol do nordeste sofrerá um

impacto negativo e haverá uma redução na "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol".** Esta dinâmica de retração, associada, afetará negativamente o ciclo de crescimento descrito no parágrafo anterior.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário pessimista

Caso ocorra uma "**depressão econômica no país pós-Copa"** ou simplesmente a **"saída dos clubes do nordeste da série A"**, restará prejudicada a "**expansão e manutenção das receitas fixas"** dos clubes, desestimulando o "**investimento em infraestrutura no futebol"** e possibilitando o aumento do "**endividamento dos clubes"**. Tudo isso contribuirá para o "**enfraquecimento da marca dos clubes"** e para a redução da capacidade de "**investimento em infraestrutura"** no futebol.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário otimista

A "**administração dos clubes como empresa",** assim como a **"melhora no desempenho do futebol",** possibilitará uma tendência mais favorável à "**geração de oportunidade de negócios agregados ao futebol**", o que acarretará o fortalecimento da marca, o que, com o tempo, estimulará a "**expansão e manutenção das receitas fixas**" e o "**investimento em infraestrutura no futebol"** e, consequentemente, reduzirá o "**endividamento dos clubes"**.

Transferência de responsabilidade diante do atraso tecnológico dos clubes

Com a colaboração de Hugo Gomes, José Claudemir Pacheco e Leonardo Salsa

No Diagrama 37, encontramos uma estrutura sistêmica de "Transferência de responsabilidade", na qual uma solução parcial ou de "quebra-galho" tende a provocar consequências indesejadas e a produzir atraso ou mesmo extinção de uma solução essencial ou definitiva.

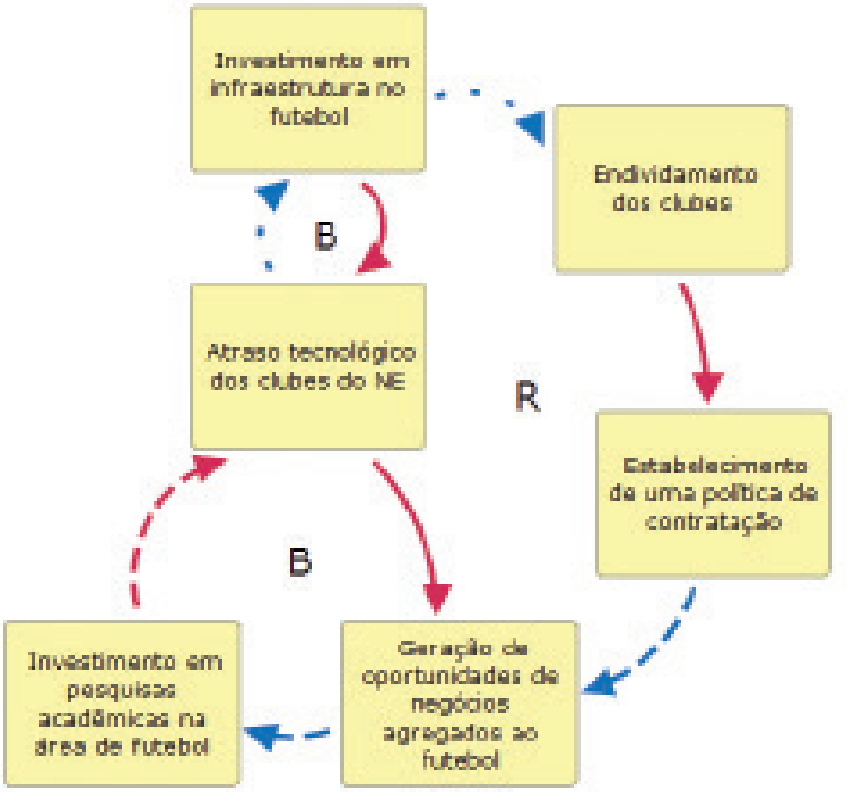

Diagrama 37 - Arquétipo de transferência de responsabilidade para o atraso tecnológico dos clubes do nordeste

O "**investimento em infraestrutura"** do futebol do nordeste pode ser visto como uma solução parcial para a questão do "**atraso tecnológico dos clubes do nordeste**", porque poderá acarretar um efeito sintomático indesejado: um maior "**endi-**

vidamento dos clubes", impedindo o estabelecimento de uma política de "**investimentos com contratação"** e, na falta desta, (no intervalo de três a cinco anos) também tende a diminuir a "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"**, fator este que provavelmente reduziria ainda mais o "**atraso tecnológico"** dos clubes do nordeste, isto em conjunto com o "**investimento em pesquisas acadêmicas",** variável que também favoreceria uma solução fundamental: a geração (sistemática) de oportunidades de negócios.

O que deve se levar em conta nesta estrutura é o fato de que o "**endividamento dos clubes"** cria um circuito vicioso expansivo, porque diminui a capacidade de se manter uma "**política de contratação"**. Com essa diminuição, cai a "**geração de oportunidades de negócios"**, que, por sua vez, aumenta o "**atraso tecnológico"** e, assim, reforça o fator "**investimentos em infraestrutura"**, aumentando cada vez mais o "**endividamento"** e este circuito vicioso no conjunto.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário pessimista

Caso ocorra uma "**depressão econômica no país pós-Copa",** ou mesmo a **"saída dos clubes do nordeste da série A"**, serão reduzidos os "**investimentos em infraestrutura"** e nas pesquisas acadêmicas na área de futebol, resultando na diminuição de "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"** e contribuindo para o "**atraso tecnológico dos clubes"**, para o aumento do **"endividamento"** destes e para a redução da capacidade de "**investimento em infraestrutura".**

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário otimista

A "**administração do clube como uma empresa",** assim como a **"melhora no desempenho do futebol",** tende a influenciar a

"**geração de oportunidade de negócios agregados ao futebol"** e contribuirá para a redução do "**atraso tecnológico dos clubes"** do nordeste, reforçando o circuito virtuoso.

Limite ao crescimento da geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol

Com a colaboração de Luan Duarte e Vitor Costa

No Diagrama 38, encontramos a estrutura sistêmica de "Limite ao Crescimento", na qual um ciclo em expansão encontra limitações, barreiras ou eventualmente extinção pela ação de variáveis com influência retrativa.

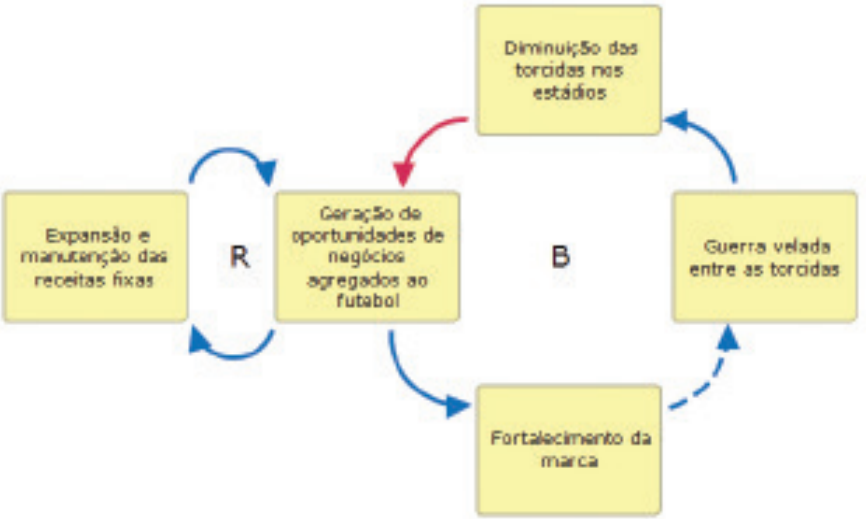

Diagrama 38 - Arquétipo do limite ao crescimento da geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol

A **geração** de mais "**oportunidades de negócios agregados ao futebol"** dá condições para a "**expansão e manutenção das receitas fixas dos clubes"** de futebol do nordeste. Esta, por sua vez, também dá condições para o "**crescimento de oportunidades de negócios relacionados ao futebol**", constituindo-se, assim, num ciclo sistêmico virtuoso, pois os fatores se influenciam e se fortalecem mutuamente.

A "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol"** tende a "**fortalecer as marcas dos clubes"**, o que provavelmente aumentará um fator indesejado: a "**rivalidade entre as torcidas (guerra velada)**". Isto proporcionaria a diminuição da **"presença das torcidas nos estádios**", efeito que contribuirá negativamente para a "**geração das oportunidades"** em questão. O ciclo criado com a "**guerra das torcidas"** resulta em uma situação de balanceamento ou restrição ao crescimento da "**geração de oportunidades de negócios"**.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário pessimista

Os fatores de maior relevância em um cenário pessimista são: a "**saída dos times do nordeste da série A"** e a "**criação de ligas de clubes do eixo sul-sudeste**". Estas variáveis têm grande impacto negativo na "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol**", elemento central do arquétipo apresentado acima, sendo assim mais um fator de agravamento do limite ao crescimento desta situação.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário otimista

Os fatores de maior relevância em um cenário otimista são: o "**fortalecimento do poder dos clubes"** e a "**administração do clube como uma empresa"**. Esses dois, se combinados, influenciam pro-ativamente na geração de oportunidades de **"negócios agregados ao futebol"**.

O Fortalecimento da Marca pode se transformar numa tragédia do fator comum a vários ciclos de crescimento

Com a colaboração de Luan Duarte e Vitor Costa

No Diagrama 39, encontramos a estrutura sistêmica de tragédia do fator comum, na qual, o uso indiscriminado, excessivo ou sem reposição de um recurso crítico pode provocar a desorganização ou a extinção de vários ciclos de crescimento.

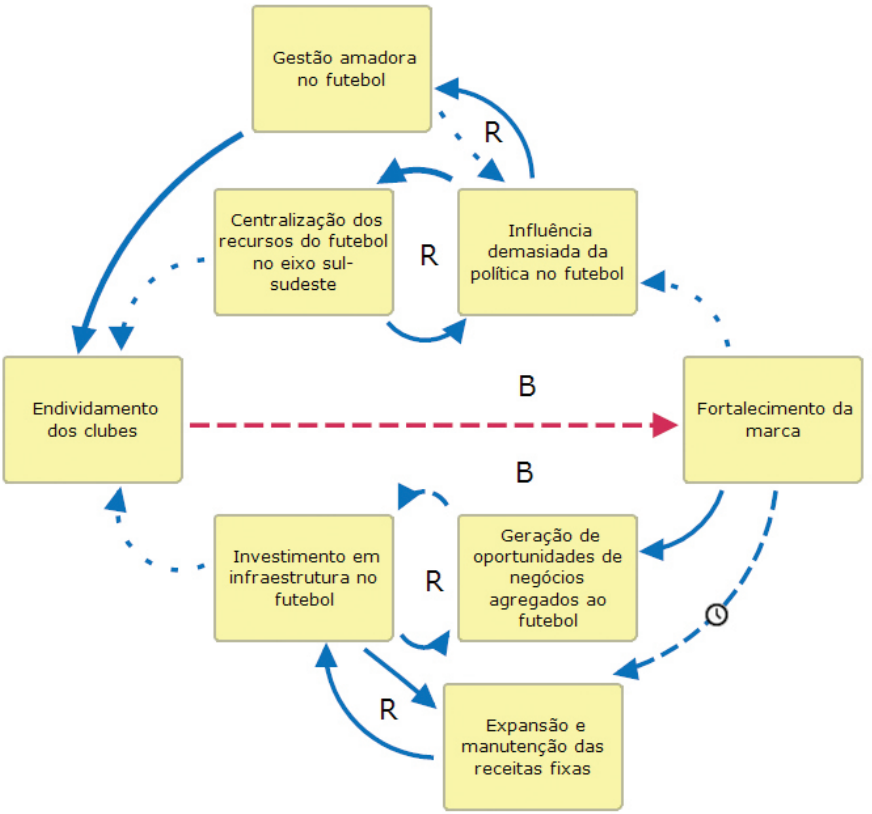

Diagrama 39 - Arquétipo da tragédia do fator comum do fortalecimento da marca

No futebol do Nordeste, o "**fortalecimento das marcas dos clubes**" condiciona vários ciclos de crescimento, senão vejamos: este fator ajuda na "**geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol**", possibilitando com o tempo a "**expansão e manutenção das receitas fixas**", assim como os "**investimentos em infraestrutura**". A "**geração de oportunidades**" provavelmente incentiva os clubes a **investirem mais em sua infraestrutura**, de modo a possivelmente ficarem **endividados**. De forma similar, a "**expansão das receitas fixas dos clubes"** também dá condições para esse **investimento** e o mesmo risco de **endividamento**. São dois ciclos virtuosos, com um efeito colateral indesejado: o possível **endividamento**.

O "**fortalecimento da marca"** influencia na prática da "**política intensa no futebol**", dando ensejo para a potencialização da criação e da imposição das forças (políticas mais fortes) no sul e sudeste, de modo a haver a tendência de "**centralização dos recursos do futebol no eixo sul-sudeste**". E esta centralização também estimula a "**influência demasiada da política no futebol**", que favorece o aumento do "**amadorismo na gestão do futebol**", que possivelmente também favorece a influência da prática política intensa. O aumento do "**amadorismo"** certamente gerará o endividamento dos clubes do nordeste, como acontece historicamente, o que possivelmente será fortalecido como tendência com a "**centralização dos recursos do futebol no eixo sul-sudeste**".

As duas situações de crescimento, citadas acima, e diretamente influenciadas pelo "**fortalecimento da marca**", geram potencialmente o "**endividamento dos clubes nordestinos**". Esta situação culminará, com o tempo, no enfraquecimento ou esgotamento da força (e poder de barganha) das marcas desses clubes, fator indispensável para o crescimento dos dois circuitos sistêmicos favoráveis.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário pessimista

Os fatores de maior relevância em um cenário pessimista são: a "**saída dos times do nordeste da série A**" e a "**criação de ligas de clubes do eixo sul-sudeste**". Estes representam grande impacto negativo no elemento crítico do arquétipo apresentado acima, o fortalecimento da marca.

Os dois ciclos sistêmicos diante de um cenário otimista

Os fatores de maior relevância em um cenário otimista são: o "**fortalecimento do poder dos clubes**" e a "**administração do clube como uma empresa**". É trivial notar que estas se apresentam como uma grande influência positiva sobre o elemento crítico do arquétipo, o fortalecimento da marca.

A Escalada de Consequências Indesejadas com o Fortalecimento da Marca

Com a colaboração de Diana De´Carli Valença, Jose Adson Oliveira Guedes da Cunha e Thiago Ferreira.

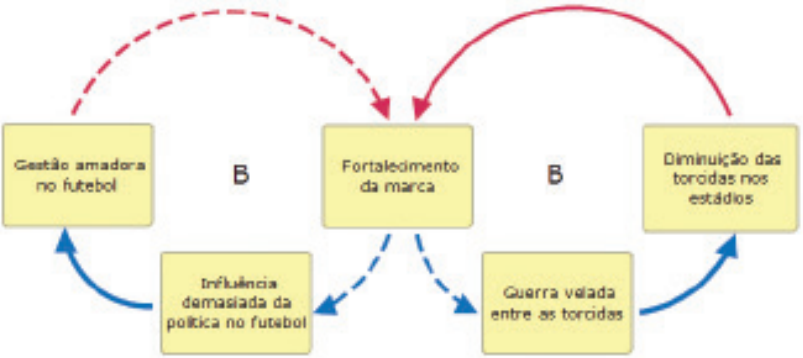

Diagrama 40 - A Escalada de Consequências Indesejadas com o Fortalecimento da Marca

Este arquétipo, mostrado no Diagrama 40, é composto por dois circuitos de balanceamento, estruturando uma disputa com ameaça entre dois elementos/agentes. Os dois circuitos são

mediados pela variável **"fortalecimento da marca"**que, sendo o fator de uma disputa latente, pode trazer duas possíveis consequências. Uma é despertar nos torcedores uma vontade de participar do clube e de suas atividades e isto pode contribuir para uma **Guerra velada com outras torcidas** que por sua vez iria dar condição à **Diminuição das torcidas nos estádios**, consequentemente dando condição para o não fortalecimento da marca. Por outro lado, o fortalecimento da marca do clube pode vir a aumentar a **Influência demasiada da política no futebol**, com participação de pessoas sem experiência no ramo numa **Gestão amadora**, e, com isto, diminuir o fortalecimento da marca. Um ciclo ameaça a marca com ausência indesejada das torcidas e outro ciclo ameaça com o amadorismo da gestão. Estas duas consequências, por sua vez, possibilitam a diminuição do fortalecimento da marca do clube, gerando assim dois ciclos que competem entre si, de forma antagônica e sistêmica.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. *Redesigning the Future*, NY, John Wiley & Sons, 1974.

ANDRADE,A et al. *Pensamento Sistêmico: caderno de campo,* Porto Alegre Bookman, 2006.

ARGYRIS, C. *Intervention. Theory and Method*. Reading: Addison-Wesley, 1970.

_____. *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.

_____. *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____; PUTNAM, R. & SMITH, D. *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ & SCHÖN, D. *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. São Francisco: Jossey- Bass, 1974.

_____& _____. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____& _____. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J. L. *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

BARDIN, l *Análise de Conteúdo,* Lisboa, Edições Persona, 1979.

BERTALANFFY, L von, *"An outline of General System Theory".* Em The British Journal for the Philosophy of Science, 1(2), no. 2, agosto de 1950.

_____. *General Systems Theory,* NY, George Braziller, 1968.

BLANCHÉ, R *Estruturas Intelectuais,* Editora Perspectiva, São Paulo, 2010.

BOYATZIS, R *Transforming Qualitative Information- Thematic Analysis and Code Development*, Sage Publications, London, 1998.

BOHM, D. *Diálogo*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BRANDÃO, C R.*Pesquisa Participante*, Editora Brasiliense, São Paulo, 1981.

DUCROT, O. *O dizer e o dito*. São Paulo: Pontes, 1987.

EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ELINOR, L. & GLENNA, G. *Diálogo*. São Paulo: Futura, 1998.

FETTERMAN D M *Ethnography, Step by Step*, Sage Publications, London , 1989.

FORRERSTER, J W *World Dynamics,* Cambridge, Wright-Allen, 1973.

GOFFMAN, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova York: Knopf, 1965.

GRICE, H. P. "Utterer's Meaning and Intentions". Em *The Philosophical Review*, 78:147-177, 1969 (reimpresso em *Studies in the Way of Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1989).

ISAACS, W. *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Boston: Currency, 1999.

JORGENSEN, D L.*Participant Observation- A Methodology for Human Studies,* Sage Publications, London , 1989.

KERLINGER, F N.*Foundations of Behavioral Research*, Holt, Rinehart & Winston, NY, 1986.

KIMMEL, A J.*Ethics and Values in Applied Social Research*, Sage Publications, London , 1988.

KOCH, I. *A inter-ação pela linguagem*. São Paulo: Contexto, 1992.

_____. *O texto e a construção dos sentidos*. São Paulo: Contexto, 1997.

_____. *Argumentação e linguagem*. São Paulo: Cortez, 2009.

KONDER, L. *O Que é Dialética,* Editora Brasiliense, 1981.

LABAW, P *Advanced Questionnaire Design,* Abt Books, Cambridge, Mass.:, 1980

LEBRET, J. L. *Princípios para a ação*. 8a ed. São Paulo: Duas Cidades, 1984.

LUHMANN, N. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2010.

MATURANA ROMESÍN, H. & VARELA, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

_____ & ÁVILA YÁÑEZ, Ximena d'. *Habitar humano em seis ensaios de biologia cultural*. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MEADOWS, D et al.*The Limits to Growth,* NY, Universe, 1972.

MEYER, B. *A arte de argumentar*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MILES, M 7 HUBERMAN, A M.*Qualitative Data Analysis- A Sourcebook of New Methods*, Sage Publications, London,1984.

MILLER, G. A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information". Em *Psychological Review*, 63:81-97, 1956.

MORGAN, G.*Beyond Method- Strategies for Social Research,* London, Sage Publications, 1983.

MORIN, E.*O Método,* Lisboa, Publicações Europa-América, 1977.

_____ & LE MOIGNE, J. *Inteligência da complexidade*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2000.

OSAKABE, H. *Argumentação e discurso político*. 3a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PIAGET, J *Problemas de Psicolinguística,* Editora Mestre Jou, São Paulo, 1973.

PERELMAN, C & OLBRECHTS-TYTECA, L *Tratado de Argumentação,* Martins Fontes, São Paulo, 2005.

PRADO, C J. *Introdução à Lógica Dialética,* Editora Brasiliense, 1979.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Nova York: Doubleday, 1967.

POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Nova York: Harper & Row, 1959.

RICHARDSON, G P.*Feedback Thought in Social Science and Systems Theory,* Waltham- Pegasus, 1991.

ROSEMBERG, M. *Nonviolent Communication: a Language of Life*. Encinitas: Puddle Dancer, 2003.

SCHARMER, C. O. "*Conversation with Henri Bortoft: Imagination becomes an Organ of Perception".* Entrevista. Londres, 14 de julho de 1999. Disponível em www.dialogonleadership.org.

SCHEIN, E H.*Professional education: Some New Directions,* New York, McGraw Hill, 1972.

SCHÖN, D. *The Reflective Practioner*. Nova York: Basic, 1983.

_____. *Educando o profissional reflexivo. Um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SDEP. *Road Maps: a Guide to Learning Systems Dynamics.* Disponível em *http://sysdyn.clexchange.org/.* Acessado em 15-5-2005.

SEARLE, J. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.

_____. *Expressão e significado*. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.

_____. *Intencionalidade*. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.

SENGE, P *A Quinta Disciplina*, São Paulo, Best Seller, 1990.

_____. *A Quinta Disciplina: caderno de campo- estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende,* Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995 .

STERMAN, J D *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World.* Boston, McGraw-Hill, 2000.

STRAUSS , A L.*Qualitative Analysis for Social Scientists,* Cambridge University Press, NY, 1987.

VALENÇA, A. C. *Eficácia profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. *Praia de Pipa a próxima vítima,* Editora Bagaço, Recife, 1996.

_____. *Uma experiência de aprendizagem organizacional: 10 anos de comunidade na prática*. Recife: Bagaço, 2000.

_____. *Cinema em Pernambuco e no Brasil,* Editora Bagaço, Recife, 2002.

_____. *Método Symlog e aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. *Mediação: Método da investigação apreciativa da ação na ação. Teoria e prática da consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço, 2007.

_____. *Mediação: caderno de campo*. Recife: Bagaço, 2009.

_____ *et al*. *Aprendizagem organizacional: 123 aplicações de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____ & LIMA, J. G. *Pensamento sistêmico: 25 aplicações práticas*. Recife: Bagaço, 1999.

VOGT, C. *Linguagem, pragmática e ideologia*. São Paulo: Hucitec, 1989.

_____. *O intervalo semântico*. São Paulo: Unicamp, 2009.

WIENER, N *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine,* NY/London, MIT Press, 1948.

WILBER, K Sex, *Ecology and Spirituality: the Spirit of Evolution.* Boston, Shambala, 1995.

_____. *Uma Teoria do Tudo, São Paulo,* Cultrix, 2003.

WINNICOTT, D W *Os Bebês e Suas Mães, Martins Fontes*, São Paulo, 1996.

PARTE 4

CONJECTURAS ESTRATÉGICAS

SÍNTESE:

Nesta parte 4, Antonio Carlos Valença elabora quinze **Perguntas Estratégicas**, decorrentes das análises sistêmicas efetuadas pelos alunos-participantes. A tese fundamental do autor é que estratégias eficazes -como uma resposta a cinco das quinze perguntas, escolhidas aleatoriamente,- poderiam transformar para melhor a realidade dos negócios e da posição do futebol do nordeste no cenário brasileiro. Na sequência, em uma técnica de auto-questionamento ou de questionamento por uma voz polifônica, Antonio Carlos Valença se antecipa e procura responder a outras potenciais perguntas sobre o método e suas limitações.

As perguntas estratégicas

Antonio Carlos Valença

Considerando os resultados e análise das diversas estruturas sistêmicas, quinze perguntas, no mínimo, nos parecem essenciais para reflexão sobre o destino do futebol do Nordeste:

1. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para expandir o ciclo sistêmico da **"geração de oportunidades de negócios agregados ao futebol",** combinando **"investimentos em infraestrutura"** e o **"fortalecimento da marca"**, de modo a promover a **"expansão e manutenção das receitas fixas"** dos clubes?
2. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para reverter um ciclo vicioso, tendo por base a "**gestão amadora no futebol",** que tende a provocar "**endividamento dos clubes"** e "**má gestão financeira"**?
3. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para lidar com a tendência crescente de **centralização dos recursos do futebol no eixo sul-sudeste**?
4. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para favorecer a "**melhora do desempenho do futebol"**, sobretudo com o "**planejamento anual de participação em duas grandes competições"**?
5. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para promover a **"transparência administrativa e fiscal para todos os sócios**", como um indicador objetivo da **"administração do clube como uma empresa**", em especial com o uso de "**tecnologia dentro das quatro linhas**" e nos "**serviços ligados ao futebol**"?
6. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para produzir um **"investimento competente em marketing dos atletas**", a "**melhora do desempenho do futebol**", possibil-

itando aos clubes mais poder de barganha para auferir rendas com **"a transmissão ao vivo dos jogos com qualidade"**?

7. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para se avançar numa "**articulação conjunta dos clubes com grandes patrocinadores nacionais**", contando com uma "**aliança política sistemática com parlamentares",** de modo a gerar o "**fortalecimento do poder dos clubes**"?
8. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para promover e tirar proveito da "**presença significativa das famílias nos estádios"**?
9. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para estabelecer para todos os públicos a "**garantia da segurança nos estádios**, inclusive com "**o uso da tecnologia**"?
10. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para uma tendência provável da "**organização de campeonatos regionais femininos**", inclusive com maior "**investimento no marketing no futebol feminino**"?
11. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para superar um desastre com a **"saída dos times do nordeste da série A"** e **"a criação da liga dos clubes do eixo sul-sudeste"**?
12. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para estimular o "**orgulho pelos clubes locais",** inclusive com o "**fortalecimento da marca",** mas sem aumentar a **"guerra velada entre as torcidas"**?
13. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para uma **"aliança política sistemática com parlamentares e governadores**", inclusive promovendo uma maior **"democratização da governança das federações"**?
14. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para uma eventual "**saída de times do nordeste da série A"**, agravada com a possibilidade de uma "**depressão econômica no país no período pós-Copa**"?
15. Quais podem/poderiam ser as estratégias mais adequadas para superar o **"atraso de uso de tecnologia nos clubes"**, comparando-se com outros negócios?

Outras perguntas importantes sobre os resultados apresentados

Diante dos resultados desta pesquisa, há pelo menos mais dez perguntas que merecem uma resposta técnica, antecipada, o que necessariamente não implica que sejam as únicas respostas, ou até mesmo que estejam em consenso com as diversas fontes teóricas.

O que apontam os arquétipos sistêmicos?

Os argumentos se organizam (afirmativos, negativos, hipotéticos etc.) em estruturas tácitas, condicionadas, profundas, complexas, que lhes dão certa "funcionalidade" e que podem ser chamadas de arquétipos sistêmicos. As estruturas que foram encontradas nesta pesquisa apontam para perguntas normativas (deônticas) de ação, que, uma vez bem escolhidas, podem indicar estratégias eficazes para o bom êxito do futebol nordestino nos próximos três a cinco anos. Isto, claro, na percepção daqueles alunos de mestrado e doutorado do CIn-UFPE. Devemos lembrar que esses alunos não são especialistas em futebol, mas não escondem seu interesse e curiosidade pelas informações, e mais importante: a simpatia por este esporte fascinante. Suas percepções podem ser refutadas, negadas, contrapostas por outros grupos ou comunidades. Aqui, não representam verdades e muito menos pareceres firmados por saberes científicos. Para o quê os arquétipos sistêmicos apontam, então? Apontam para construções mentais, ou seja, para meras opiniões de leigos no assunto, que estão combinadas/organizadas em formatação sistêmica. Como tal, esta formatação (arquétipo) opera como uma estrutura emergente, inesperada, surpreendente, livre da sujeição autoritária ou da argumentação retórica de qualquer participante.

As estruturas sistêmicas, de qualquer natureza, servem de base de operação e podem ser observadas, obedecendo a princípios gerais dos sistemas ou específicos de uma teoria de ação, estejam ou não expressos. No caso desta pesquisa, os princípios

inspiradores são aqueles fundamentais para a teoria dos sistemas e para a ciência da ação comunicativa: igualdade, respeito, reciprocidade, colaboração e, sempre necessariamente, os princípios da ética e da justiça. Assim sendo, muito provavelmente, as respostas ou orientações estratégicas mais relevantes para aquelas estruturas apresentadas tenderão a fazer bem, não somente ao futebol do nordeste, mas à sociedade nordestina como um todo.

A justificação é simples: os arquétipos sistêmicos apontam para um olhar de sustentabilidade e de justiça social, muito mais do que para um mero sentido comum e emergente de um discurso coletivo de especialistas. Enquanto artefatos sistêmicos sobre uma forma de atuar numa realidade complexa, eles apontam para uma expectativa de vida social mais colaborativa, respeitosa, autônoma e, sobretudo, justa. Queremos ser insistentes: aqui não se produziu um discurso técnico de especialistas, mas sim uma elaboração, ora mecânica e ora interpretativa, diretamente dependente do modelo mental daqueles alunos que se dispuseram a refletir sobre o tema escolhido.

O que há para além do discurso explícito?

Do ponto de vista dos valores da cultura, talvez este documento possa sinalizar para além de uma argumentação técnica e apontar os riscos e os prejuízos inerentes à cultura brasileira, marcada pela prática de valores da cordialidade conveniente, da falta de questionamento dos privilégios, do individualismo egoísta, do desrespeito ao semelhante, da esperteza e da manipulação, entre outras perspectivas negativas, que convivem bem com seus contrários. Entre eles, uma propensão à convivência pacífica, proximidade, criatividade diante da escassez, solidariedade nas emergências, simpatia social, além de outros, que são, juntos, valores operativos na cultura brasileira.

Nesta perspectiva, nada representa melhor as potencialidades e as mazelas de uma cultura do "jeitinho", do que a prática do

futebol para o brasileiro. No período de realização desta pesquisa, intensificada ou mesmo concentrada nos meses de outubro e novembro de 2012, três temas foram muito discutidos na imprensa especializada do futebol, em torno da questão **"uso da tecnologia no campo de jogo"**: (a) o agravamento dos casos com a simulação de falta pelos jogadores de futebol, (b) a deficiência e a falta de consistência (sobretudo falta de integração e uso sistemático) dos critérios usados pelos árbitros de futebol em todas as séries na avaliação das faltas dos jogadores e (c) a possibilidade de manipulação de resultados de jogos para atender a interesses outros ligados ao negócio do futebol. Isso tudo diante de um contexto político ou de pano de fundo com manobras diplomáticas para se responder ou de fato atender às exigências da FIFA quanto à realização da Copa das Confederações e da Copa do Mundo em cidades candidatas. A influência da dissimulação e da manipulação foi intensamente discutida nestes meses.

O que prevalece nesta pesquisa: a produção mecânica ou a produção artística?

Foram usados três *softwares* nesta pesquisa: o *SysQuali – Systemic Qualitative Research* – para escolher em dois passos, *brainstorming* e *reverse brainstorming*, os cenários para o negócio do futebol nordestino nos próximos três a cinco anos e os enunciados correspondentes às estratégias de ação. Depois, com o *SysDecision – Systemic Support for Decision*, a priorização das ações mais urgentes, estratégicas e exequíveis. Finalmente, com o uso de um *software* inteligente, o *SysLogic – Systemic Logic Crafter* permitiu-se uma interação mista de interpretações humanas e de construção mecânica. Com o uso do *software Syslogic*, foram construídos, automaticamente, diagramas de causalidade ou mapas gerais de influência (MGI) para cada subsistema temático, além de bilhões de arquétipos sistêmicos, indicando uma combinação imensamente variada de possíveis cenários. Sabemos que nossa mente, de modo natural e simultâneo, não opera com mais de

seis variáveis e nem calcula, de imediato, esta profusão de estruturas argumentativas.

Estes discursos, produzidos pelo *software SysLogic*, apontam para além do que cada aluno falou, isoladamente. No entanto, não foi apenas uma produção maquinal. Embora tenha havido consenso em cada oração/enunciado priorizado da pesquisa, a combinação final entre todos eles, feita de modo mecânico, foi objeto da escolha e da interpretação livre de cada um. Nisto se configura esta "conversa" entre pessoas e máquina, cujo produto vai além do explícito ouvido originalmente. Há sempre uma surpresa nas estruturas sistêmicas construídas pelo *software*. Há sempre uma criatividade latente, potencial, convidativa, quando as pessoas trabalham com estes produtos mecânicos e os transformam em suas escolhas argumentativas.

Foram trabalhados os 24 enunciados, aparentemente exclusivos entre si e priorizados por sua influência recíproca sistêmica. Todos os enunciados, independentemente de sua categoria temática, foram testados em sua relação de causalidade e influência, um a um, com os demais. Depois, foram combinados com os três cenários propostos. Em que pesem todos os cuidados técnicos de aplicação adequada ou de obediência aos princípios da teoria dos sistemas, da teoria da ação comunicativa e das regras da argumentação, esta produção é obra exclusiva da responsabilidade, da intersubjetividade e da construção imaginária dos alunos. Ou seja, trata-se de uma percepção e de uma avaliação coletivas negociadas, acordadas, por consenso. E só isto. É um produto que, em vista da confiabilidade decorrente dos cuidados que revestiram esta pesquisa, pode ser útil, certamente, a vários públicos que lidam com este tipo de negócio do esporte e o movimentam.

São acolhidas as leituras de segunda ordem?

Claro que sim. Queremos isto! Apresentamos várias leituras sistêmicas com esta pesquisa, mas é claro que caberá ao leitor

fazer outras leituras ou observações noutro nível de complexidade, naquilo que se chama tecnicamente de leitura de segunda ordem. Outros públicos interessados devem se pronunciar, exatamente porque o *software SysLogic- Systemic Logic Crafter* ajuda a apontar dimensões "ocultas" que estão latentes, tácitas e imbricadas nas possíveis combinações lógicas das orações/enunciados, por seu caráter exaustivo de estabelecer todas as possíveis combinações argumentativas sistêmicas. Mas, cremos também que outras variáveis podem ser incluídas ou excluídas. Isto acontecendo, pode mudar inteiramente o resultado atual desta pesquisa.

Este é um dos fundamentos que nos faz pensar que a operação mecânica da máquina ultrapassa as leituras técnicas, as retóricas e, sobretudo, as ideológicas. Uma vez que foram realizadas todas as relações de causalidade ou de influência entre todos os enunciados, cremos que nenhum discurso relevante, seja tácito, seja expresso, fica perdido na gama de possibilidades argumentativas, na combinação de relações entre todos os pressupostos ou enunciados oferecidos pelos respondentes.

E quanto aos nós "cegos" da argumentação?

Pretende-se, sobretudo, apontar ou denunciar (direta ou indiretamente) uma potencial cegueira, seja equivocada, falsa, dissimulada, manipulativa ou mesmo deliberada. É o chamado "ponto cego" na teoria dos observadores de sistemas. Nos casos de pura desinformação ou inocência, pode ser genuíno e aceitável; nos casos de malícia ou má intenção, pode ser perverso e manipulativo. Repetimos: isto pode estar bem ao gosto da cultura brasileira, com seus traços de "acomodação", "dissimulação" ou "conveniência", valores inspirados na "Lei de Gérson[1]". Poucas

[1] Na cultura brasileira, a Lei de Gérson é um princípio segundo o qual determinada pessoa age de forma a obter vantagem em tudo que faz, no sentido negativo de se aproveitar de todas as situações em benefício próprio, sem se importar com questões éticas ou morais ou com os direitos do outro

áreas de negócios ou de atividades econômicas no Brasil estão tão impregnadas desses desvios e dessas deficiências quanto o futebol. Aqui pode residir uma imensa oportunidade de novas pesquisas. E de reflexão responsável.

Este diagnóstico sistêmico se basta?

Claro que não! Não abarca, não encapsula e nem "diagnostica" por inteiro a realidade. O método que fez emergir este discurso coletivo, na forma de um diagnóstico sistêmico, toca em pelo menos dez variáveis críticas como anotadas no início deste capítulo, que são sistemicamente essenciais para se entender como os participantes desta pesquisa julgam e avaliam o destino ou a potencial recuperação do futebol do Nordeste. São visões específicas de alunos, provavelmente leigos no tema, pessoas privilegiadas, mas não especialistas em futebol. Houve geração livre, houve conversa produtiva, houve análise, houve síntese. Os julgamentos envolveram critérios de relevância, urgência, gravidade e impacto amplo, além de exequibilidade prática de implementação, mas, ainda assim, esta pesquisa merece outras leituras e apreciações. De qualquer modo, o futebol merece atenção e cuidado no seu tratamento e no seu desdobramento por parte dos vários segmentos da sociedade brasileira, interessada neste negócio ou atividade.

Qual a síntese sistêmica?

Muito embora se trabalhe ao final com uma síntese sistêmica de três cenários para os próximos três a cinco anos e com apenas 24 variáveis sobredeterminantes do atual momento da atividade do futebol no Nordeste, a síntese apresentada nos arquétipos sistêmicos aponta para uma escada de inferência complexa de todos os enunciados (respostas) originalmente oferecidos. Estas 24 variáveis sobredeterminantes são os enunciados no nível mais complexo ou elevado em conceituação, entre todos os enunciados oferecidos, no início da pesquisa, pelos alunos. As estruturas

profundas de argumentação – arquétipos sistêmicos – devem ser consideradas relevantes, uma vez depuradas todas as possibilidades lógicas entre os 24 enunciados finais.

Este número pode(ria) ser outro?

Obtêm-se, sempre, bilhões de estruturas argumentativas complexas com o uso do *software Syslogic*, quando são usadas mais de duas dezenas de enunciados. É bom lembrar que a inclusão de algumas variáveis a mais, mantidas as atuais, poderia fazer este número crescer exponencialmente. Ou seja, teríamos uma pesquisa interminável, muito embora várias estruturas indicadas sejam resistentes nas futuras formulações potenciais. Em outras palavras: uma mesma pesquisa, como esta, a ser realizada nos próximos cinco anos, com os mesmos alunos, provavelmente vai encontrar/repetir muitas dessas mesmas estruturas, independente do grau de intervenção humana porventura acontecida na realidade. Já o mesmo tema, com outro grupo de alunos, neste mesmo momento presente, poderia oferecer outros diagnósticos sistêmicos e outros cenários. É disso que trata a teoria da complexidade dos sistemas argumentativos e da sociedade. A diferença, o contraditório, o inesperado, o misterioso convivem com o preciso, o repetitivo, o previsível, o constante. Complemento, concorrência e antagonismo são acolhidos na teoria da complexidade como base das construções mentais e argumentativas.

Qual o grau de precisão desses achados?

É uma pesquisa qualitativa conceitual, na base de percepções e/ou opiniões, portanto não se trata de um exercício de simulação quantitativa. Em que pese o tema central desta pesquisa ser sobre o negócio do futebol, este trabalho não diz respeito a um exercício de simulação quantitativa e econômica do negócio. Quando muito, é uma análise conceitual qualitativa. Neste trabalho, não há cálculos estatísticos sofisticados nas tendências e cenários indicados, e não há também modelos econométricos

em comparação, simulação ou disputa teórica. No entanto, os algoritmos de escolha dos enunciados sobredeterminantes são construídos com operações e arranjos conceituais com apoio de operações matemáticas.[2]

Por que outra comunidade pode ou poderia ler de modo diferente uma mesma realidade?

A tese de uma comunidade sempre poder ler de forma diferente um mesmo tema em relação a uma leitura de outra comunidade é decorrente dos próprios princípios da causalidade complexa. Seguindo algumas das regras propostas por Edgar Morin (1977), Ken Wilber (2003), David Bohm (2005) Peter Senge (1990) além das normas gerais da argumentação nos escritos de Oswald Ducrot (1977), Carlos Vogt (1979), Chaïm Perelman e Lucie Olbrechts-Tyteca (2005), podemos alegar, diante das construções mentais nesta pesquisa, que:

- Duas ou mais comunidades podem construir e julgar a causalidade em graus totalmente diferentes. Ou seja, o que para uma comunidade pode ser determinação entre dois enunciados específicos, para outra pode ser simplesmente condição. Enquanto ter 35 anos é causa determinante para a suspensão da atividade de futebol numa comunidade, numa outra pode ser condição, e numa terceira pode ser probabilidade, a depender da avaliação da dimensão da temporalidade de cada comunidade, por exemplo.
- As avaliações de influências, em muitas situações, podem ser de expansão para uma comunidade e podem ser de retração

[2] Uma defesa metodológica mais apurada deste método e/ou processo pode ser encontrada, descritivamente, nos livros de Antonio Carlos Valença: Mediação- Método da Investigação Apreciativa da Ação em Ação, Editora Bagaço, Recife, 2007; Mediação- Caderno de Campo- Método da Investigação Apreciativa da Ação em Ação, Editora Bagaço, Recife, 2009; Aprendizagem Organizacional- 123 Aplicações com Arquétipos Sistêmicos, Editora Senac-SP, 2011; Copa do Mundo 2014- Estruturas Argumentativas com Arquétipos Sistêmicos, Editora Senac-SP, 2012.

para outra, bastando considerar como variáveis, por exemplo, as emoções e os sentimentos de um lado e as ações/reações do outro (a questão do peso e da influência da torcida organizada, por exemplo, que numa comunidade pode ser fator de apreciação e estímulo e noutra comunidade pode ser fator de preocupação e desorganização ou ameaça, por exemplo).

- Diante de um circuito, seja de expansão ou de retração, comunidades diferentes podem escolher lógicas diferentes para interpretar e estabelecer proposições normativas, inspiradas naquele circuito. Digamos que, diante de um circuito com cinco variáveis interligadas, uma comunidade escolha atuar apenas sobre duas delas (A e B) e outra comunidade prefira atuar sobre as três outras diferentes (C,D,E). A escolha normativa de uma comunidade não torna ilegítima ou falsa a escolha normativa da outra (qualquer dos circuitos encontrados nesta pesquisa pode resultar em bons exemplos).
- Mesmo atuando normativamente sobre variáveis diferentes, duas comunidades que fizeram leituras (ou escolhas normativas) diferentes, podem auferir os mesmos resultados. Assim, uma comunidade pode considerar duas variáveis: "Escolha de um técnico experiente" e "Remuneração extra por vitória" como sobredeterminantes para a classificação de um de seus clubes na série A do campeonato brasileiro de futebol, por exemplo, enquanto para outra comunidade, a "Escolha do plantel qualificado com contratos de longo-prazo" e "Palestras estimuladoras" podem ser fundamentais, em sua interpretação, para a classificação daquele mesmo clube no mesmo campeonato brasileiro.
- Outras duas comunidades que fizeram as mesmas escolhas normativas de atuação podem alcançar resultados inteiramente diferentes. Por exemplo, duas comunidades diferentes que escolheram, na prática efetiva, tanto "um técnico experiente" quanto "remuneração extra por vitória" e ambas tiveram seus clubes desclassificados no mesmo campeonato brasileiro da série A.

- Uma comunidade pode atuar normativamente sobre uma variável bem simples ou localizada e conseguir uma consequência de alto impacto, devido ao seu poder de alavancagem, em conjunto com outras variáveis. Vejamos duas reações diferentes a comentários ou boatos sobre a escolha sexual de um jogador importante. Numa cultura ou comunidade, o efeito de um boato sobre a escolha sexual de um jogador importante pode desestabilizar todo o desempenho de um clube; noutra, pode passar despercebido ou não produzir os mesmos efeitos.
- Devido à inter-relação de muitas variáveis complexas entre si, a atuação normativa de uma comunidade sobre duas ou mais variáveis daquele conjunto complexo não garante a veracidade e a certeza de que foram aquelas variáveis sob atuação normativa que provocaram os efeitos observados posteriormente. Isto porque há muita superstição sobre quais variáveis influenciam resultados no futebol. Há quem acredite que sal grosso na linha do gol faz os atacantes perderem os gols ou os goleiros ficarem indevassáveis, por exemplo.
- Quando são analisados os circuitos com causas antagônicas e em especial com negação da negação, os resultados se tornam mais incertos ou ambíguos. Nesta pesquisa, por exemplo, afirma-se que a "**geração de oportunidades agregadas ao futebol**" diminui o "**endividamento dos clubes**", que, por sua vez, aumenta a "**geração de oportunidades agregadas ao futebol**", num típico circuito expansivo por dupla negação. Acontece que, devido às proporções e ao volume de investimento ou endividamento, pode acontecer exatamente o contrário.[3]
- Duas comunidades podem chegar aos mesmos resultados, atuando normativamente sobre variáveis diferentes e com estratégias diferentes, isto porque há paradoxos na leitura de causalidade/influência num sistema, uma vez que as variáveis interagem e interferem umas sobre as outras de modo aleatório. Um clube pode priorizar, definitivamente, a contratação de

[3] Ler as limitações dos mapas sistêmicos de influência em comparação com os simuladores sistêmicos em Valença, Antonio e Carvalho, Guilherme em **Copa do Mundo 2014- Estruturas Argumentativas com Arquétipos Sistêmicos**, Editora Senac-SP, 2012.

"técnico experiente" e "remuneração extra por vitória". Outro clube pode priorizar, definitivamente, "plantel experiente com contratos de longo prazo" e "palestras estimuladoras". Ambos os clubes podem se classificar e suas comunidades podem justificar seus bons resultados, exatamente alegando as estratégias diferentes que foram priorizadas.

- Conversar, criar sentido, estabelecer acordos é uma maneira de construir uma realidade. Cada comunidade cria sua realidade através da linguagem. Os seres humanos se organizam pela e com a linguagem, manifestando estratégias de ação comunicativa. Há um mundo físico, de energia, de comportamentos das pessoas, de valores culturais e associativos em profusão. Este mundo complexo funciona em auto-organização, em autopoiesis, produzindo-se a si mesmo. Mas, dentro desse mesmo mundo social, há organizações e estruturas argumentativas, que são modelos de construção da compreensão e das formas de agir da comunidade naquela realidade da qual fazem parte. Este é o domínio da linguagem e da ação comunicativa, um mundo linguístico que lê os vários mundos em curso. É deste mundo linguístico e de estratégia comunicativa de ação que trata esta pesquisa: uma mera construção mental.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. *Intervention. Theory and Method*. Reading: Addison-Wesley, 1970.

_____. *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.

_____. *Reasons and Rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

_____; PUTNAM, R. & SMITH, D. *Action Science. Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____ & SCHÖN, D. *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. São Francisco: Jossey- Bass, 1974.

_____& _____. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

_____& _____. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

AUSTIN, J. L. *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

BLANCHÉ, R.*Estruturas Intelectuais,* Editora Perspectiva, São Paulo, 2010.

BOHM, D. *Diálogo*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

DUCROT, O. *O dizer e o dito*. São Paulo: Pontes, 1987.

EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

ELINOR, L. & GLENNA, G. *Diálogo*. São Paulo: Futura, 1998.

GOFFMAN, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Nova York: Knopf, 1965.

GRICE, H. P. "Utterer's Meaning and Intentions". Em *The Philosophical Review*, 78:147-177, 1969 (reimpresso em *Studies in the Way of Words*. Cambridge: Harvard University Press, 1989).

ISAACS, W. *Dialogue. The Art of Thinking Together*. Boston: Currency, 1999.

KOCH, I. *A inter-ação pela linguagem*. São Paulo: Contexto, 1992.

_____. *O texto e a construção dos sentidos*. São Paulo: Contexto, 1997.

_____. *Argumentação e linguagem*. São Paulo: Cortez, 2009.

KONDER, L. *O Que é Dialética,* Editora Brasiliense, 1981.

LEBRET, J. L. *Princípios para a ação*. 8a ed. São Paulo: Duas Cidades, 1984.

LUHMANN, N. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 2010.

MATURANA R, H. & VARELA, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

23- MATURANA, H, VARELA, F *Autopoietic Systems,* 1972, segundo MORIN, E *O Método,* Publicações Europa América, Lisboa, 1977.

_____ & ÁVILA YÁÑEZ, Ximena d'. *Habitar humano em seis ensaios de biologia cultural*. São Paulo: Palas Athena, 2009.

MEYER, B. *A arte de argumentar*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

MILLER, G. A. "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information". Em *Psychological Review*, 63:81-97, 1956.

_____ & LE MOIGNE, J. *Inteligência da complexidade*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2000.

OSAKABE, H. *Argumentação e discurso político*. 3a ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

PERELMAN, C & OLBRECHTS-TYTECA, L *Tratado de Argumentação,* Martins Fontes, São Paulo, 2005.

PRADO, C J. *Introdução à Lógica Dialética,* Editora Brasiliense, 1979.

POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. Nova York: Doubleday, 1967.

POPPER, K. *The Logic of Scientific Discovery*. Nova York: Harper & Row, 1959.

ROSEMBERG, M. *Nonviolent Communication: a Language of Life*. Encinitas: Puddle Dancer, 2003.

SCHARMER, C. O. "*Conversation with Henri Bortoft: Imagination becomes an Organ of Perception"*. Entrevista. Londres, 14 de julho de 1999. Disponível em www.dialogonleadership.org.

SCHEIN, E H *Professional education: Some New Directions,* New York, McGraw Hill, 1972.

SCHÖN, D. *The Reflective Practioner*. Nova York: Basic, 1983.

_____. *Educando o profissional reflexivo. Um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SEARLE, J. *Speech Acts. An Essay in the Philosophy of Language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.

_____. *Expressão e significado*. São Paulo: Martins Fontes, 2002a.

_____. *Intencionalidade*. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.

VALENÇA, A. C. *Eficácia profissional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. *Uma experiência de aprendizagem organizacional: 10 anos de comunidade na prática*. Recife: Bagaço, 2000.

_____. *Método Symlog e aprendizagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. *Mediação: Método da investigação apreciativa da ação na ação. Teoria e prática da consultoria reflexiva*. Recife: Bagaço, 2007.

_____. *Mediação: caderno de campo*. Recife: Bagaço, 2009.

_____ *et al*. *Aprendizagem organizacional: 123 aplicações de arquétipos sistêmicos*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____ & LIMA, J. G. *Pensamento sistêmico: 25 aplicações práticas*. Recife: Bagaço, 1999.

VOGT, C. *Linguagem, pragmática e ideologia*. São Paulo: Hucitec, 1989.

_____. *O intervalo semântico*. São Paulo: Unicamp, 2009.

WINNICOTT, D W *Os Bebês e Suas Mães, Martins Fontes*, São Paulo, 1996

PARTE 5

ANEXOS

SÍNTESE:

Nesta parte 5, há uma detalhada descrição da história dos *softwares SysDecision, SysQuali e SysLogic*, cujas origens da concepção remontam à década de 70, com uma cuidadosa explicação de suas funcionalidades básicas, sobretudo das novas estruturas a partir de 2006. Deve-se observar que estes e outros *softwares* da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional estão inteiramente voltados para atender aos princípios epistêmicos e normativos (deônticos) da Ciência da Ação, da Teoria dos Sistemas, da Pesquisa Qualitativa Sistêmica e da Aprendizagem Organizacional. Todos os seus *softwares* operam em inter-relação constante com uma plataforma computacional inteligente, cuja função primordial é a produção de relatórios sistêmicos, de modo que qualquer intervenção ou serviço destas empresas, tenham sempre uma apresentação em forma de diagramas sistêmicos acompanhados de respectivos discursos (narrações, análises e interpretações) coletivos sistêmicos, produzidos mecanicamente pelos *softwares*, mas inteiramente inovadores do ponto de vista semântico-pragmático com a leitura dos próprios clientes.

Uso do Software SysLogic: Systemic Logic Crafter

Antonio Carlos Valença, Guilherme Carvalho

As decisões do dia a dia são tomadas com base em inúmeros elementos ou fatores relacionados entre si e os efeitos dessas decisões, geralmente, só são percebidos após algum tempo. Em geral, as pessoas não têm consciência de que seu pensamento é "limitado" e findam por tomar decisões lineares enquanto tentam repetir o que deu certo, sem pensar no novo. Ou seja, não expandem suas visões para enxergar sistemicamente o todo e focam apenas nas partes.

Verdade é que as pessoas vivem em um mundo cada dia mais complexo. No entanto, os estilos de pensamento não têm acompanhado essa complexidade na maioria dos casos. Isto ocorre essencialmente por dois motivos. O primeiro deles, e mais comum, é quando as pessoas acreditam que tudo é mais simples do que é realmente, ignorando a complexidade do todo. Ou seja, repetem os padrões que deram certo no passado e acreditam que desta forma terão sucesso até que esbarram em fatores que exigem mudança. Neste ponto, se deparam com o segundo motivo: percebem a situação como extremamente complexa ou sem solução. Então, procuram rapidamente uma forma de transferir o problema, seja minimizando sua relevância, seja atribuindo culpas e responsabilidades a outros.

Além disso, muitas vezes estamos diante de situações tão complexas que se torna difícil especificar um único problema a tratar. Muitas vezes, sequer sabemos identificar se estamos diante de situações de crescimento, de problemas crônicos, de tentativas de parceria, ou de outra natureza qualquer. Na verdade, é bas-

tante provável a existência simultânea de vários tipos de problemas, interagindo e formando a complexidade percebida pelas pessoas.

O fato é que, quando estamos diante de questões como estas, as conversas se transformam em debates opinativos, as decisões se tornam mais difíceis e os planos de ação ficam ambíguos. Nestes casos, diversas técnicas podem ser aplicadas, mas poucas são tão eficazes quanto a aplicação de ferramentas do Pensamento Sistêmico.

Pensar uma realidade de forma sistêmica pode parecer e até se tornar uma difícil tarefa. Identificar elementos críticos em uma decisão, bem como relacioná-los enquanto variáveis pertencentes a sistemas em constante mudança, em geral, envolve raciocínio complexo e demanda muito tempo para análise, considerando que as pessoas não estão habituadas a este tipo de raciocínio. Neste sentido, até mesmo por limitação cognitiva, torna-se difícil produzir este tipo de leitura de uma situação, sobretudo sem a ajuda de *softwares*.

SysLogic – Systemic LogicCrafter

O *software SysLogic – Systemic Logic Crafter* – é uma ferramenta especialista. Trata-se de um sistema capaz de operar um conjunto de regras lógicas, linguísticas ou heurísticas de forma a orientar a estruturação do raciocínio e oferecer uma resposta estratégica eficaz e "inteligente" segundo critérios pré-estabelecidos para decisão diante de uma situação real. Trata-se de uma espécie de inteligência artificial "restrita" a uma abordagem ou campo de conhecimento específico, uma vez que usa filtros, faz cálculos, aplica regras heurísticas, deduz operações ou sugere estruturas lógicas etc. para ajudar o usuário a produzir um pensamento sistêmico, coletivo e emergente. A ferramenta combina pressupostos e enunciados isolados e dispersos, produzidos inclusive a distância, usando e operando regras de seleção, arti-

culação, organização e estruturação argumentativas. Ou seja, transforma pensamentos isolados (pressupostos e enunciados), inicialmente produzidos sem relações entre si, em um único pensamento lógico complexo e integrado, na forma de Mapas Gerais de Influência (MGI) e/ou Arquétipos Sistêmicos.

Os Arquétipos Sistêmicos, por sua vez, são estruturas gráficas que representam sistemicamente um determinado padrão de comportamento não percebido à primeira vista numa situação (mapas/modelos mentais das pessoas e das organizações). Ou seja, representam sistemas reais e complexos de forma simples. Neste sentido, o Pensamento Sistêmico defende que, apesar de todos os fatores estarem inter-relacionados, alguns são mais importantes e impactantes no sistema e no futuro do sistema, do que outros. Os arquétipos sistêmicos, portanto, indicam quais são esses fatores mais relevantes e os apresenta em forma de gráficos, por meio dos quais é possível perceber o que chamamos de pontos estratégicos de alerta e alavancagem. Esses pontos estratégicos identificados nos arquétipos sistêmicos, segundo Peter Senge (2003), são indicadores das melhores ações para a situação, frequentemente simples, porém de grande impacto no desempenho global do sistema. A partir deste ponto e embasado em teorias científicas robustas, o software torna-se capaz de indicar estratégias de ação e pontos de reflexão que permitem ao usuário enxergar lacunas em sua forma de pensar e decidir, tendo maior consciência da situação como um todo.

O propósito do *SysLogic* é, portanto, reorientar as nossas percepções para uma perspectiva de interdependência e sobredeterminação sistêmicas, de modo que sejamos capazes de identificar as estruturas em ação e encontrar seus pontos estratégicos, nem sempre perceptíveis à primeira vista.

Maior do que o impacto advindo do processo de mapeamento dos fatores críticos é a repercussão que a extração dos arquétipos

sistêmicos e suas recomendações estratégicas (inerentes a cada arquétipo) provocam, dirigindo os usuários para os focos de decisão e de ação mais competente. Muitas situações de espanto são explicadas como situações sobre as quais os usuários nem cogitariam refletir e cujos estímulos sistêmicos os levaram a enxergá-las como opções. Ora, quando fazemos perguntas diferentes das que nos habituamos a fazer, então há a possibilidade de leituras surpreendentes. A partir desse entendimento, o indivíduo é capaz de perceber os efeitos que cada alternativa ocasionará no sistema, de tomar decisões e de solucionar problemas de maneira duradoura, entendendo sistemicamente suas ações. Esta visão da realidade, dita holística, permite ao profissional migrar de uma forma de pensar baseada na reação a eventos pontuais para uma forma de pensar capaz de reconhecer padrões de mudança, inclusive em longo prazo. Desse modo, ele passa a entender as estruturas que produzem estes padrões na situação. Os arquétipos e mapas sistêmicos são exemplos que, uma vez percebidos, favorecem o *insight* de soluções criativas e profundas.

Na operação do *software*, inicialmente são coletados enunciados (fatos e opiniões, evidências ou atribuições sobre uma situação). Esses enunciados são elementos da realidade na situação em questão (por exemplo, quantidade de funcionários, investimento em treinamento e qualidade da equipe seriam elementos para os recursos humanos de uma empresa). Realizado esse importante passo, o *SysLogic* propõe e orienta os usuários na construção de várias frases compostas (integrando os enunciados) para, depois, produzir um discurso integrado e sistêmico. Esta etapa do processo se dá por meio de um simples julgamento no qual o usuário estabelece as relações de influência entre esses elementos (por exemplo, "investimento em treinamento provavelmente aumenta a qualidade da equipe" teria uma relação com os elementos anteriores). Assim, o exigido por parte do usuário repousa na capacidade, pura e simples, de oferecer respostas a

duas perguntas: (1) "variável A" causa "variável B"? e (2) "variável B" causa "variável A"? Se sim, mais duas perguntas: (3) a variável que recebe a influência mantém a mesma direção ou muda de direção? e (4) os efeitos são imediatos ou há lapso de tempo?

Em todo o processo que envolve o uso do *SysLogic*, apenas para estes dois passos é necessária a intervenção do usuário. Os demais são processamentos realizados pela própria ferramenta, de forma automática, e que independem da intervenção humana. Com estas duas etapas realizadas a partir das entradas do usuário, o *software* produzirá milhões ou bilhões de combinações de enunciados compostas, organizando e estruturando todos os registros inter-relacionados, e será capaz de indicar a melhor delas a partir de critérios de priorização. Ora, as contribuições isoladas dos usuários participantes são transformadas em discursos integrados, inclusive com gráficos, e, então, o *software* pergunta ao usuário se cada combinação apresentada é aprovada por ele como legítima e válida, no interior da comunidade que contribuiu com os conceitos originais. Ou seja, o próprio cliente valida, junto com o *software*, os enunciados que se influenciam mutuamente e, desta forma, passa a dar instruções sobre o funcionamento da realidade. Uma vez que ele diga "sim" (com toda a liberdade de dizer "não" a todas as combinações possíveis!), consideramos que há organização e estrutura argumentativas reconhecidas e aceitas por aquela comunidade.

Nesse momento, sem perceber, os usuários ascendem um nível de complexidade e passam a trabalhar com estruturas de raciocínio mais robustas, muitas vezes surpreendentes. É importante lembrar que, de acordo com Miller (1956), a mente humana não consegue operar com mais de sete elementos ao mesmo tempo. Desse modo, não é capaz de compreender e decidir considerando todo o conjunto de informações que se apresenta. Esta plataforma, por sua vez, oferecerá a oportunidade de superação

desta limitação cognitiva, combinando todos os enunciados que tenham relação de influência entre si para identificação de estruturas que não conseguimos enxergar à primeira vista. E mais, a ferramenta será capaz de indicar estratégias de ação a partir das estruturas identificadas. O usuário, portanto, tem uma visão sistêmica da situação e orientações estratégicas para definir as estratégias de ação mais eficazes para evitar problemas e/ou se recuperar destes sem a necessidade de debates em torno de opiniões especulativas

Durante o uso do *SysLogic*, o usuário:

1. entende como funciona o comportamento dos sistemas nos quais está envolvido, bem como suas origens e consequências;
2. compreende as situações e suas variáveis definitivamente mais importantes;
3. cria um ambiente de construção coletiva com análises profundas das variáveis que envolvem o contexto;
4. enxerga sua realidade específica por meio dos arquétipos sistêmicos, desenvolvendo uma visão de futuro mais holística;
5. enxerga soluções definitivas e eficazes diante da complexidade em que está envolvido, estabelecendo estratégias de ação mais sistêmicas.

É importante ressaltar que o uso do *SysLogic* não substitui a necessidade de um bom uso da ferramenta. A própria marca *SysLogic – Systemic Logic Crafter* – procura explicitar seu próprio conceito: situar bem o que é o trabalho de um usuário com uma ferramenta nas mãos. O *crafter*, ou melhor, o *craftsman*, é o artífice, o habilidoso, o profissional que, como um ourives, combina a atenção, a perícia, a experiência e a sofisticação da arte como ingredientes de um conhecimento pragmático inspirado. Este deveria ser o traço do relacionamento de qualquer usuário com o *software SysLogic*: usar, manipular, interagir e cuidar de

uma ferramenta que deve ser usada com intuição, sensibilidade, inteligência, bom gosto e, sobretudo, precisão. Um usuário que procure fazer uma análise sistêmica de uma situação sem o uso do *software SysLogic* pode estar, em princípio, bem empobrecido. Por outro lado, qualquer software, em si mesmo, se deixado a cargo de suas operações mecânicas, é quase nada. Eis o segredo da maestria em qualquer carpintaria, artesanato ou ourivesaria, em qualquer trabalho que requeira o bom uso de uma ferramenta e que pretenda ser, ao mesmo tempo, um processo sensível, inteligente, prático ou útil.

Visto desta maneira, o uso dessa ferramenta se estende a várias aplicações desde que mantido o propósito de que dela se faça bom uso. Já usamos o *SysLogic* para: diagnósticos e planejamentos estratégicos, análise de cenários estratégicos, pesquisas temáticas com análises sistêmicas e modelagem para simuladores empresariais.

Todas as operações do *software SysLogic* foram submetidas a teste, lidas ou comparadas por analogias com os princípios sistêmicos propostos por cinco expoentes do Pensamento Sistêmico: Peter Senge, Daniel Kim, Edgar Morin, Ken Wilber e Humberto Maturana, além das diversas experiências práticas de uso desta ferramenta (Vide, Valença 2011). Assim, o uso do *software SysLogic* obedece aos princípios do Pensamento Sistêmico [Valença 2007,2009; Valença et al. 2010; Luhmann, 2009; Senge, 1990], do Pensamento Coletivo Complexo [Böhm, 2005] e do Construtivismo Apreciativo (Valença, 2007, 2009; Valença et al. 2010; Cooperider, Wheatney, Stravos 2003).

Não se trata de um método meramente descritivo, utilizado apenas para observar, descrever e detalhar uma situação. Sua importância maior reside na sua capacidade de estabelecer e fazer emergir uma significação social [Vogt, 1989, 2009] do que seja o agir adequado [Valença, 1997, 2007, 2009; Vogt, 1989, 2009;

Argyris et al. 1985] numa situação complexa [Luhmann, 2010; Sterman et al. 1999; Maturana, 2008].

Os arquétipos encontrados dizem bem do que seria agir com estratégia eficaz [Argyris & Schon 1974; Valença, 1997, 2007, 2009; Valença et al. 2010], do ponto de vista técnico, mas também, do ponto de vista ético, incluindo a necessidade de agir com igualdade, respeito, reciprocidade e, sempre necessariamente, com justiça [Argyris &Schon 1974; Valença 1997, 2007, 2009; Valença et al. 2010].

Todos os enunciados são acolhidos, sem exceção, sem debates, e, sobretudo, sem disputas retóricas dos méritos de cada argumento. Busca-se o máximo de respeito aos papéis sociais e da autoridade designada àquele que fala. A única lógica, ou critério operativo, é saber se uma variável influencia ou causa a outra, por unanimidade ou consenso.

Assim, queremos contribuir para chamar a atenção sobre as potenciais formas de pensar e agir diante de diferenças, paradoxos, dilemas e contradições de nossa cultura [Valença, 1997, 2007, 2009; Valença et al. 2010; Cooperider, Wheatney, Stravos, 2003; Vogt, 1989, 2009, Argyris e Schon, 1974,1978]. Muito mais do que uma busca de sentido semântico e encadeamento num discurso coletivo, queremos focar a significação [Ducrot, 1987; Vogt, 1989, 2009].

SysQuali – Qualitative Systemic Research

Diana De´Carli e Hector Paulo Oliveira

Segundo David Böhm (2007), o pensamento (representado na linguagem) é sistêmico. É a partir da premissa de que o pensamento é sistêmico que desenvolvemos o *SysQuali – Qualitative Systemic Research –,* para nos apoiar nas pesquisas qualitativas de proposições, conceitos e argumentos. Um passo além da análise de conteúdo, mas alcançando a dimensão dos conceitos recorrentes, circulares, recursivos. sistêmicos.

Perguntas como (a) "Quais são, na prática, os fatores que mais impulsionam a emergência da sustentabilidade ambiental?" (b) "Como podemos oferecer melhores serviços de atendimento ao cliente?" (c) "Quais os fatores que mais influenciam negativamente na rotatividade de nossos funcionários?" exigem que enfrentemos as respostas com uma perspectiva sistêmica. São perguntas que precisam ser investigadas e respondidas com as leis da complexidade. Para esses tipos de perguntas, procuramos informações que nos ajudem a identificar percepções e, raramente, essas informações são apenas números (natureza quantitativa). Elas podem vir de documentos primários, ou de registros em áudio, ou de outras pesquisas, ou de observações verbais e não verbais, comportamentos e interações etc. Seja qual for a natureza do assunto a ser tratado, sobretudo se relacionado a negócios, a pesquisa qualitativa sistêmica pode oferecer um entendimento do que está latente por trás das respostas a essas perguntas, de modo que podem emergir subsídios relevantes para tomada de decisão e consequentemente melhores resultados.

Eis a importância do *SysQuali*: enquanto um *software* inteligente, ele ajuda a identificar, classificar, organizar e favorecer

a análise e a interpretação de dados e informações, de maneira simples, transformando dados dispersos ou sem relacionamento em informações organizadas e estruturadas, para quem está envolvido nas decisões. A proposta do *SysQuali* é ajudar em cada etapa do projeto de pesquisa qualitativa sistêmica: desde a criação do formulário de coleta na pesquisa, passando pela codificação e análise, até o relatório gerado acerca dos dados da pesquisa. Atualmente, quase todas as fases são processadas de forma mecânica, precisa e rápida.

O trabalho de pesquisa qualitativa sistêmica, com a ajuda do *SysQuali*, traz consigo um conjunto de leituras que nada tem em comum com os realizados nas pesquisas qualitativas tradicionais. Como objetivo primordial está o entendimento preliminar da percepção dos entrevistados sobre o tema da pesquisa. Isto se dá com a finalidade de construir uma teoria de argumentação sistêmica entre pessoas que responderam isoladamente às perguntas da pesquisa, de tal modo que tenhamos um discurso coletivo hipotético. Com esse resultado, é possível perceber, considerar e eventualmente refletir sobre relevantes diferenças nos enunciados e argumentos pesquisados, pois as respostas podem dar "dicas" ou sinais evidentes, ou indiretos, dos modelos mentais hipotéticos. Esta dimensão pode ser facilmente detectada nos discursos coletivos elaborados a partir dos enunciados individuais desconectados entre si. A partir disto, podemos chamar a atenção sobre formas potenciais, nem sempre explícitas, de pensar, supor e agir dos respondentes da pesquisa, em situações que envolvem diferenças, paradoxos, dilemas e contradições de interesse.

Outro resultado relevante desse tipo de processo é que a maneira como são demonstrados os resultados, através de arquétipos sistêmicos, já sugere caminhos para ações estratégicas e eficazes. Muito mais do que buscar o sentido comum num discurso coletivo – ou mesmo analisar um mero discurso técnico,

que quase sempre depende do modelo mental de quem pesquisa –, os resultados da pesquisa qualitativa sistêmica pretende sinalizar oportunidades e riscos no processo.

Ao descobrir os arquétipos sistêmicos, procuramos nas respostas o que pode ser visto ou o que se permite ver acerca do tema da pesquisa; o que "não se pode ou não se quer" ver e quais são os "interesses embutidos" que geram as estratégias de ação ou, pelo menos, indicam as estratégias potenciais nos modelos mentais dos respondentes. Cremos, também, que os resultados nos ajudam a apontar dimensões "ocultas" que estão latentes, tácitas e imbricadas nas possíveis combinações lógicas, por seu caráter exaustivo de estabelecer todas as combinações argumentativas sistêmicas.

Essa ferramenta nasceu a partir de um desdobramento e/ou incorporação de uma leitura sistêmica dentro do universo de pesquisas qualitativas. Esse avanço está inspirado em duas vertentes históricas:

a. as experiências de pesquisa qualitativa coordenadas por Antonio Carlos Valença, junto a seus clientes, desde 1973 e as dos clientes da Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional, desde 1978, além das parcerias com editoras e organizações para divulgação dos projetos voluntários de pesquisa qualitativa, o que resultou em um número hoje superior a quinze livros;

b. as certificações de Antonio Carlos Valença em Pesquisa Qualitativa, com Richard Boyatzis, Chairman da CWRU-Case Western Reserve University e ex-CEO da McBer&Co e ex-executivo do HayGroup e do Yankelovic, Skelly& White; e em Investigação Apreciativa com David Cooperrider e Ronald Fry, seus professores na CWRU-Case Western Reserve University; a certificação de Antonio Carlos Valença em Dinâmica de Sistemas na High Performance Systems, em Boston, Massachusetss.

A partir destas certificações e com a constituição da Valença & Associados – Aprendizagem Organizacional, a partir de uma das ferramentas já desenvolvidas, o *software* correlato, foram criadas três vertentes, ou seja, três *softwares* diferentes: o *SysQuali*, o *SysDecision* e o *SysDesign*.

O *software* Correlato estava estruturado para atender aos requisitos básicos de um *software* de pesquisa qualitativa:

a. incorporação e uso de dicionários temáticos, ou seja, descrição detalhada de termos, conceitos, constructos em forma de códigos;
b. forma detalhada de reconhecer, classificar e "isolar" os temas em cada frase ou oração, na forma de códigos;
c. mecanismos de contagem estatística dos códigos;
d. produção de gráficos para ilustrar em figuras as várias disposições estatísticas dos resultados;
e. inclusão de procedimentos de cálculos de paridades líquidas dos códigos, para saber, ao final de uma pesquisa, qual o saldo líquido de constructos positivos ou negativos.

O processo de construção do *SysQuali* partiu dessa base para dar apoio e aperfeiçoar as Pesquisas Qualitativas Sistêmicas e, deste modo, podemos ilustrar seus recursos a partir da descrição dos passos e procedimentos essenciais:

1. **Coleta:** as coletas, ou ainda, a busca e a seleção dos enunciados (dados, informações, descrições, opiniões, julgamentos etc.) podem ser feitas presencialmente ou a distância, sigilosa ou declarada, utilizando várias técnicas como, por exemplo, grupos de focos temáticos ou entrevistas individuais profundas. Seguindo orientações de lógica sistêmica (Robert Blanché, 1966/2012) e da teoria da complexidade (Morin, 1977), as perguntas não são dicotômicas, mas graduadas num *continuum*

triático. A restrição imposta para que o processo indique os resultados esperados é que a investigação encerre, pelo menos, a observação dicotômica de uma realidade em análise (vantagens × desvantagens, oportunidades × riscos, bens tangíveis × intangíveis, forças × fragilidades, tendências favoráveis × tendências desfavoráveis, repetições × inovações, sucessos × fracassos, etc.), embora se saiba que há sempre um *tertius*, um fator mediador. Nas experiências de trabalhos anteriores realizados pela equipe da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional, há trabalhos envolvendo: (a) percepções e motivos de ação, (b) formas, padrões e estilos de conversação, (c) formas de raciocínio e raciocinação, (d) percepções da realidade, (e) avaliação de atributos de agentes, entidades, bens e serviços.

2. **Estrutura do questionário**: o suporte à coleta de dados pelo *SysQuali* se dá também através dos modelos para criação de formulários de coleta. Com uma simples entrada, o usuário define: (a) o texto do convite a ser enviado aos respondentes, (b) texto da descrição do método de trabalho para explicação da pesquisa e (c) definição das perguntas da pesquisa, considerando a natureza (positiva ou negativa) e a quantidade de respostas possíveis para cada pergunta.

3. **Redução e substantificação:** recebidos os enunciados, eles são "decompostos" em tantos enunciados únicos, mais simples e mais concisos, quantos sejam possíveis, ou seja, isola-se cada elemento de lógica de cada pensamento (análise, por exemplo, do enunciado: "a vida moderna apressada deixa os executivos ansiosos" se transforma, por substantivação, em dois enunciados: "a pressa da vida moderna" e "a ansiedade dos executivos"). Para esta etapa da pesquisa o *SysQuali* contribui ao estabelecer uma relação direta entre os enunciados coletados a partir dos respondentes com o novo enunciado isolado. Para cada enunciado, é possível ainda classificar quanto ao Tipo (positivo ou negativo), Natureza (afirmativa ou negativa) e o Agente (responsável pela relação com o constructo).

4. **Classificação temática (codificação):** conhecidos os novos enunciados analíticos exclusivos (as variáveis), são definidos os subsistemas temáticos que os enunciados revelam e nos quais tais enunciados devem ser classificados. Ou seja, os enunciados formam as classificações e ficam nelas agrupados. Este processo, também conhecido como codificação, é a principal etapa do processo de pesquisa qualitativa sistêmica e fase em que o *SysQuali* se propõe a dar um maior suporte.

5. **Precisão na codificação**: nos processos de codificação, os codificadores podem estar operando sobre um nível manifesto de observação direta, ou podem estar diante de algo que está indireto ou latente, como um significado subjacente de um fenômeno. Os codificadores podem estar operando de modo indutivo, dedutivo ou intuitivo. Podem estar tratando de quantidade ou qualidade. Podem estar operando com afirmações ou negações, ou termos intermediários, imprecisos, hipotéticos. Os codificadores podem estar trabalhando com o *software SysQuali* a distância, sem contato pessoal direto. Para dirimir as dificuldades com esses procedimentos, o *software SysQuali* tem uma função, conhecida cientificamente como *interrater validity*, ou seja: aplica o grau aceitável de desvios entre os codificadores. Ora, este percentual é determinado antes de iniciar o processo de codificação. Digamos que haja 85% de concordância nos códigos. Toda vez que houver desvio, o *software SysQuali* aponta quanto e onde houve desvios. Dessa forma, os codificadores podem fazer uma sessão hermenêutica ou de interpretação e estabelecer uma codificação comum para todos, naquela situação.

6. **Dicionário axial**: hoje, o *SysQuali* dispõe de um dicionário temático axial com aproximadamente 8.000 palavras/códigos mais frequentes. Cada palavra é classificada em sua natureza nas possíveis localizações nas estruturas sistêmicas. Além disso, o sistema conta com dezenas de dicionários que foram produzidos para pesquisas específicas dos clientes de Antonio Carlos Valença, desde 1973 e da Valença & Associados, desde 1978. Entre as dezenas de dicionários, está um dos mais prim-

orosos e auspiciosos para a difusão da teoria da ação comunicativa sistêmica em gestão de projetos: um que trata de traços de personalidade e características comportamentais de agentes e entidades, indicativos dos seus modelos de teoria de ação comunicativa sistêmica.

7. **Matriz cruzada de causalidade ou influência:** cada enunciado é cruzado com todos os outros no seu subsistema temático, e a relação é submetida às categorias convencionais da lógica (determinação, condição, probabilidade e possibilidade). A partir desta etapa do processo, o *SysQuali* passa a receber benefício de outras ferramentas da plataforma de serviços sistêmicas da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional. Uma vez estabelecidos os resultados estatísticos alcançados pelo *software SysQuali*, eles são imediatamente exportados para essa plataforma de identificação e extração de estruturas sistêmicas, da qual, na forma de lógica sistêmica e em forma gráfica, saem os mapas e arquétipos sistêmicos para cada eixo temático da pesquisa.
8. **Discursos coletivos:** uma vez se tenha em mãos esses mapas e arquétipos sistêmicos, a equipe de interpretação está pronta para elaborar os discursos coletivos mecânicos, dos quais o próprio *SysQuali* oferece várias versões mecânicas.
9. **Interpretação**: uma vez produzidos tais mapas, discursos e arquétipos, há uma interação humana com o *software*, a partir de vários procedimentos heurísticos, de modo que são selecionados os resultados mais expressivos, tanto do ponto de vista estatístico, como do semântico e estratégico. Essas operações são validadas ou expandidas pelos usuários e respondentes da pesquisa.
10. **Livros publicados de autoria de Antonio Carlos Valença, como registrados na Wikipédia, com uso integral ou parcial da metodologia da Pesquisa Qualitativa Sistêmica**:

a. **Copa do Mundo 2014 – Estruturas argumentativas com arquétipos sistêmicos**, Editora Senac-SP, 2012.

b. **Aprendizagem Organizacional: 123 Aplicações práticas de arquétipos sistêmicos**, Editora Senac-SP, 2011.
c. **MEDIAÇÃO: Caderno de Campo**. Edições Bagaço, 2009.
d. **MEDIAÇÃO: método da investigação apreciativa da ação-na-ação – teoria e prática de consultoria reflexiva**. Edições Bagaço, 2007.
e. **Método Symlog e Aprendizagem Organizacional**. QualityMark, 2005.
f. **em Pernambuco e no Brasil.** Edições Bagaço, 2002.
g. **de Consultoria na Região Metropolitana do Recife**. Edições Bagaço, 1999.
h. **Sistêmico - 25 Aplicações Práticas.** (Co-autoria com João Gratuliano de Lima). Edições Bagaço, 1999.
i. **Experiência em Aprendizagem Organizacional – 10 Anos de Comunidade de Prática.** Edições Bagaço, 1999.
j. **Brubaker**. Edições Bagaço, 1999.
k. **Setor de varejo em Pernambuco**. Edições Bagaço, 1997.
l. **Setor de propaganda em Pernambuco**. Edições Bagaço, 1997.
m. **Greve dos policiais militares**. Edições Bagaço, 1997.
n. **Praia de Pipa - Uma Próxima Vítima?**Edições Bagaço, 1996.
o. **Eficácia Profissional**. QualityMark, 1996.
p. **Consultores em Ação – uma Pesquisa sobre Aprendizagem Organizacional**. Edições Bagaço, 1995.

SysDecision- Systemic Decision Crafter

Antonio Carlos Valença e Cesar Delmas

As pessoas se deparam diariamente com situações que exigem uma tomada de decisão complexa e, muitas vezes, a escolha da melhor estratégia de ação diante do problema específico não é clara. Recorrem, então, a reuniões tensas, com uso de linguagem confusa, abstrata e infelizmente agressiva em torno da situação. Na verdade, os seres humanos têm quatro dimensões ou "passos" fundamentais diante de qualquer situação: (a) reconhecer o grau e a natureza do conhecimento, (b) ajustar e fazer acordos em torno dos juízos de valor e dos julgamentos em geral, (c) ordenar estes julgamentos e (d) agir. Estes são, hipoteticamente, os "passos ideais" numa sequência diante de qualquer decisão a ser tomada.

Acontece que confusão, ambiguidade, paradoxos, contradições, incompatibilidades podem ser justificados pela forte limitação do ser humano para compreender os múltiplos fatores das circunstâncias, oslimites das informações, as dificuldades em fechar acordos com opiniões diferentes e estabelecer acordos políticos para decisões consensuais e comprometidas com a ação decorrente. Estas barreiras e limitações são ainda reforçadas pelo estilo da forma de conversar, dos padrões de interação e da cultura do ambiente, quase sempre concentrada em debates e argumentações retóricas. Isto é muito frequente ou predomina exclusivamente em grande parte das reuniões em empresas e organizações de todo porte e área de atuação. Ou seja, as pessoas decidem sem realmente entender os motivos das decisões e, em muitos casos, se surpreendem com os resultados inesperados. Além disso, as decisões empresariais são tomadas em meio a fatores em constantes mudanças, informações muitas vezes incertas e pontos de vista geralmente conflitantes.

Outro fator a ser considerado é o fato de que a maioria das decisões é tomada a partir da experiência adquirida pelo decisor com o passar dos anos em determinada atividade ou ainda através de opiniões de outros em quem o decisor confia e que aceita como legítimas. Estas formas de pensar nos levam a acreditar que sabemos o suficiente para resolver os problemas que aparecem. No entanto, as decisões não são avaliadas em torno do conjunto de informações disponíveis e no nível de certeza da melhor escolha que estas oferecem. Na verdade, as relações entre os elementos de decisão que compõem a realidade são bem mais complexos e, portanto, devem ser compreendidos e avaliados em função disto.

Compreender o nível de incerteza contido no ambiente em relação a determinado problema permite ao profissional manter-se consciente de sua real capacidade de decidir diante das informações disponíveis. Ou seja, nos ajuda a perceber e explicar porque algumas decisões precisam ser adiadas, bem como compreender os riscos de uma decisão rápida diante de situações de ambiguidade ou paradoxo. As decisões nas organizações são compostas de incertezas subjetivas e, em sua maioria, são tomadas a partir de critérios e processos também subjetivos uma vez que não há mecanismos eficazes para avaliar as alternativas de uma forma cientificamente robusta e alinhada com o dia-a-dia da prática profissional.

Nesta perspectiva, desenvolvemos o *software SysDecision* cujas finalidades centrais são o auxílio à tomada de decisão e o apoio à análise de soluções estratégicas. A partir de uma interface interativa que estimula comunicação eficaz do grupo, o *software* auxilia o executivo ou consultor na elaboração de uma análise qualitativa das variadas opiniões existentes em um grupo, separando as informações oferecidas de uma forma simples e intuitiva. Com isso, o *SysDecision* permite que todos os participantes entendam quais das informações que eles oferecem são realmente relevan-

tes e agregadoras para o esclarecimento da situação e a tomada de decisão. Por fim, o *software* utiliza uma série de conceitos e dados estatísticos para definir o nível de incerteza do ambiente em relação ao problema proposto e uma análise da correlação existente entre as diversas sugestões de ação indicadas pelos participantes.

Faseologia do *software SysDecision*:

1. Reflexão da situação central e o mapeamento estruturado das proposições estratégicas:

Inicialmente é definida a situação em análise, a partir da qual será desenvolvido o processo de tomada de decisão. Dessa forma, é fundamental que haja um consenso na equipe acerca de uma questão estratégica relevante para todos os envolvidos.A partir dessa definição, inicia-se o processo de coleta das informações, a partir do qual serão mapeadas as estratégias de ação para a situação definida. Essas informações são organizadas em grandes argumentos, compostos por quatro categorias de linguagem:

- Tese: proposição hipotética ou assertiva, de qualquer natureza, em torno da situação em análise, a fim de criar uma discussão.
- Justificação: fundamentação do argumento colocado como tese, a fim de explicar o motivo do mesmo.
- Evidência: fato que comprove o argumento colocado como tese ou justificação.
- Normativa: recomendação de ação de como proceder diante da situação.

2. Definição dos critérios de decisão e a priorização estruturada das proposições estratégicas:

Essa etapa tem como objetivo principal oferecer uma lista priorizada das proposições estratégicas mapeadas na etapa inicial. Para tal, é fundamental utilizar critérios, a partir dos quais essas proposições serão avaliadas e comparadas entre si. Como padrão, o sistema recomenda urgência e relevância estratégica como critérios fundamentais, contudo é possível a inserção de novos critérios e a ponderação do processo, a partir da distribuição de pesos entre os critérios escolhidos. Uma vez definidos esses critérios, é realizado o processo de priorização entre as variáveis que se dá de forma simples e eficaz, uma vez que é utilizado um algoritmo que calcula o número mínimo de comparações a serem feitas pelo usuário.

3. Avaliação das proposições priorizadas em função do seu grau de exequibilidade:

O objetivo dessa etapa é fazer uma avaliação das proposições estratégicas a partir das suas relevâncias estratégicas, mas revistas a partir de suas possibilidades de execução. Essa etapa é muito importante no sentido de que vai além da percepção do decisor sobre o que deve ser realizado com urgência ou do que é relevante, mas, sim, do que, realmente, é possível fazer. Essa avaliação é realizada nas três dimensões de exequibilidades, que seguem abaixo:

- Controle gerencial:considera as questões internas que estão no controle da gestão da empresa em níveis de produção, finanças e infraestrutura, por exemplo;
- Cultura e comportamento: considera questões políticas e culturais da organização, bem como o grau de determinação política com as ações propostas e as possibilidades de adaptação e aprendizagem;

- Ambiente externo:considera questões externas que não estão no controle direto da organização, tais como tendências econômicas, regulamentação e reações de clientes e stakeholders.

4. Feedback da avaliação, a partir de relatórios inteligentes:

Ao final do mapeamento, priorização e avaliação das proposições estratégicas, o *software* analisa os dados, a partir de algoritmos especializados, a fim de fornecer um relatório ao usuário da ferramenta contendo as informações a seguir:

- Tabela de priorizações cruzadas dos critérios: considera várias possibilidades de visualização, a partir dos critérios utilizados nas matrizes de avaliação.
- Tabela síntese de feedback sobre a incerteza subjetiva: considera as questões que o usuário não sabe e/ou não possui base científica para calcular.
- Tabela de agrupamento das proposições estratégicas a partir de Cluster Analysis: considera a correlação entre as proposições estratégicas e, consequentemente, as possibilidades de agrupamento entre as mesmas.

5. Integração com a plataforma de extração de arquétipos sistêmicos:

O *software SysDecision* é integrado à plataforma de extração inteligente de mapas e arquétipos sistêmicos da Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional. Assim, após a definição das estratégias de ação a serem implementadas, o *SysDecision* exporta os dados para o *software SysLogic*, possibilitando a elaboração de um mapeamento sistêmico dessas estratégias. A partir dessa integração, o processo de tomada de decisão é enriquecido com a agregação de novos *feedbacks*, tais como: (1) grau de influência entre as estratégias selecionadas, (2) combinações favoráveis e desfavoráveis entre as estratégias de ação, (3) relevância

sistêmica das variáveis, (4) caminhos críticos para a implementação estratégica das decisões, entre outros.

Histórico:

O *software SysDecision* teve sua primeira versão lançada em 1978 sob a marca Correlato, depois desmembrado em 2006. O objetivo principal foi dar uma feição própria e delimitada ao novo *software*, exclusivo no apoio ao consultor em três atividades e processos essenciais:(a) conversação produtiva, (b) análises de pesquisas qualitativas sistêmicas e (c) apoio às tomadas de decisão. Desde então, vem recebendo investimentos contínuos de pesquisa e desenvolvimento pela Valença & Associados, inclusive, com parcerias com o Porto Digital de Pernambuco, a UFPE e o CNPq.

A Valença & Associados - Aprendizagem Organizacional possui uma larga experiência com a aplicação do *SysDecision*, atuando em pequenas, médias e grandes empresas, nos âmbitos público, privado e não governamental. Seguem, abaixo, alguns contextos em que o *software* foi utilizado para ajudar no processo de decisão:

- Pesquisas com grupos focais (grupos com tema focado e com facilitação especializada)
- Pesquisas qualitativas primárias e secundárias (o *software* pode ser usado para pesquisas temáticas ou de estrutura de conversação, extraindo informações de fontes primárias ou secundárias)
- Seminários de reflexão estratégica (escolhida uma situação, os participantes conversam produtivamente com a facilitação estruturada no *software*)
- Mediação de reuniões estratégicas (o *software* permite uma coleta presencial ou a distância, com até 200 respondentes, na língua inglesa ou portuguesa, seguida de sessões de orientações estratégicas, num intervalo mínimo de 5 a 10 dias úteis)

- Análise de documentos (análise sistêmica de discursos)
- Observação de grupos (observação de comportamentos verbais e mimogestuais de grupos com base em dicionário de teoria de ação comunicativa)
- Facilitação de Conversas Produtivas com pequenas e grandes equipes (os participantes são orientados a conversar seguindo um protocolo com categorias linguísticas e de comunicação previamente definidos).

TEORIA DE AÇÃO
COMUNICATIVA SISTÊMICA EM GESTÃO DE PROJETOS

Estudo de Caso da Recuperação
do Futebol do Nordeste do Brasil

FORMATO: 15,5cm x 22 cm
TIPOGRAFIAS: Palatino Linotype, Calibri
PAPEL: Offset 90g/m² (miolo)
Triplex 250g/m² (capa)

Editora UFPE

Av. Acadêmico Hélio Ramos, 20 | Várzea, Recife - PE | CEP 50740-530
Fones: (0xx81) 2126.8397 | 2126.8930 | Fax: (0xx81) 2126.8395
www.ufpe.br/edufpe | livraria@edufpe.com.br | editora@ufpe.br

O livro Teoria de Ação Comunicativa Sistêmica em Gestão de Projetos é fruto do esforço coletivo de professores, palestrantes e alunos do mestrado e doutorado do CIn-UFPE, que participaram da disciplina que leva o mesmo nome, no segundo semestre de 2012. O livro está dividido em duas partes complementares: uma série de artigos sobre a ação dos gestores e o estudo de caso, fundado na identificação e nas análises de estruturas argumentativas, na forma de uma pesquisa qualitativa sistêmica, método desenvolvido historicamente pela Valença & Associados, desde 1978. A escolha do tema Recuperação do Futebol no Nordeste do Brasil foi de inteira liberdade dos alunos. Ao final do estudo de caso, há um diagnóstico sistêmico, acompanhado de 15 perguntas e orientações estratégicas genéricas de grande relevância para os negócios que envolvem a prática do futebol. O cenário de 3 mega-eventos esportivos no Brasil - Copa das Confederações 2013, Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016 - torna auspiciosa esta contribuição. Outras instituições se engajam no esforço de parceria de divulgação deste livro que inaugura a série. Mais informações sobre o método da PQS - Pesquisa Qualitativa Sistêmica podem ser encontradas em **www.valencaeassociados.com.br**.
Boa leitura!

Valença & Associados
Aprendizagem Organizacional

Centro de Informática U·F·P·E

Editora UFPE

ISBN 978-85-415-0505-5