

**Análise da Aplicação da  
Metodologia Conferência de Busca de Futuro  
como Ferramenta Facilitadora de  
Processos de Transformação Organizacional**

**Fátima Lisboa Nascimento**

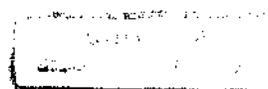
Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática,  
Estatística e Computação Científica da Universidade  
Estadual de Campinas, como parte dos requisitos para  
a obtenção do Título de Mestre em Qualidade.

Orientador: Profa. Dra. Ana Cervigni Guerra

**Campinas – São Paulo**

**Novembro de 1999**

020 000 0 3000



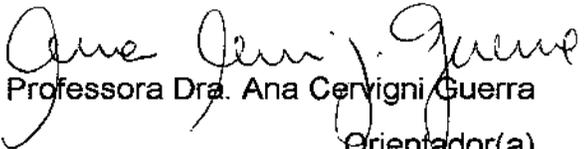
UNIDADE	BC
N.º CHAMADA:	
V.	Ex.
TEMPO BC	39.855
PROC.	278/00
C	<input type="checkbox"/>
D	<input checked="" type="checkbox"/>
PREÇO	R\$ 11,00
DATA	1/10/00
N.º CPD	

CM-00137814-5

**Análise da Aplicação da Metodologia Conferência de Busca de Futuro como Ferramenta Facilitadora de Processos de Transformação Organizacional.**

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida por Fátima Lisboa Nascimento e aprovada pela comissão julgadora.

Campinas, 10 de novembro de 1999.

  
Professora Dra. Ana Cervigni Guerra  
Orientador(a)

Banca Examinadora:

Dra. Ana Cervigni Guerra

Dr. Ademir José Petenate

Dra. Elaine Tereza Makray

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito para Obtenção do Título de MESTRE em Qualidade

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA  
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Nascimento, Fátima Lisboa

N171a      Análise da aplicação da metodologia conferência de busca de futuro como ferramenta facilitadora de processos de transformação organizacional / Fátima Lisboa Nascimento – Campinas, [S.P. :s.n.], 1999.

Orientador : Ana Cervigni Guerra

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão da qualidade total. 3. Comunicação na administração. I. Guerra, Ana Cervigni. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

Dissertação de Mestrado defendida em 10 de novembro de 1999 e aprovada pela Banca

Examinadora composta pelos Profs. Drs.



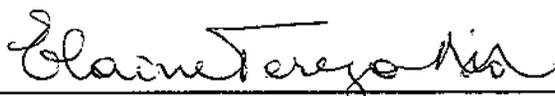
---

Prof. (a) Dr. (a). ANA CERVIGNI GUERRA



---

Prof. (a) Dr. (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE



---

Prof. (a) Dr. (a). ELAINE TEREZA MAKRAY

## **Dedicatória**

Aos meus pais, Avelino Francisco do Nascimento e  
Lindinalva Lisboa de Araujo Nascimento e  
Ao meus irmãos, Flávia Lisboa Nascimento e  
Gabriel Lisboa Nascimento.

## Agradecimentos

Ao professor Dr. Manuel Folledo, por ter me concedido um espaço privilegiado de atuação no mestrado e pelo apoio recebido. Ao grande amigo André Leite Alckmin por todos os momentos tão únicos e singulares que pudemos compartilhar, e que tanto me ajudaram a crescer como pessoa. À professora Dra. Ana Cervigni Guerra pelos valiosos esclarecimentos na elaboração desta dissertação, pelo incentivo e crença no meu trabalho. Aos professores Dr. Ademir José Petenate e Dra. Elaine Tereza Makray por terem aceitado participar da minha banca de qualificação e apresentação da tese e pelas suas valiosas considerações em relação ao meu trabalho. E agradeço também ao Dalton Mendes de Sousa que me deu de presente a matrícula na primeira matéria que cursei no mestrado como aluna especial.

À todos os meus mestres e aos meus grandes amigos do Mestrado em Qualidade, do Instituto do Aprender – Alckmin, dos Grupos de Estudos de *Human Dynamics* de São Paulo e de Campinas, aos meus amigos de infância que mantenho contato, e aos colegas de Leme. Me sinto imensamente agradecida pela ajuda, pela convivência, pela troca de idéias e de experiências, pelos sorrisos e também pelas lágrimas que derramamos juntos.

Tantas foram as pessoas que cruzaram meu caminho nesta jornada, que prefiro não citar mais nomes, pois correrei o risco de parecer injusta com aqueles de quem eu recebi um gesto, uma pitada de energia, um abraço de incentivo, uma palavra de conforto, um olhar, e tantos outros temperos indispensáveis nestes últimos quatro anos de aprendizado.

## Uma Reflexão...

*“Se o mundo existe e não é objetivamente sólido e nem preexistente antes de eu surgir em cena, então o que ele é? A melhor resposta parece ser a de que o mundo é somente um potencial e não está presente sem que eu ou você o observemos. Ele é, essencialmente, um mundo espectral que irrompe na existência sólida cada vez que um de nós o observa. Todos os inúmeros eventos do mundo estão potencialmente presentes, capazes de serem vistos ou sentidos, mas que não são efetivamente vistos ou sentidos até que um de nós os veja ou os sinta.”*

*Fred Alan Wolf*

## Sumário

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VII</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Cenário Mundial, Local e Principais Tendências.....</b>	<b>5</b>
1.1. Cenário Mundial	5
1.2. O impacto da Globalização	9
1.3. Cenário Brasileiro	12
<b>Capítulo 2. A Conferência de Busca de Futuro.....</b>	<b>16</b>
2.1. Conferência de Busca de Futuro	16
2.2. Metáfora do Apartamento de Quatro Cômodos	22
2.3. História da Conferência de Busca de Futuro	24
2.4. Simultaneidade	31
<b>Capítulo 3. Organizações que Aprendem.....</b>	<b>35</b>
3.1.1. Organizações que Aprendem	35
3.1.1. Pensamento Sistêmico	39
3.1.2. Domínio Pessoal	42
3.1.3. Modelos Mentais	44
3.1.4. Visão Compartilhada	46
3.1.5. Trabalho em Equipe	49
<b>Capítulo 4. A importância do Planejamento e do uso adequado de Técnicas para a Competitividade e Humanização do Trabalho.....</b>	<b>54</b>
4.1. Planejar Estrategicamente	54
4.2. Considerações sobre o uso de Técnicas	58
4.3. O Trabalho como meio de Expressão do Homem	61
<b>Capítulo 5. A Participação, a Informação, a Busca do Equilíbrio e da Estrutura.....</b>	<b>64</b>
5.1. Democracia e Desempenho Organizacional	64
5.2. O Desequilíbrio, a Ordem e o Papel da Informação	69
5.3. Influências Estruturais	74
5.4. Hábitos Defensivos	82

<b>Capítulo 6. Descrição de Algumas Experiências Brasileiras.....</b>	<b>93</b>
6.1. Sistema de Bibliotecas	93
6.2. Instituto de Energia e Eletrotécnica	96
6.3. Faculdade de Engenharia de Alimentos	100
6.4. Fairway Filamentos S/A	104
6.5. IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade	114
6.6. Educação no Estado do Ceará	118
6.7. Curso de Mestrado em Qualidade	124
<b>Capítulo 7. Análise dos Resultados Alcançados.....</b>	<b>128</b>
7.1. Sistema de Bibliotecas	128
7.2. Instituto de Eletrotécnica e Energia	132
7.3. Faculdade de Engenharia de Alimentos	135
7.4. Fairway Filamentos S/A	137
7.5. IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade	139
7.6. Educação no Estado do Ceará	142
7.7. Curso de Mestrado em Qualidade	144
<b>Capítulo 8. Principais Lições e Recomendações para Estudos Futuros....</b>	<b>149</b>
8.1. Principais Lições	149
8.2. Recomendações da Estudos Futuros	156
Anexo 1. Conferências Realizadas no Mundo até 1992	158
Anexo 2. Análise de Caso Crítico	164
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>166</b>

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1.</b> Apartamento de Quatro Cômodos	22
<b>Figura 2.</b> Diferentes Níveis de Situações Complexas	38
<b>Figura 3.</b> Diálogo e Discussão	52
<b>Figura 4.</b> Sistema de Tensão Estrutural: Tensão – Resolução	75
<b>Figura 5.</b> Conflito Estrutural – Mudança x Continuidade	76
<b>Figura 6.</b> Sistema de Tensão Estrutural – Estabelecimentos de Hierarquias	77
<b>Figura 7.</b> Representação de uma Estabilidade Dinâmica ao longo do tempo	78
<b>Figura 8.</b> Estrutura de Transformação x Estrutura de Rotina	80
<b>Figura 9.</b> Mudança em um Estrutura de Estabilização	81
<b>Figura 10.</b> Circuito Simples de Aprendizagem	87
<b>Figura 11.</b> Circuito Duplo de Aprendizagem	87
<b>Figura 12.</b> As Cinco Regras de Comunicação	90

NASCIMENTO, FÁTIMA LISBOA – *Análise da Aplicação da Metodologia Conferência de Busca de Futuro como Ferramenta Facilitadora de Processos de Transformação Organizacional*. IMECC, UNICAMP, 1999 - 172 p.

## RESUMO

O propósito deste estudo é refletir sobre aplicações da metodologia Conferência de Busca de Futuro como instrumento facilitador de processos de transformação organizacional. A principal característica deste método é permitir que um grande número de pessoas (cerca de 100) de todas as áreas e hierarquias, juntas, através da utilização de técnicas de diálogo e de trabalho em equipe, descubram qual é a base comum do futuro que desejam criar. E está fundamentado em princípios democráticos, no pensamento sistêmico e na valorização e respeito pela diversidade e dignidade do homem.

O conteúdo deste estudo baseia-se em algumas experiências realizadas no Brasil e em argumentos de autores consagrados na área. Como produto desta reflexão, pretende-se ampliar a compreensão sobre a importância de se adotar metodologias como esta em projetos de mudanças organizacionais dentro do contexto atual.

É importante ressaltar que esta dissertação não tem por meta constituir a palavra final no que se refere ao assunto. Mas espera-se que ela se constitua numa valiosa contribuição como um conjunto de princípios e condições fundamentais a serem utilizados em processos de transformação organizacional.

NASCIMENTO, FÁTIMA LISBOA – *An Analysis upon the Application of the Future Search Conference methodology as an instrument to facilitate organizational transformation processes*. IMECC, UNICAMP, 1999 - 172 p.

## **SUMMARY**

The purpose of this study is to reflect upon the application of the Future Search Conference methodology as an instrument to facilitate organizational transformation processes. The main characteristic (*contribution*) of this method is to enable a large group of people (approximately 100) of all fields and hierarchies to find out which is the common ground of the future they wish to build through the use of dialogue techniques and team work. Its fundamentals are democratic principles, thinking systems and the value and respect for human diversity and dignity.

This study is based on experiences implemented in Brazil and upon arguments presented by worldwide known authors in this field. As a result of this reflection, we wish to broaden the understanding about the importance of adopting such methodologies in current projects for organizational changes.

It is important to stress that this essay does not aim at establishing a final word on this matter. However, we hope it constitutes a valuable contribution as a combination of fundamental principles and conditions to be used in organizational transformation processes.

## INTRODUÇÃO

A aplicação de Metodologias em processos de transformação organizacional são muito úteis e necessárias. Elas ajudam a catalisar o processo proporcionando economia de tempo, de dinheiro e de energia, e facilitam o desabrochar de processos criativos de implementação de estratégias para o futuro. Trabalhar com método é trabalhar concentrado nos propósitos a serem alcançados.

Acontece que um método é apenas um instrumento para a execução da obra, um meio para se alcançar um fim maior. Muitas organizações têm confundido este conceito e têm utilizado metodologias como se fossem a solução para os mais complexos e variados problemas da sua existência. Como, obviamente, não conseguem solucionar uma existência assim, elas acabam atribuindo aos métodos os seus respectivos fracassos.

O termo organização ou organizações, para fins deste estudo, refere-se na grande maioria das vezes, a entidades ou instituições privadas ou públicas, empresas nacionais ou multinacionais, governo, organizações não governamentais, cidades, universidades, comunidades ou qualquer grupo de pessoas ordenadas para um propósito comum. Segundo Ferreira (1993,395) organização é o "ato ou efeito de organizar-se... Associação ou instituição com objetivos definidos". E, segundo Fritz (1997, 120), "sem o indivíduo não há organização. A organização não pode ser separada dos indivíduos mas os indivíduos podem ser separados da organização... as pessoas vêm e vão mas a organização pode existir com um grupo diferente de personagens e até mesmo sobreviver a eles."

Processos de transformação organizacional não são processos simples. Na verdade, eles são um grande quebra cabeça sistêmico onde variáveis múltiplas estão se influenciando mutuamente. A **Conferência de Busca de Futuro** será abordada como um projeto de transformação organizacional ou como parte de um projeto de transformação organizacional maior, que para ser bem sucedido na fase de implementação dos planos de ação, deve contar com uma série de recursos estruturais, humanos e tecnológicos.

Este trabalho consiste em analisar sete **Conferências de Busca de Futuro** já realizadas e fazer recomendações para que sejam obtidos melhores resultados em aplicações futuras.

A partir de uma análise crítica dos casos descritos, serão identificados aspectos singulares relacionados a cada experiência como também as bases comuns (recorrentes) entre eles em seus diferentes contextos de realização. Este conjunto de informações sobre a prática das Conferências, somado a revisão bibliográfica organizada e distribuída ao longo dos capítulos, servirão de parâmetro para as recomendações feitas, contribuindo assim para a ampliação da compreensão do leitor sobre como usar adequadamente o instrumento de modo a garantir resultados mais eficientes e eficazes no processo de continuidade e implementação das estratégias de ação.

É importante reafirmar que não existe nenhuma pretensão de que esta análise se constitua na palavra final sobre o assunto. Mas espera-se que ela permita “uma ampliação e maior solidez no conhecimento do objeto estudado” [Ludke e André (1986, 23)] para servir de referência para pesquisas futuras.

Este trabalho foi dividido em capítulos que versam sobre vários assuntos considerados relevantes para o tema. Por sua complexidade, eles não foram

tratados com a profundidade que merecem, mas são considerados de grande expressão para a compreensão do todo.

O primeiro capítulo servirá para posicionar o leitor diante das principais tendências que se apresentam dentro do panorama mundial, nacional e local de acontecimentos, produzindo um cenário de fundo para este estudo.

O segundo capítulo traz a descrição da estrutura das **Conferências de Busca de Futuro**, incluindo seus pressupostos, tarefas do processo e principais conceitos. Este capítulo oferece também uma visão histórica do processo, incluindo alguns exemplos de variações do modelo e a ocorrência do mesmo em várias partes do mundo simultaneamente.

O terceiro capítulo apresenta uma visão sobre organizações que aprendem e estabelece um paralelo da **Conferência de Busca de Futuro** dentro de um contexto mais amplo.

O quarto capítulo traz uma reflexão sobre a importância de se planejar estrategicamente o futuro, traz algumas considerações pertinentes sobre a adequação do uso de técnicas e sobre a valorização do ser humano no ambiente de trabalho.

O quinto capítulo considera vários aspectos específicos sobre processos de mudança – como as tradições históricas, o civismo, a participação, a busca do equilíbrio e a informação, o controle, o poder das estruturas ambientais e humanas, o fator tempo – e propõe algumas soluções.

O sexto capítulo traz a descrição de sete casos de aplicação da **Conferência de Busca de Futuro** realizados no Brasil.

No sétimo capítulo, o resultado de cada caso é analisado em função das teorias relatadas nos capítulos anteriores, mas também em função da recorrência de algumas situações consideradas essenciais ou prejudiciais aos projetos de **Conferência de Busca de Futuro**, permitindo algumas generalizações.

O oitavo capítulo, apresenta uma síntese das lições aprendidas com as experiências do Brasil, e apresenta algumas recomendações para trabalhos de futuros pesquisadores.

Toda a pesquisa foi desenvolvida com ênfase na revisão bibliográfica extraída de trabalhos mais recentes da área, e o método utilizado foi o método de Estudo de Caso Qualitativo.

## **CAPÍTULO 1. Cenário Mundial, Local e Principais Tendências**

O planeta terra é um grande sistema repleto de uma multiplicidade assombrosa de conexões e interações interdependentes. O propósito deste capítulo é obter, através de uma breve descrição dos principais acontecimentos dentro do panorama - mundial, nacional e local – um cenário de fundo que situe este estudo dentro da realidade atual.

### **1.1. Cenário Mundial**

Aproxima-se a virada do milênio. A paisagem ao redor do mundo é de inovações tão revolucionárias que há poucos anos atrás sequer se poderia imaginar. As descobertas humanas em todas as áreas do conhecimento são assombrosas e estupendas.

Para Handy (1996), estas transformações vêm modificando imensamente a vida humana. O pensamento dominante de um passado longínquo era de que as mudanças eram contínuas e previsíveis, e portanto, poderiam assegurar o conforto e a rotina. Tudo o que não se encaixava às tradicionais formas de se ver o mundo era desprezado. Não havia percepção de que a mudança poderia se tornar descontínua a ponto de exigir novos comportamentos.

Hoje, com o aumento da velocidade e da complexidade tecnológica, é ilusório pensar nesta previsibilidade. As mudanças se tornaram descontínuas exigindo novas atitudes, hábitos e métodos de sobrevivência. Antigamente, os meios de transporte eram pouco desenvolvidos, e portanto, as pessoas andavam a pé ou

de carroça. A capacidade delas de interação no mundo se limitava a um território pequeno.

Hoje, além dos aviões super potentes que se movimentam rapidamente para qualquer ponto do planeta numa velocidade de mais de 900 km/h transportando pessoas e cargas, existem também outros meios como os telefones e todas as redes virtuais de comunicação que revolucionaram as barreiras do tempo e do espaço, mudando completamente o modo de vida e a concepção sobre o mundo. A informação sobre qualquer acontecimento contemporâneo se irradia com defasagem de apenas segundos por todo o planeta.

Para Drucker (1976, 10) "tudo o que podemos prever é a continuidade que prolonga as tendências do passado conservando-as no futuro. O que já aconteceu é a única coisa que podemos projetar e quantificar." Pode-se prever que em cinquenta anos a população de uma nação cujos casais decidiram ter apenas um filho se reduza pela metade.

A sociedade humana está se interessando cada vez mais pelo meio ambiente produzido tecnologicamente e está desenvolvendo relacionamentos pouco duradouros que acabam por acelerar o ritmo de vida, conforme mostra Toffler (1970). Trata-se da cultura do descartável que se alastrou pelo mundo inteiro. E junto com ela, como não poderia deixar de ser, a economia da impermanência. O ser humano constrói produtos baratos e pouco duráveis. Adota um estilo de vida parecido, ao preferir pagar aluguel a ter uma casa própria. Ao tornar efêmeros os vínculos com o mundo material ganha-se uma vida mais livre. Isto significa uma flexibilidade muito maior para viver o futuro.

Mas o ritmo das mudanças é tão acelerado que faz a realidade parecer um caleidoscópio enlouquecido. É uma avalanche de mudanças que cai sobre uma geração causando uma desorientação em massa e uma sensação de que as mudanças fugiram ao controle. Não existe tempo hábil para que o ser humano possa acompanhar as mudanças mudando internamente.

Este fenômeno é chamado por Toffler (1970) de o “choque do futuro”. A tecnologia é o agente acelerador da mudança e o conhecimento o combustível da tecnologia. Acelerar a aquisição de conhecimento significa acelerar as mudanças. As pessoas mais capacitadas e flexíveis acompanham melhor este ritmo pois minimizam o choque do futuro e com isso garantem sua sobrevivência.

Segundo Coutinho (1992), entre 1973 a 1983 o mundo viveu um período de crises caracterizado pela redução de crescimento econômico, pelos choques de preços do petróleo, taxas de juros e instabilidade financeira. Em contrapartida, entre 1983 e 1990 houve expansão sustentada com estabilidade de preços e aumento da produtividade e inovações. A capacidade política para coordenar esta conjuntura ficou evidenciada. Existem sete principais tendências que irão impactar o cenário mundial ao longo dos anos 90, a partir da expansão do complexo eletrônico. Segue abaixo aquelas que possuem maior relação com o tema proposto nesta dissertação:

- 1- revolução nos processos de trabalho - Com a evolução do novo paradigma de automação flexível, as fábricas vem se transformando num organismo complexo e inteligente, permitindo uma crescente flexibilização na produção. Esta tendência favorece a competitividade das empresas em qualidade e em diferenciação dos produtos. As conexões entre usuários e produtores passa a ser mais importante.

A introdução da programação flexível exige a participação direta das forças de trabalho, a compreensão sistêmica dos processos, elevado nível de qualificação e capacitação para a realização de tarefas multidisciplinares e diminuição da distância entre as hierarquias. É essencial que as pessoas – força de trabalho, produção, gerência, engenharia – sejam preparadas para desempenhar esses novos papéis ou de nada adiantará introduzir novos processos e equipamentos.

- 2- transformação das estruturas estratégicas empresariais - A evolução das novas formas flexíveis de produção, a necessidade de garantir e ampliar uma posição no mercado, a possibilidade de montar redes internas informatizadas e estabelecer novas relações proveitosas com diversos segmentos no mercado vem causando modificações nas estruturas e estratégias empresariais em direção à agilidade e maximização do processo de inovação. Por isso, muitas empresas e ou grupos estão estruturados de forma global, se descentralizando, implantando sistemas de cooperação, investindo em treinamento, estimulando a multidisciplinaridade e a integração entre as áreas.
- 3- novas bases da competitividade – A competitividade tem uma dimensão sistêmica: para inovar é necessário que exista um ambiente favorável no qual prevaleça a cooperação entre instituições públicas e privadas de pesquisa, pessoal qualificado, uma infra-estrutura adequada, elevada capacidade de coordenação e interação intrafábricas e interempresas.

A vantagem competitiva tende a ser cada vez mais um resultado deliberado de estratégias. Ela deve ser construída e exercitada continuamente.

- 4- as alianças tecnológicas como forma de competição – Isto consiste na formação de organização entre duas ou mais empresas, através de acordos de cooperação, parcerias, consórcios de pesquisa ou *joint - ventures* para obterem vantagens como diminuição de custos de pesquisa, divisão de responsabilidade pelos riscos de projetos de pesquisa e imposição de padrões tecnológicos dominantes de mercado.

## **1.2. O impacto da Globalização**

Segundo Bassi (1997, 29) “A Globalização é um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicação, economia, finanças e nos negócios. Por sua amplitude e velocidade, esse fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos 50 anos.”

Com a abertura ao comércio internacional e a criação do Mercosul, empresas que sempre atuaram em mercados altamente protegidos passaram a sofrer uma grande competição de correntes nacionais e internacionais, conforme explica Bassi (1997). Este novo cenário que impulsionou a implementação de estratégias que buscam integrar e expandir suas atividades internacionais, colocam os dirigentes de empresas diante de mudanças estruturais que exigem uma nova adequação à realidade do negócio. Muitos países estão investindo nas regiões latino-americanas devido às mesmas possuírem grande potencial de desenvolvimento em segmentos variados.

A **Conferência de Busca de Futuro** é projeto que pode ser utilizado para viabilizar processos de criação de estratégias inovadoras no ambiente de

variados tipos de negócios nacionais e internacionais, promovendo mudanças estruturais necessárias para a sua sobrevivência no mercado atual conforme será visto nos próximos capítulos.

O fluxo de informações, o fluxo monetário e a formação de blocos econômicos são fenômenos sem os quais não seria possível esta nova ordem mundial. O fluxo de informações acontece via telefones, aparelhos celulares, FAX, redes virtuais, teleconferências, revistas, filmes, livros e muitos outros meios. Através da comunicação via satélite é possível disponibilizar a informação em tempo quase real em qualquer lugar do mundo a custo relativamente baixo. Para Drucker (1995, 94) “é provável que o fluxo de informações esteja crescendo mais rápido do que qualquer outra categoria da transações na história econômica”. Este crescimento é benéfico. Tem impactos culturais e sociais.

Durante o processo de Conferência são desenvolvidas uma quantidade imensa de informações necessárias para se fazer negócios. A natureza participativa da Conferência permite que os participantes adentrem a um mundo não objetivo e compartilhem seus pontos de vista e interpretações dos dados como será mostrado nos próximos capítulos.

Na área financeira, os capitais fluem a toda velocidade entre países e mercados em busca de aplicações especulativas ou investimentos tornando as economias nacionais vulneráveis aos movimentos internacionais. Drucker (1995, 94) ressalta que “o mercado interbancário de Londres, manuseia num dia mais dinheiro do que seria necessário em muitos meses – talvez um ano inteiro – para financiar a economia real do comércio e dos investimentos internacionais” e que os fluxos financeiros são desestabilizadores, pois forçam um país a medidas repentinas e de grande impacto na atividade das empresas, pois geram pressões inflacionárias.

Na economia há a formação de blocos econômicos como NAFTA, Mercosul e CEE (Comunidade Econômica Européia). E há a queda nas barreiras alfandegárias na maioria dos países. Países do Extremo Oriente (Japão e Tigres Asiáticos como Coréia do Sul, Taiwan, Cingapura, Hong Kong, Malásia, Tailândia e Indonésia), na década de 70, aumentaram estrategicamente sua participação no comércio internacional com o propósito de alavancar o crescimento econômico.

Países como o Brasil ficaram à margem do sistema econômico mundial e do fluxo de capitais internacionais. O efeito do protecionismo foram as baixas taxas de crescimento econômico durante a década de 80 e a baixa participação no comércio internacional. Drucker (1995, 106) afirma que “em muitos casos, a proteção acelera o declínio da indústria que pretende proteger”.

Do ponto de vista das empresas, a integração econômica mundial é a tendência de maior impacto. Drucker (1995) ressalta que há vinte anos atrás a economia além das fronteiras de um país podia ser analisada separadamente da economia e da política econômica domésticas, o que não é mais possível hoje.

As duas partes da economia mundial – fluxo de dinheiro e informações e comércio - investimento – são consideradas duas dimensões de um mesmo fenômeno que Drucker (1995) chama de “alianças através das fronteiras”. É interessante ressaltar que nem sempre existem investimentos financeiros quando se faz uma aliança. Há empresas que fazem alianças terceirizando atividades de suporte. Há outras que fazem alianças para dividir o custo de locação de espaços físicos ou cuidar conjuntamente de tarefas burocráticas. Muitas vezes, mesmo quando há grandes investimentos, a base da aliança não é o capital, mas podem ser os conhecimentos complementares, por exemplo.

Existem hoje investimentos cada vez mais simbólicos para oficializar as alianças. Em alguns casos não existem sequer contratos. As empresas não costumam fazer distinção entre parceiros domésticos ou estrangeiros em suas alianças. Os relacionamentos das alianças são sistêmicos, não importando a origem do parceiro na aldeia global. As alianças associam conhecimentos.

A **Conferência de Busca de Futuro** cria um espaço fértil e altamente propício para o rompimento de algumas fronteiras e para a realização de acordos e alianças entre organizações dos mais variados tipos, conforme será visto mais adiante nos capítulos seguintes.

### **1.3. Cenário Brasileiro**

Segundo Bassi (1997), o Brasil, entre as décadas de 1930 a 1970, viveu num ambiente protegido e foi neste ambiente que se deu a implantação da indústria brasileira.

O Brasil foi sendo construído ao longo do século XX, conforme relata Fleury (1995), através dos empreendimentos privados, estatais e multinacionais. As empresas privadas que dominavam os setores têxtil, de calçados e de alimentos foram implantadas antes e durante a Segunda Guerra Mundial.

Predominantemente, as estatais, implantadas entre final da década de 1940 e 1960, assumiram a produção de insumos básicos na área siderúrgica, petroquímica, de mineração e de petróleo, criando demanda para a formação das indústrias de bens de capital de base eletromecânica. Em 1970, instalou-se a indústria aeronáutica com o propósito de desenvolver a capacidade do

Brasil em mecânica de precisão além dos interesses militares.

Já as multinacionais começaram a ser instaladas no Brasil a partir do fim da década de 1950, quando o Brasil iniciava a produção de bens de consumo duráveis em larga escala. Esperava-se trocar conhecimentos gerenciais e tecnológicos que beneficiaria o desenvolvimento industrial brasileiro.

Em 1970, o governo ampliou o parque industrial que em 1970 nacional era impulsionado por empréstimos internacionais, conforme relata Bassi (1997). No final da década, começaram a ser criadas as condições para a formação da indústria brasileira de informática. Esta época foi chamada de o “milagre brasileiro”. Tratava-se do mito do “Brasil potência”.

Mesmo com a ampliação do parque nacional brasileiro, o ambiente de reserva de mercado se manteve. O Governo regulava a importação de inúmeros produtos, forçando o consumidor a adquirir somente os de fabricação nacional. Isto era chamado de modelo de substituição das importações. Como não havia concorrência internacional, as empresas não se sentiam estimuladas a investir em modernização tecnológica e qualidade, pois tais iniciativas não se justificavam porque que as empresas já tinham garantidas a sua fatia de mercado e margem de lucro. O Governo subsidiava diretamente produtores de bens considerados essenciais e controlava a política de salários dos trabalhadores.

O ambiente daquela época propiciava uma certa acomodação dos empresários, pois não havia um contexto de competição acirrada. A inflação muito alta dificultava a análise de custos e era muito mais vantajoso obter ganhos através de aplicações financeiras. [Fleury (1995)].

Em 1990, na gestão do Governo Collor , aconteceu o primeiro choque da concorrência internacional, pois o governo estabeleceu políticas de redução de alíquotas de importação (a inflação continuava alta), de competitividade industrial com a identificação de setores estratégicos, de aceleração dos programas de melhoria de qualidade e produtividade, política de defesa do consumidor e cancelamento de todos os subsídios. O primeiro impacto dessa transição foi a preocupação das empresas com custos, uma vez que passaram a competir com preços que eram fixados no exterior. Em 1994, Itamar implementa o Plano Real.

Como consequência natural de todo esse processo, o modelo de substituição de importações colapsou e a indústria nacional passou a enfrentar o desafio de se tornar mais competitiva, pois os produtos e as empresas internacionais passaram a fazer parte do mercado local. O mesmo produto era oferecido aos clientes por diversas empresas permitindo a comparação entre o que era oferecido por uma e por outra antes da decisão de compra.

As empresas brasileiras reagiram numa busca desenfreada para melhorar seus padrões de qualidade e produtividade investindo em inovações tecnológicas periódicas e em desenvolvimento de fatores de diferenciação necessários para garantir uma fatia de mercado e se adaptar ao novo contexto mundial cada vez mais rápido.

Segundo Bassi (1997) o movimento de Globalização iniciado na década de 70 tem forte influência nas transformações que ocorreram no Brasil atual e que estas mudanças no sentido de integrar a economia brasileira à economia mundial são um caminho sem volta e devem se acelerar ainda mais. A consolidação do Mercosul representa mais uma mudança no ambiente empresarial da América do Sul.

Neste contexto, percebe-se que, atualmente, existe um interesse muito maior por parte dos empresários brasileiros pelo aprendizado e busca de novos métodos e técnicas que possam proporcionar às suas organizações a excelência nos padrões de serviços oferecidos ao mercado e também a garantia de uma posição mais competitiva. Bem como, existe uma maior preocupação com o futuro destas organizações, por isso, a necessidade de se planejar.

## **CAPÍTULO 2. A Conferência de Busca de Futuro**

Para planejar o futuro, há muitos métodos diferentes que podem ser colocados em prática, sendo que cada um pode ter ênfase em aspectos específicos de visualização e planejamento do futuro da empresa. Este capítulo descreverá a **Conferência de Busca de Futuro**.

### **2.1. Conferência de Busca de Futuro**

A **Conferência de Busca do Futuro** é uma poderosa ferramenta utilizada na construção de estratégias, diretrizes e planos de ação – guias para o futuro de organizações – através de trabalho participativo e do aprendizado coletivo, que se desdobra com a descoberta de uma base comum e com a obtenção do comprometimento público para a concretização dos projetos. A tarefa da comunicação é sempre colocada na posição central.

Uma das principais características deste processo é permitir que 60 a 100 pessoas, de todos os níveis hierárquicos, oriundas das mais diversas áreas, e muitas delas com idéias totalmente divergentes umas das outras a respeito do tema se reunam durante dois dias e meio para descobrir qual é o futuro comum desejado por todos e pelo qual vale a pena trabalhar.

Esta diversidade de pessoas deve compor uma amostra representativa do sistema inteiro que está relacionado com o tema em discussão, pois acredita-se que cada um tenha informações e pontos de vista importantes a respeito do mundo real do qual fazem parte. Este mundo real de cada um é uma parte do sistema inteiro e deve vir a tona para o bom aproveitamento da Conferência.

Por isso, toda a estrutura é montada de forma a permitir uma linguagem informal, que não saliente as diferenças hierárquicas, estimulando, portanto, a participação de todos através da simplicidade, da espontaneidade. A heterogeneidade do grupo permite criar linguagem mais rica. Todas as pessoas têm oportunidade de falar e contar suas histórias relacionadas com o tema. Há um revezamento nos grupos para as apresentações em plenário.

As atividades são estruturadas de forma a dificultar a manipulação dos discursos, evitando que a verdade de alguns monopolize o ambiente. Uma das técnicas utilizadas durante o processo permite que todas as pessoas expressem as suas idéias, mesmo que elas sejam opostas, e que aos poucos elas percebam as relações entre os vários posicionamentos dos grupos e como estas posturas afetam o sistema inteiro.

Este processo de diálogo favorece o despertar da consciência da complexidade do mundo e da relatividade dos pontos de vista de cada um. Quando o grupo percebe que ninguém detém a verdade, inicia-se o uso de um sistema de linguagem novo e mais criativo. Logo, as pessoas estarão prontas para decidir sobre o que concordam e sobre se estão dispostas a lutar.

Todas as informações levantadas são registradas pelos grupos em folhas de papéis que permanecem afixadas na parede, do início ao fim do processo, tornando-se públicas e validadas, inclusive quando se tratar de diferenças não resolvidas. As informações também são gravadas em áudio e vídeo e fotografadas.

Na verdade, os participantes constroem um rico banco de dados, produto das suas reflexões e aprendizados, que reúne a descrição da organização sobre várias percepções: história dos obstáculos enfrentados no passado, das

conquistas, sagas, heróis, dos testemunhos sobre os fatos de que se orgulham, das reflexões sobre a realidade atual e dos desejos e esperanças de todos.

O ato de registrar as informações é uma atividade voltada para a racionalização, legitimação e interpretação dos significados comuns compartilhados, de modo a interferir nos sentimentos e nas crenças dos participantes e não participantes da Conferência.

Os processos de reflexão durante a Conferência são relativos a um contexto global, mas os planos de ação são relativos ao contexto local. Os participantes trabalham em subgrupos auto-gerenciados. Algumas tarefas são realizadas em subgrupos por afinidade (pessoas da mesma área ou da mesma hierarquia) e outras em subgrupos mistos (um representante de cada segmento ou de cada hierarquia). Estes subgrupos apresentam suas conclusões em plenário.

A primeira etapa de um projeto de **Conferência de Busca de Futuro** é a negociação com o cliente ou interessado. Esta pessoa deve ser um líder que possua significativa influência em todo o sistema visado. Ela irá articular a realização do projeto. Com a ajuda dos facilitadores, identificar-se-á um possível patrocinador que poderá ser ela mesma ou outra pessoa física ou jurídica. Monta-se um comitê de trabalho com pessoas de segmentos diversos. Este comitê define o foco do trabalho, desenha o sistema a que pertence a tarefa, decide o processo de escolha dos participantes, convida estas pessoas, se compromete a apoiar a fase de implementação dos planos de ação. Devem fazer parte deste comitê líderes com poder, influência e autoridade. Em organizações fechadas, é imprescindível a participação do líder que detém maior autoridade em todo o processo (por exemplo, o presidente).

A segunda etapa do processo são os dois dias e meio de trabalho. As tarefas destes dois dias e meio são: revisar o passado, o presente, criar cenários ideais para o futuro e planos de ação.

A análise do passado cria uma identidade no grupo. Ela mostra de onde as pessoas vieram e o que elas têm em comum umas com as outras mesmo quando não se conhecem, e mostra um pouco da história da organização e do mundo.

A análise do presente é feita em dois contextos. No contexto externo, são examinadas as forças mundiais e locais que estão impactando a organização no que se refere ao tema em questão. Trata-se de um levantamento sistêmico que considera aspectos da economia, do meio ambiente, da história, das tendências políticas e sociais, de acordo com a visão de cada participante. No contexto interno, são examinadas as atitudes pessoais e práticas de todos em relação ao tema em questão.

O futuro é, num primeiro momento, idealizado através de exercícios de imaginar criativo e da identificação dos ideais comuns e, num segundo momento, os participantes conversam sobre aquilo que realmente concordam à luz de uma realidade concreta e factível.

Os planos de ação são elaborados em grupos homogêneos. Durante a apresentação em plenário, os grupos se comprometem publicamente com a execução dos planos acordados. Este comprometimento surge espontaneamente por parte dos participantes.

Durante a segunda etapa, as pessoas experimentam uma dinâmica diferente, consigo mesmas e com os outros, daquela que estão acostumados no seu

cotidiano. Muda a energia psíquica, física magnética. As pessoas se expressam, se tornam mais espontâneas, se abrem umas com as outras. O processo facilita um clima de abertura muito favorável ao aprendizado. Quando as pessoas estão abertas para o aprendizado, estão abertas a infinitas possibilidades. Falam sobre os seus desejos e sobre as suas crenças e vivenciam um estado de otimismo e esperança.

A terceira etapa é a implementação dos projetos acordados durante a Conferência. A metodologia não prevê estruturas e nem métodos a serem utilizados nesta fase.

Os participantes dão-se conta de que muitos valores expressados durante a segunda etapa não são congruentes com a prática predominante do dia-a-dia. A Conferência ilumina a razão através da inteligência das pessoas e, na terceira etapa, elas precisam aprender como praticar estes novos valores no processo de mudança organizacional e precisam se disciplinar até que o aprendizado se transforme em hábito.

É na terceira etapa que a base comum descoberta na Conferência irá se solidificar e se transformar em obras concretas, mas nesta fase é vital haver congruência com a filosofia da organização, com o desejo coletivo de mudança e uma vontade política dos líderes.

O esquema de **Conferência de Busca de Futuro** foi arquitetado para envolver um grande número de pessoas na melhoria de sistemas inteiros, realçando a dignidade de cada um, os valores da democracia e da igualdade. Uma organização que decide enveredar por este caminho deve ter uma filosofia voltada para o aprendizado contínuo e pelo respeito pela vida pessoal.

A Conferência estimula novas formas de relacionamento no trabalho: mais flexíveis, cooperativas, igualitárias e informais. Pessoas de diferentes posições hierárquicas podem se aproximar, novas parcerias podem se estabelecer, antigas divergências podem ser minimizadas.

A Conferência inicia uma dinâmica diferente da dinâmica habitualmente praticada no dia-a-dia dos participantes, que precisa ser alimentada ao longo do tempo até que os novos padrões de comportamento se transformem em hábito. Isso acontece na medida em que o processo vai ganhando maturidade e as novas práticas vão se sedimentando no coração das pessoas.

Quando um grupo de pessoas se compromete com uma causa e faz uma espécie de militância por esta causa não há necessidade de controles formais, elas não precisam de alguém que dite o que devem fazer ou deixar de fazer. As pessoas se comprometem e assumem responsabilidades espontaneamente. Nestes casos, o controle acontece naturalmente, sem burocracias, sem imposição e com o apoio vital das lideranças.

Os resultados que podem ser esperados de acordo com Weisbord et al. (1996, 88) são:

"estratégias criativas e atingíveis; abordagens colaborativas e participativas; geração de consenso; valores compartilhados; compromisso com as estratégias formuladas; a mescla de formulação com implementação; aprendizado uns com os outros e educação de integrantes novos à situação; a integração de diferenças culturais, regionais ou de valores; completar, em dois ou três dias, uma tarefa que levaria meses se entregue a analistas especializados e peritos."

## 2.2 Metáfora do Apartamento de Quatro Salas

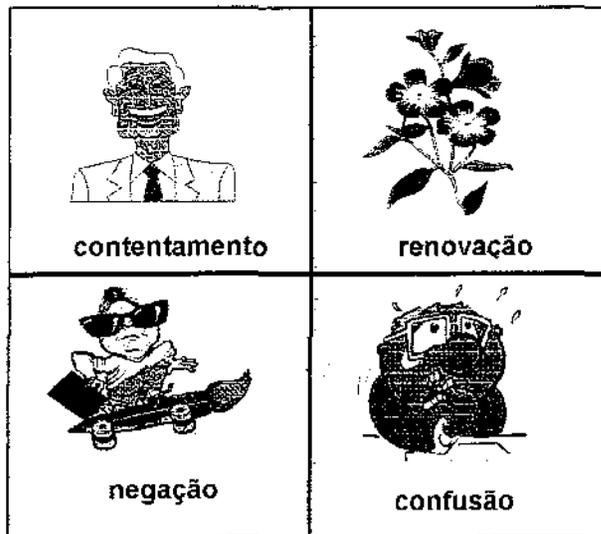


Figura 1: Apartamento de Quatro Cômodos. Weisbord (1996, 111)

Janssen (1982) *apud* Weisbord (1996) faz uma analogia da vida cotidiana das pessoas com um apartamento de quatro salas e Weisbord utiliza esta figura como uma metáfora da dinâmica que ocorre durante a segunda etapa da Conferência (figura 1). A idéia central é de que cada pessoa vive num apartamento de quatro cômodos. Estes cômodos representam ciclos de vida. E as pessoas vão passando inúmeras vezes de cômodo a cômodo à medida que vão vivendo. Em cada cômodo tem-se um estado emocional e uma disposição diferente para trabalhar e para criar.

No cômodo do Contentamento existe um estado de satisfação com a vida e com tudo em volta. Como o mundo não é estático, os elementos responsáveis pelo estado de satisfação vão mudando ao longo do tempo e vão deixando a desejar e causando um certo desconforto na pessoa, que a princípio nega. Neste momento, a pessoa já adentrou a sala da Negação. Espera-se retornar

para a situação anterior, mas o desconforto continua aumentando até gerar medo e ansiedade. Esta tensão gera uma tendência de movimento que faz a pessoa mergulhar no cômodo da Confusão onde terá que conviver por algum tempo com a dinâmica do caos até conseguir reconfigurar todas as informações de modo que novos caminhos criativos sejam concebidos e a pessoa se encha de energia e esperança e entre no cômodo da Renovação e assim sucessivamente. Não é possível fazer o caminho inverso.

Quando pessoas ou organizações permanecem mais tempo do que deviam no cômodo da Negação, ou seja, deixam com que o medo e a ansiedade as dominem, elas correm um grande risco de não conseguirem sair deste cômodo e iniciarem o processo de Faz de Conta, uma dinâmica muito improdutiva e auto-destrutiva que será relatada no capítulo 5.4.

A tensão e ansiedade do cômodo da Confusão não são estados a serem evitados. Elas têm um significado de prontidão para aprendizado e são estados ideais para o desenrolar de processos criativos. A tensão é vital para a vida das pessoas e das organizações conforme será visto nos capítulos 3.1.2 e 5.3. Mas é necessário tomar-se alguns cuidados com o cômodo da Confusão, pois a extrapolação de um certo limite de tensão e ansiedade cria um estado de paralisia.

A alta tensão e ansiedade são geradas pela preocupação existente de que alguma coisa não dê certo. Segundo Covey (1997), isto ocorre porque as pessoas acabam se concentrando também em problemas sob os quais não possuem nenhum poder de influência ou autoridade. Quando isto acontece, elas devem tentar separá-los em dois grupos diferentes, e devem agir naquele grupo onde poderão exercer seu maior grau de proatividade, enquanto o outro grupo fica em suspenso. Deste modo, a pessoa consegue evitar um possível

estado de paralisia na sala da Confusão, e muda, assim que termine o seu processo criativo, para o cômodo da Renovação.

Estabelecendo um paralelo com a Conferência, Weisbord (1996) relata que na segunda etapa da mesma, os participantes passam pelos diversos cômodos, individualmente ou coletivamente, cada um a seu tempo. Mas durante o momento mais criativo do processo, que é na análise do presente, a grande maioria dos participantes mergulham juntos no cômodo da Confusão. Até o final da segunda etapa todos estarão indo em direção à Renovação.

Na terceira etapa da Conferência, o processo se repete e os participantes passam, logo nos dois primeiros meses, pelos cômodos da Negação e da Confusão até conseguirem ordenar todos os planos de ação e decidirem como implementá-los.

### **2.3. História da Conferência de Busca de Futuro**

A primeira conferência de que se tem notícia, segundo Weisbord et al. (1996), aconteceu na Inglaterra, 1960, no contexto de fusão de Indústrias Aeronáuticas. O trabalho foi organizado pelo Tavistock Institute e gerenciado pelos cientistas sociais Eric Trist, inglês, e Fred Emery, australiano. Estes cientistas tinham desenvolvido estudos que deram origem a uma proposta de trabalho inovadora sobre novas maneiras de encarar os locais de trabalho, incluindo a descoberta do poder das equipes auto-geridas. A conferência se realizou em 5 dias, participaram 11 altos executivos e foram intercaladas cerca de duas palestras de especialistas em assuntos específicos do ramo aeronáutico, no decorrer do processo.

A estrutura conceitual utilizada por Trist e Emery alicerçava-se nas idéias de: Lewin (1936, 1951, 1975), cujas idéias fundamentam muitas práticas da gerência moderna; Bertalanffy (1952), considerado o criador da teoria geral dos sistemas; Bion (1975), sobre experiências com grupos e a dependência dos líderes; Selznik (1957), sobre critérios para uma organização eficaz; e de Asch (1956), sobre condições para um diálogo eficaz.

A Teoria de Campo, criada por Lewin (1951) é um método de analisar relações causais e de criar construções científicas, que tem interesse pelos aspectos dinâmicos dos acontecimentos, partindo de uma perspectiva psicológica e não física e que inicia uma análise considerando a situação como um todo e distinguindo problemas sistemáticos e históricos. Ou seja, o que importa na Teoria de Campo é tomar a situação como um todo ao invés de tomar um ou outro elemento isolado dentro de uma situação, cuja importância não pode ser julgada sem considerar a situação como um todo. O comportamento deve ser derivado de uma totalidade de fatos coexistentes que tem o caráter de um campo dinâmico enquanto o estado de qualquer parte desse sistema depende de cada uma das outras partes do campo.

A crença de Lewin (1951, 32) era que “o comportamento não depende nem do passado e nem do futuro, mas do campo presente”. Utilizava-se da terminologia Campo de Força para explicar as ações, reações e intenções que acontecem nas interações interpessoais, considerando inúmeras variáveis e hipóteses para prever o resultado de um evento. Quando a distribuição das forças no espaço resultavam num movimento em direção à mesma região, eram chamadas Valência Positiva ou, em outras palavras, tinham um mesmo objetivo.

Assim, quando se concebe a vida de um grupo como o resultado das constelações específicas de forças dentro de um contexto amplo, é possível estabelecer uma certa previsão de quais condições terão melhores resultados para um objetivo específico; ou seja, quais métodos de mudança devem se basear numa análise do campo como um todo. As experiências de Lewin (1951) pareciam indicar que é geralmente mais fácil mudar indivíduos num grupo do que mudar cada um separadamente.

Segundo Bertalanffy (1952) *apud* Weisbord (1996,121), “se pesquisarmos os vários campos da teoria moderna...verificamos uma evolução dramática e espantosa. Concepções e princípios similares têm surgido em áreas bem diferentes... e os trabalhadores nos campos distintos não têm quase percepção da tendência comum.” Ele afirmava que organizações, comunidade ou domínios são sistemas abertos em interação com seus ambientes.

Para Bion (1975), os grupos se defendem da ansiedade criando dependência no líder, brigando, fugindo ou formando duplas. Ele relatava que palestras de especialistas servem para reforçar a passividade e a dependência e que também que normalmente, as pessoas carregam consigo um material inconsciente que ele chamou de pressuposições básicas que costumam conturbar os processos de grupo. Com base nestes estudos desenvolveu um método de grupo sem liderança que determinou os princípios para equipes de trabalhos auto-gerenciados.

Para Selznik (1957) *apud* Weisbord et al. (1996, 24), uma organização eficaz deveria ter “uma missão clara, competências nítidas para servir ao mercado e valores internos compartilhados entre líderes para assegurar integridade...”

As condições para o diálogo eficaz de Asch (1956) *apud* Weisbord et al. (1996, 24) eram de que:

- a) todas as pessoas estão *falando a respeito do mesmo mundo...*;
- b) todos os seres humanos têm similaridades psicológicas básicas em relação a *rir, amar, trabalhar, desejar, pensar, perceber...* ;
- c) como resultado de a e b, *os fatos do mundo de uma pessoa se tornam parte do da outra e desenvolvem um campo psicológico compartilhado...*;
- d) pessoas experimentarão seus dilemas comuns nas exigências, tendências, acontecimentos externos formando todas as suas vidas e planejarão conforme isso.”

Segundo Asch (1952) *apud* Weisbord et al. (1996), quando uma pessoa se vê no meio de um grupo, não permanece mais indiferente a ele. Em condições adequadas, as pessoas movem-se em direção ao grupo e esperam chegar a um consenso fundamental. Grupos competentes conseguem chegar a acordos com alta validade e são compostos de pessoas que mantêm sua individualidade ao se decidir por uma posição. Esta individualidade está relacionada com a independência que é uma expressão de certa confiança no EU e em sua relação com os outros.

Emery (1981) *apud* Weisbord et al. (1996) usou como estratégia para o trabalho da Bristol - Siddeley, os termos campo social estendido para descrever o contexto de um sistema aberto e descobrir os relacionamentos legais nele existentes e entre eles. Trist e Emery (1960) estavam empenhados em liberar as forças internas do grupo, portanto, o trabalho deveria, através do diálogo – voltado para o entendimento e investigação das idéias dos outros – validar a realidade de todos para obter um consenso verdadeiro. Eles utilizaram uma estrutura de planejamento apropriada para lidar com questões mundiais em primeiro lugar, pois tinham uma crença de que assim libertariam

os participantes de suas preocupações diárias centralizando o processo na busca em termos mais amplos antes da tomada de decisão.

Segundo Weisbord et al. (1996), este trabalho foi negociado e identificado na época como uma atividade de treinamento para executivos, mas que ao analisar os relatórios percebeu que na verdade, os executivos fizeram uma exploração completa do ambiente compartilhado e assumiram suas próprias experiências produzindo como resultado a reinvenção do negócio em que estavam e uma inovação revolucionária do produto alvo da organização.

Weisbord et al. (1996) concluiu que para evitar a relação de dependência dos participantes com os consultores, estes devem assumir o papel de facilitadores do processo, ou seja, gerenciar o tempo e as tarefas e mostrar para os participantes os conceitos que estão fundamentando as tarefas, ao invés de uma atitude de ensino e aprendizado. Para reunir uma importante quantidade de informação e experiências a serem compartilhadas, deve-se montar grupos bem diversificados e com mais de 30 pessoas.

Nos anos 70, uma outra fonte importante são os trabalhos realizados na América do Norte por Rainman e Lipitt (1980) para grandes comunidades colaborativas. Seus trabalhos sofreram a influência de Kurt Lewin (1936, 1951), psicólogo social, e de Edward Lindaman, futurólogo que dirigiu o planejamento da missão lunar Apollo nos anos 70.

Para Rainman e Lipitt (1980) *apud* Weisbord et al. (1996, 46), colaboração são “os esforços cooperativos ou conjuntos de grupos ou sistemas díspares voltados para o alcance de uma meta, resultado ou objetivo comum previamente consensado” ...e “celebra a beleza da diferença.”

Rainman e Lipitt (1980) *apud* Weisbord et al. (1996) realizaram seu primeiro trabalho com comunidades inteiras em Evansville, Indiana, 1970. Em 1977 já haviam trabalhado em 80 cidades em oito estados e unidades geográficas, dentre as quais 20 eram áreas metropolitanas. Tratava-se de 88 comunidades distintas ao todo. A população destas cidades variavam entre 5.000 até mais do que 500.000 habitantes. As conferências tinham o propósito de unir todas as comunidades no planejamento do futuro e envolveram algum tipo de colaboração interorganizacional.

Os grupos de planejamento eram bem diversificados, com representantes de todos os segmentos econômico - sócio - cultural, todas as idades, sexo, etnias, raça, religião, estado civil e valores. Estes grupos se encarregavam de providenciar a divulgação e selecionar pessoas influentes que seriam convidadas para participar da Conferência. A duração da maioria das conferências variava entre um e três dias. O número de participantes também variava entre 30 a um pouco mais de 200.

Várias estratégias eram adotadas para vencer o desafio das conferências. Entre elas: o envolvimento das lideranças comunitárias dos principais segmentos, inclusão de segmentos marginais, colaboração entre segmentos opostos, validação das diferenças como um aspecto positivo, criação de redes de colaboração, treinamento de líderes, estabelecimento de estruturas de continuidade dos projetos e formas de acompanhamento e avaliação.

Durante as conferências eram utilizadas técnicas para visualizar um futuro a longo prazo, pois quando os participantes ficavam atentos ao presente acabavam enveredando para uma dinâmica de relacionar e solucionar problemas, o que diminuía a ansiedade de tomar decisões, mas ao mesmo

tempo deprimia os grupos. A solução de qualquer um dos problemas listados acabava gerando novos problemas.

Weisbord et al. (1996, 52) relata que Lipitt foi aluno de Kurt Lewin em Iowa, nos anos 30. Juntos pesquisaram os estilos de liderança autocráticos e democráticos e fundamentaram processos de “resolução de problemas em grupos, teorias de desenvolvimento de grupos, estilos de liderança e outros conceitos que tornaram possível a profissão de mudança organizacional”.

Segundo Weisbord et al. (1996, 53), nos anos 60, Rainman e Lipitt juntos com Ronald Fox (1973), começaram a defender a idéia de que as pessoas deveriam se focalizar no que poderia ser – “imagem de potencial” – ao invés de se lamentar sobre o que era.

Weisbord et al. (1996, 53) relata que Lindaman acreditava que o futuro preferido das pessoas era criado pelas suas respectivas práticas atuais e que ter esta imagem de aspiração poderia ser útil como mecanismo orientador para efeito de correções de rota durante o percurso. E que Lipitt junto com Lindaman “descobriram que quando as pessoas planejam as ações atuais trabalhando de trás para a frente a partir do que realmente desejam, desenvolvem energia, entusiasmo, otimismo e um alto grau de compromisso.” Além disso, desenvolveram um esquema de conferência com atividades voltadas para o passado, presente e futuro que incluía história, lista de tendências, reflexões sobre orgulhos e arrependimentos do presente e detalhamento do futuro ideal desejado por todos.

Este conjunto de experiências tornou-se relevante para líderes que busquem estabelecer parcerias para preservar, fortalecer e renovar cidades e bairros. As ferramentas utilizadas podem ajudar líderes, cidadãos e grupos empenhados em trabalhos colaborativos.

## 2.4. Simultaneidade

Em vários outros lugares do mundo muitas conferências similares vêm sendo realizadas desde a década de 60. Na Austrália, Noruega, Turquia, Caribe, Escócia, Canadá, México, Colômbia, Paquistão, Mali, Indonésia, Tailândia, Hungria, para citar alguns (ver anexo 1: Conferências realizadas no Mundo até 1992).

Há variações nos modelos utilizados e são conhecidas por outros nomes, mas se orientam pelos mesmos fundamentos e conceitos que norteiam o modelo adotado neste estudo. Durante muito tempo muitos conferencistas não sabiam da existência desta simultaneidade.

Na Noruega, por exemplo, Haugen (1984) *apud* Weisbord et al. (1996) relata que a primeira **Conferência de Busca de Futuro** foi promovida em 1977, para o setor de petróleo e gás *offshore*. Outras se seguiram em diferentes setores, indústrias e organizações.

As Conferências de Haugen (1984) diferem de outras reuniões na estrutura (escolha dos participantes, organização das tarefas e do tempo), no processo (dinâmicas de grupo e relacionamentos interpessoais) e conteúdo (produção dos participantes). A escolha dos participantes (cerca de 60 pessoas) define o domínio e determina, em grande parte, o resultado do trabalho. Não há palestras ou apresentações durante a Conferência e não há interferência sobre conteúdo por parte dos organizadores. A hierarquia tradicional é substituída temporariamente pela horizontal, e todas as perspectivas são validadas.

Haugen (1984) *apud* Weisbord et al. (1996) acredita que uma Conferência de dois dias e meio terá fortes influências em processos de mudanças

substanciais se puder fortalecer acontecimentos já em andamento, portanto, se aplicada num contexto de desenvolvimento organizacional a longo prazo (dois a cinco anos). Ele parte do pressuposto de que mudanças exigem transformações estruturais. Este pressuposto está alinhado com as idéias de Burns e Stalker (1961) e Emery e Trist (1965), e também com o pressuposto defendido por Bertalanffy (1968) e Ashby (1956) de que organizações são sistemas abertos.

Para complementar as idéias acima sobre estrutura pode-se citar, entre outros, o trabalho de Sheldrake (1988). Sheldrake desenvolveu uma teoria não comprovada sobre ressonância mórfica. Ele acredita que a memória de coisas semelhantes no passado tem grande influência no como as coisas são no presente. Esta memória cria um CAMPO que influencia a estrutura e o comportamento das coisas vivas e sustenta hábitos estáveis. Isto significa que quando há um aprendizado visceral durante uma Conferência ele atravessa o tempo e o espaço.

Crombie (1985) *apud* Weisbord et al. (1996, 274) explica que “os domínios interorganizacionais podem ser tanto cognitivos quanto estruturas organizacionais. Reestruturar nossa forma convencional de ver as coisas – um deslocamento cognitivo – pode ser decisivo para formar um novo domínio e uma organização para incorporá-lo.”

Para Trist (1983), domínio significa que a responsabilidade pelo todo não é individual. Portanto, quando as pessoas são convidadas para participar de uma Conferência, então, define-se o domínio, uma vez que as mesmas são integrantes do sistema social foco da Conferência.

Para Haugen (1984), o conceito da Busca se baseia em dois preceitos: um está relacionado com o que Emery e Trist chamam de ambientes turbulentos – devido aos contextos instáveis e imprevisíveis que as organizações vêm enfrentando no mercado, e o outro são as incansáveis investidas das organizações, através do aprendizado por tentativa e erro, na busca por adaptação às exigências do novo ambiente se reorganizando freqüentemente.

Haugen (1984) *apud* Weisbord et al. (1996, 102) chama este processo de “aprender a aprender” e explica que quando muitas partes aprendem em conjunto trata-se de um meta-aprendizado coletivo. Ele define aprendizado coletivo como “aprendizado compartilhado entre membros de uma coletividade” e meta-aprendizado coletivo como “a capacidade de um sistema aprender e refletir sobre seu próprio aprendizado.” As fontes destas idéias de Haugen são a teoria de Buckley (1967) sobre comportamento coletivo, a de Bateson (1979) sobre meta-aprendizado e a teoria de Argyris e Schon (1978) e Dunn (1971). sobre meta-aprendizado coletivo.

Além das afirmações acima, há outras de outros autores: Goleman (1991) *apud* Weisbord et al. (1996, 57) relata que juntar muitas pessoas de diversos segmentos para trabalhar em prol de uma meta comum talvez seja “a abordagem única mais bem sucedida de combater o preconceito”.

Emery (1989) e em cartas enviadas para Weisbord relata que a Conferência libera a criatividade das pessoas, condição necessária para assegurar o crescimento e a realização do potencial humano. Esta afirmação é endossada por Fritz (1989) com seu método de liberação da criatividade através da imaginação de uma visão ideal concreta de futuro.

A tarefa da comunicação é crucial e vital para a obtenção de sucesso em qualquer Conferência. O *New Age Journal* de setembro/ outubro (1989) publicou uma entrevista com David Bohm por John Briggs que é congruente com as condições de Asch. Nesta entrevista Bohm fala da nossa visão de mundo fragmentado, constituído de partes separadas e do quanto as pessoas se agarram às suas divisões. Ele afirma que para que o ser humano entenda a inteireza do mundo ele precisa iniciar um diálogo sério e verdadeiro.

Bohm explica que para dialogar é necessário um aprendizado de como suspender as próprias opiniões e julgamentos até que se possa ouvir o outro. O diálogo verdadeiro cria um fundo comum de informações e as pessoas começam a perceber que a opinião de todos juntos é mais importante do que informações separadas e individuais (ver capítulo 2.1.5)

Keen (1991) *apud* Weisbord et al. (1996, 269) afirma que “o modelo para a arena pacífica é o diálogo. Ao conversarmos, criamos juntos, do desacordo, uma espécie de síntese que se situa além dos nossos pontos de vista individuais. O diálogo, ou a conversa, é a democracia.”

## **CAPÍTULO 3. As Organizações que Aprendem**

Este capítulo irá descrever a proposta de Senge (1998) para construção de Organizações que Aprendem com o propósito de fornecer elementos que proporcionem a análise da **Conferência de Busca de Futuro** num contexto ampliado e mais profundo de Transformação Organizacional.

Um conjunto de habilidades a serem desenvolvidas na construção das Organizações que Aprendem foram descritas por Senge (1998) e nomeadas de "As Cinco Disciplinas". A Disciplina que mais se aproxima do processo de Conferência é a Visão Compartilhada de Futuro. Senge (1998) ressalta que esta disciplina depende de todas as outras para promover mudanças efetivas e duradouras nas organizações tornando-as fortes, saudáveis e competitivas. Para Senge (1998), todas as Disciplinas devem ser desenvolvidas de forma integrada sendo a aplicação prática do Pensamento Sistêmico o carro chefe deste processo.

Sabe-se que existem várias outras abordagens sobre Organizações que Aprendem, mas elas não serão citadas, pois a obra de Senge é considerada satisfatória para o objetivo que aqui se apresenta e não está em questão criticá-la, mas sim utilizá-la como parâmetro para a compreensão da **Conferência de Busca de Futuro**.

### **3.1. Organizações que Aprendem**

Para Senge (1998, 47), as organizações que aprendem são "as organizações que estão continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro". A

capacidade de aprender será a fonte de toda a vantagem competitiva num mundo onde as mudanças ocorrem cada vez mais velozmente e onde a cada dia cresce a interdependência. As organizações que aprendem são mais flexíveis, adaptáveis e generativas. Elas tem um compromisso com o desenvolvimento de habilidades pessoais e coletivas ausentes nas organizações tradicionais.

Para construir-se esse tipo de organização, Senge (1998) propõe o desenvolvimento de um conjunto de habilidades. São elas: o desenvolvimento do Domínio Pessoal, a Compreensão sobre Sistemas, a Construção de um Futuro Compartilhado, o trabalhar com pessoas que possuem diferentes Modelos Mentais e o Trabalho em Equipe. O desafio para se obter resultados positivos no processo de construir um organização que aprende nos moldes de Senge (1998), é trabalhar de forma integrada com as Cinco Disciplinas. O pensamento sistêmico é considerado a Quinta Disciplina, ou seja, a que ajuda a integrar as outras quatro, pois torna compreensível as inter-relações existentes entre elas e entre elas e o todo.

A premissa fundamental das organizações que aprendem ressaltada por Senge (1998, 13), é de que “nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças na forma de pensar e interagir das pessoas”. As mudanças estão ocorrendo dentro das organizações e dentro das pessoas. Aquelas que não se derem conta de que precisam mudar a sua forma de pensar para se readaptar aos novos paradigmas vigentes do trabalho e da sobrevivência terão muitos problemas. As palavras de ordem são: aprender e inovar.

Aprender não é só internalizar novos conhecimentos. Aprender é transformá-los em valores através da prática contínua, e isto exige esforço. As pessoas

precisam ter a coragem de confrontar seus pressupostos e crenças consagradas com estes novos conhecimentos. E para incorporar o aprendizado, além de compreenderem a mudança que se faz necessária precisam repetir o novo hábito, aquele que envolve o aprendizado em questão, milhares de vezes, quantas forem necessárias para lapidá-lo e incorporá-lo definitivamente em suas vidas. Este processo implica em mudanças culturais profundas e ocorre mais facilmente dentro de uma comunidade de aprendizes.

Esta mudança cultural está relacionada com a superação dos condicionamentos sociais e históricos que as gerações vem herdando umas das outras há séculos e que são desfavoráveis ao crescimento (ver capítulo 5.1).

Segundo Capra (1994), estes condicionamentos são oriundos de uma visão de mundo mecanicista do século XVII, caracterizada por uma concepção de universo como um sistema mecânico constituído de partes separadas que levaram à fragmentação na forma de o ser humano ver e explorar este mundo. E essa visão continua ainda muito arraigada no final do século XX. A humanidade tomou as teorias do passado como verdades, esquecendo que eram apenas descrições aproximadas e limitadas da realidade. Em consequência, a sociedade está vivendo hoje uma crise de percepção que não deixa o ser humano ver que o mundo está muito mais complexo e dinâmico. Somente quando o ser humano desistir da ilusão de que o mundo é feito de forças separadas sem conexões entre si, poderá então construir organizações que aprendem.

Existem vários níveis de explicações para situações complexas (ver figura 2). O primeiro nível está relacionado com as deficiências de aprendizagem apontadas por Senge (1998). Frequentemente, estas deficiências se

caracterizam por explicações baseadas em eventos, o que torna as organizações reativas. O segundo nível são as explicações baseadas no padrão de comportamento, que tem a vantagem de identificar tendências de longo prazo e avaliar suas implicações. Já no terceiro nível, as explicações são estruturais ou generativas. Exigem o pensamento sistêmico para serem elaboradas e concentram-se em descobrir a origem dos padrões de comportamento e como modificá-los. Entender as estruturas que influenciam os comportamentos é aumentar o poder dos atores que pertencem ao sistema para alterá-los.

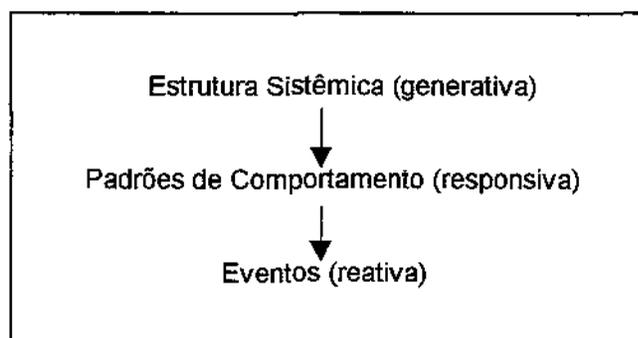


Figura 2: Diferentes Níveis de Situações Complexas. Senge (1998, 85)

No capítulo 5.1., a questão da mudança estrutural é reforçada como uma das condições determinantes para criar-se organizações fortes, responsáveis e eficazes. Uma outra condição, é aumentar o grau de cooperação, colaboração, confiança, igualdade, reciprocidade e participação cívica existentes no ambiente. Este processo evolui a longo prazo e requer muito aprendizado organizacional.

### 3.1.1. Pensamento Sistêmico

Para Kauffman (1980, 6) sistema é um “conjunto de partes que interagem entre si para funcionarem como um todo”. A compreensão sobre sistemas é válida para qualquer área das ciências e fornece uma grande ajuda para os executivos na resolução de problemas complexos.

A grande marca dos sistemas é que eles têm um equilíbrio, sobrevivem ao longo do tempo – têm um fim e têm um começo, têm uma dinâmica própria e têm o poder da auto-recuperação até um certo limite. Os sistemas identificam o que lhes é próprio e rejeitam, expulsam, o que vem de fora e lhes parece estranho. Sistemas reagem. Cada sistema está encadeado no outro até o infinito. Sistemas têm vida própria e, portanto, aprendem e tem um propósito específico.

Diante da complexidade do mundo, Senge (1998, 99) relata que, atualmente, o pensamento sistêmico, tem se mostrado vital para a vida das pessoas e organizações, pois permite que se veja as estruturas subjacentes a situações de complexidade dinâmica. A linguagem do pensamento sistêmico exige uma mudança de mentalidade. Esta mudança reside em “ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de fotos instantâneas”.

Sistematicamente, o ser humano está continuamente influenciando e sendo influenciado pela realidade, pois faz parte de um processo de *feedback*. Toda influência é recíproca. Além disso, a estrutura influencia o comportamento. Existem dois tipos de processos de *feedback* : o de reforço, que produz crescimento ou declínio acelerado e evolui a partir de pequenas ações que vão

se amplificando até encontrar um limite; e o de equilíbrio, que produz a estabilidade do sistema.

Segundo Ferreira (1993,215), “equilíbrio é a manutenção de um corpo na posição normal, sem oscilações ou desvios. Igualdade entre forças opostas. Estabilidade mental ou emocional”. Wheatley (1996, 88) encontrou outra definição no *American Heritage Dictionary*: “equilíbrio. 1.Uma condição em que todas as influências ativas são canceladas por outras, disso resultando um sistema estável. 2.Física. A condição de um sistema no qual a resultante de todas as forças atuantes é zero. 4. Equilíbrio mental ou emocional, estabilidade.” Ainda segundo Ferreira (1993, 228) “estabilidade é a qualidade de estável. E estável significa “assente, firme, sólido, inalterável”.

Estes processos de *feedback* costumam ser recorrentes e podem conter defasagens. Defasagem é a diferença entre o que se deseja e a realidade presente dentro de um espaço de tempo. Segundo Kauffman (1980), *feedback* é a informação que é usada para a retroalimentação do sistema.

Segundo Senge (1998), sistemas têm vida própria e as defasagens reforçam esta idéia, pois elas podem distanciá-los ou aproximá-los de suas metas. Identificar e minimizar defasagens constitui um efeito positivo para o sistema, evitando a instabilidade e o colapso que ocorrem quando metas são ultrapassadas ou não são atingidas, ficando muito aquém do necessário para a sobrevivência do sistema. As ações para minimizar as defasagens devem ser orientadas a uma visão de longo prazo e devem acontecer em equilíbrio com a velocidade regular do sistema, pois os comportamentos agressivos e imediatistas produzem o efeito contrário ao pretendido.

A arte do pensamento sistêmico é um aprendizado de ver padrões de estruturas que ocorrem repetidas vezes. Estes padrões são chamados por Senge (1998) de “estruturas genéricas ou arquétipos de sistemas”. Aprender a pensar em termos de arquétipos de sistemas é desenvolver a capacidade de “identificar as estruturas em ação e ver as áreas de alavancagem nessas estruturas”. [Senge (1998, 124)]. Isto contribui para unificar o conhecimento, uma vez que os mesmos arquétipos se repetem em todas as áreas do conhecimento, sejam elas: matemática, biologia, medicina, administração, psicologia ou quaisquer outras.

Para Senge (1998), alavancar um sistema significa levá-lo a melhorias expressivas e duradouras. Este é um resultado prático desejado pelas organizações e pode ser traduzido como solidez, força, competitividade e garantia de sobrevivência ao longo do tempo. Porém, as formas de pensar não sistêmicas prejudicam as ações das organizações fazendo-as se focalizar em mudanças de baixa alavancagem sem se darem conta disso.

Freqüentemente, medidas paliativas são tomadas para resolver os sintomas. A consequência imediata destas medidas pode ser um crescimento que cria a ilusão de que se está no caminho certo. São esforços que promovem benefícios de curto prazo e podem acarretar grandes prejuízos a longo prazo e até mesmo o declínio da organização. Por isso, para se obter alavancagem real, as organizações devem pensar sistemicamente. Pensar sistemicamente é perceber que os pontos de alavancagem não são óbvios e que para detectá-los é necessário ver as informações em termos de padrões amplos e detalhados, e identificar as estruturas subjacentes aos fatos. [Senge (1998)].

Uma **Conferência de Busca de Futuro**, se adequadamente implantada, é um excelente projeto para produzir alavancagens no sistema organizacional.

### **3.1.2. Domínio Pessoal**

Para Senge (1998, 167), “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. As pessoas que têm grande desenvolvimento pessoal estão sempre aumentando a sua capacidade de criar os resultados que procuram.

A maturidade é produto de um processo de desenvolvimento. As pessoas maduras sabem o que é realmente importante para elas. Elas conseguem identificar a posição em que ocupam no momento (realidade atual) e por terem clareza dos seus propósitos conseguem também, perceber a defasagem existente e tomar as providências necessárias. Possuem excelente habilidade para influenciar o processo criativo maior do qual fazem parte, sem serem unilaterais, e têm um compromisso com a verdade.

A defasagem – também conhecida como discrepância – entre o que é desejado e a realidade do momento, se chama tensão conforme descreve Senge (1998). O termo tensão sugere ansiedade ou estresse, mas ao contrário do que possa parecer, um pouco de tensão é vital para a vida das pessoas, pois é a energia utilizada para a luta pelos seus desejos. O que torna as pessoas desenvolvidas, diferentes, é a coragem de assumir sua visão pessoal, ou seja, enfrentar as pressões e lutar pelo que desejam alcançar. Isto exige não cair na armadilha dos caminhos mais fáceis e ilusórios.

Segundo Senge (1998), é o compromisso com a verdade que cria condições para que a pessoa possa descobrir o que a limita e a impede de ver a realidade. Esta descoberta amplia a consciência e permite que o indivíduo comece a ver os conflitos estruturais (ver capítulo 5.3) referentes ao seu próprio comportamento. A grande diferença está em parar de olhar as origens dos problemas como eventos externos, pois são estes eventos que trazem o

sentimento de impotência, e começar a enxergar as origens estruturais e modificá-las.

Os seres humanos, conforme explica Senge (1998), realizam inúmeras tarefas complexas com tanta competência que são inconscientes de como as executam. Elas são realizadas de uma forma mecânica, automática. Alguns exemplos são: andar, falar, respirar, dirigir. Quando estão aprendendo a executar uma nova tarefa, a atenção e esforço consciente é enorme. Uma grande quantidade de energia é gasta para se executar cada passo de forma coordenada e não se consegue realizar a tarefa com rapidez. Nesta fase de aprendizado há um estado de consciência da incompetência, e para vencê-lo e tornar-se competente é necessário muita persistência. Só através do treino e da prática é que se adquire uma nova competência. Quando se adquire o domínio da nova tarefa entra-se num estado de consciência da competência. E após repetir-se milhares de vezes esta ação, quando esta tarefa finalmente se transforma num hábito, a pessoa já passou novamente para o estado inconsciente da competência, o seu estado natural de fazer as coisas.

Para desenvolver-se, é necessário que o indivíduo preste mais atenção ao caminho percorrido até alcançar o domínio das novas habilidades e de que forma ele pode estabelecer uma comunicação entre estes dois mundos: o inconsciente e o consciente.

Pessoas com alto nível de desenvolvimento pessoal direcionam seu foco para o resultado desejado. Elas têm uma determinação de serem bem sucedidas. Elas têm uma perspectiva sistêmica para encarar o mundo e a si próprias que integra razão, intuição e as mantêm conectadas com o mundo e comprometidas com o todo. Esta perspectiva sistêmica propicia uma visão das inter-relações

entre as variáveis que as rodeiam e uma visão das estruturas embutidas nas formas de pensamento individual e coletivo.

As organizações não podem forçar as pessoas a se desenvolver, mas podem contribuir favoravelmente ao criar um clima propício onde se pratique estes princípios no cotidiano e se estimule continuamente a visão pessoal, o compromisso com a verdade e a disposição de encarar com honestidade a defasagem entre os dois.

Um aspecto importante e vital para este processo é que as organizações devem construir uma Visão Compartilhada e modelos mentais compartilhados sobre a realidade do negócio com o qual operam. A visão coletiva é que dará uma identidade única para a organização e um sentido de propósito comum.

### **3.1.3. Modelos Mentais**

Os modelos mentais são as teorias em uso reforçadas pela experiência. Para Senge (1998, 42), “modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir”. Estas imagens impedem as organizações de colocar as melhores idéias e estratégias em prática: não permitem a aprendizagem e não permitem a mudança organizacional.

Estas imagens afetam o que se faz porque afetam o que se vê. Numa organização, as conseqüências de não se ver podem ser devastadoras.

Quando as pessoas acreditam que a sua visão de mundo são fatos e não um conjunto de premissas e pressupostos, elas ficam fechadas a indagar sobre estas visões e acabam agindo como sempre agiram. É como ficar o tempo inteiro num estado de inconsciência da própria incompetência. Elas aprendem pela experiência a sobreviver das atuais estruturas, mas nem as novas experiências garantem a ruptura com o antigos padrões.

O desafio de uma organização para trabalhar com modelos mentais envolve o desenvolvimento de habilidades e capacidades para gerenciá-los nos níveis pessoal e interpessoal. Argyris (1978) *apud* Senge (1998) propõe um método de reflexão e indagação sobre o raciocínio que está por trás das nossas ações, que ele chama de reflexão em ação. Através deste método é possível mostrar como o comportamento humano se desvia do que as pessoas dizem que fazem.

A prática das habilidades de reflexão é feita através do desaceleramento dos processos de pensamento. Visualizá-los em câmara lenta facilita a compreensão de como é o seu funcionamento. Esta prática é crucial para diminuir a frequência em que o indivíduo cai na armadilha das generalizações ou dos saltos de abstrações. Os erros provenientes das generalizações ou abstrações decorrem da velocidade em que a mente humana trabalha e da dificuldade que a mente humana tem de lidar conscientemente com um grande número de detalhes.

Esta prática de reflexão permite ao indivíduo refletir com mais clareza sobre sua maneira de pensar. Favorece a ampliação da sua consciência sobre quais são os seus modelos mentais e sobre como eles influenciam as suas ações. O processo impede ou minimiza o tratamento de generalizações como se fossem fatos.

As habilidades de indagação referem-se ao comportamento humano em interações com outras pessoas e, principalmente, em situações conflitantes. A prática é realizada através de exercícios de diálogo onde, a cada passo, os participantes vão anotando em um papel o que estão pensando mas não estão dizendo. Essa prática ajuda as pessoas a identificarem algumas premissas que estão influenciando a sua forma de lidar com a situação e com a pessoa, e mostra como elas usam isso de uma forma manipuladora e improdutivo. Quando as pessoas têm consciência das premissas que estão utilizando no momento elas podem escolher as suas ações para tornar o processo mais produtivo.

O poder dos modelos mentais na aprendizagem organizacional está em transformá-los em vantagem competitiva. Quando se consegue esclarecer as premissas e pressupostos que estão por trás das atitudes das pessoas, entender as contradições internas nessas premissas, criar novas estratégias e transformá-las em prática, é possível romper com antigos modelos.

O diálogo é o elemento básico desta aprendizagem, mas para que este processo funcione com eficiência é necessário que os participantes interajam em equipe e que, principalmente, tenham um compromisso com a verdade. Este tema será retomado nos capítulos 3.1.5 e 5.4.

### **3.1.4 Visão Compartilhada**

Para Senge (1998), uma Visão Compartilhada é uma força no coração das pessoas. Cada pessoa tem um ideal, um objetivo de profunda importância para ela, um retrato daquilo que almeja para a sua vida. Visão Compartilhada é

quando as pessoas descobrem os aspectos em comum entre os seus objetivos e o de outras pessoas, passam a sentir o desejo de estabelecer ligações entre elas e, então, se organizam para lutar juntas. Quando isto ocorre, elas se comprometem mutuamente umas com as outras em prol do empreendimento e, à medida que vão ganhando a adesão de mais pessoas, o processo vai se tornando cada vez mais poderoso.

O entusiasmo das pessoas envolvidas com a visão que verdadeiramente desejam criar favorece a aprendizagem generativa – “expandir a habilidade para criar”. [Senge (1998, 234)]. As pessoas aprendem a pensar de formas diferentes e descobrem novas maneiras de agir imbuídas de muita coragem. A meta estabelecida pela visão também provê um leme que ajuda a sustentar o processo em momentos de turbulências.

Para Senge (1998, 239), “as visões compartilhadas surgem a partir de visões pessoais”. Quando as pessoas não sabem qual é a sua própria visão, elas apenas aceitam a visão do outro e não se comprometem. A visão pessoal está diretamente ligada ao desenvolvimento do Domínio Pessoal. O Domínio Pessoal compreende ainda o compromisso com a verdade e a coragem de enfrentar a tensão conforme relatado no capítulo 3.1.2.

Para Senge (1998) ao compartilhar uma visão as pessoas precisam primeiro, compreender qual é o futuro que todos querem criar juntos, para que existem e quais são os valores que desejam praticar. Praticar os valores desejados é um ato de bravura, pois exige uma disposição de sempre estar revendo e corrigindo a discrepância entre as premissas atuais que se manifestam através dos comportamentos vigentes e as premissas desejadas que exigem a criação de um novo hábito.

Participação é um processo voluntário e espontâneo de querer fazer parte de alguma coisa. Para Senge (1998), comprometimento é quando a pessoa cria as leis e estruturas necessárias para transformar um desejo em realidade. Este último envolve participação e responsabilidade.

O processo de construção da visão é mais importante do que a origem da mesma. A participação, a honestidade e o respeito ao direito de escolha do outro são diretrizes fundamentais a serem seguidas pelos multiplicadores da visão. As pessoas devem ser contagiadas através de muitas conversas do tipo diálogo e indagação. Contagiar é o oposto de tentar convencê-las a fazer uma coisa que não fariam se tivessem pleno domínio sobre a situação.

Senge (1998) afirma que é necessário haver abertura suficiente para que as pessoas expressem naturalmente as suas opiniões, mesmo que sejam um pouco divergentes, e é imprescindível que sejam ouvidas. Esta permissividade de coexistência da diversidade acabará convergindo para a união, pois à medida que as pessoas vão indagando e ouvindo umas às outras elas se sentem compreendidas e acolhidas. Isto diminui as resistências e aumenta a predisposição para rever seus pontos de vista e posições individuais.

Mesmo tomando todos os cuidados prescritos anteriormente, Senge (1998) ressalta que muitas visões não se firmam devido a questões estruturais que, se compreendidas sistemicamente, fornecem informações valiosas para a descoberta dos pontos alvos que devem ser ajustados para influenciá-las. O tema estrutura será retomado nos capítulos 5.1. e 5.3.

Por exemplo, quanto mais as pessoas falam da visão, mais a compreensão a seu respeito fica clara e, portanto, cresce o entusiasmo pelos resultados a serem alcançados. Isto faz com que as pessoas falem ainda mais a respeito da

visão, o que esclarece e entusiasma mais a todos. À medida que aumenta o número de pessoas envolvidas, também vai aumentando a dispersão e assim, sucessivamente, até chegar a um ponto em que as pessoas não se entendem mais. Neste ponto, elas estão enxergando visões muito diferentes e não são capazes de acolher esta diversidade. Este processo continua aumentando até esbarrar num limite que irá gerar a sua ruptura.

O exemplo acima é conhecido como estrutura de limite ao crescimento. Para Senge (1998, 255) o entendimento da meta “que impulsiona o processo de *feedback* de equilíbrio” é o ponto que permite alavancagem. No caso acima, o fator limitante é a capacidade de acolher a diversidade e de fazer indagações a respeito, até o limite em que a organização consegue harmonizá-la. É neste ponto que devem ser feitos os ajustes.

Compreender as questões estruturais de forma sistêmica traz sustentação ao processo de construção de uma Visão Compartilhada, pois a visão pinta o quadro do que queremos criar. O pensamento sistêmico revela como criamos o que temos no momento.” [Senge (1998, 258)].

### **3.1.5. Trabalho em Equipe**

Para Senge (1998), trabalho em equipe é a capacidade de trabalhar em grupo. O desempenho de uma equipe depende do talento individual e do trabalho em conjunto. Uma equipe, quando está alinhada, tem uma Visão Compartilhada e em momentos de equilíbrio, caracteriza-se pela sinergia.

Atualmente, na maioria das organizações, o processo de tomada de decisão é realizado em equipe. Senge (1998, 264) afirma que, embora envolva habilidades individuais, “as equipes estão se tornando a principal unidade de aprendizado nas organizações” e que aprender individualmente não produz aprendizagem organizacional.

O principal tipo de comunicação utilizado em trabalho em equipe são o diálogo e a discussão. Para Senge (1998), o diálogo caminha junto com a capacidade de ouvir o outro e requer muita atenção e vontade de compreender o que o outro está querendo dizer. Para compreender o outro não se pode julgar. Na discussão existe uma dinâmica de argumentação. Durante uma discussão as partes estão defendendo seus pontos de vista. Ambos, diálogo e discussão, são complementares e importantes para a equipe. O poder do diálogo e discussão está relacionado ao fato de se levar em conta as suas respectivas diferenças no processo de sinergia.

O propósito de uma discussão é vencer. Este propósito não é congruente com a priorização da verdade e da coerência. Já no diálogo, não há um interesse em vencer alguém, mas existe a vontade de vencer junto com alguém. Bohm (1965) *apud* Senge (1998, 268) descreve o diálogo como um “fluxo livre de significado entre as pessoas”, um processo através do qual um grupo acessa um “conjunto de significado comum” e onde o “todo organiza as partes”. Estes significados só existem na dimensão do grupo e, portanto, é impossível uma pessoa sozinha conseguir acessá-los. Não se pode alcançá-los individualmente.

O diálogo mostra as incongruências do pensamento. É um processo de as pessoas observarem o seu próprio pensamento e começarem a observar a natureza coletiva do mesmo. Bohm (1987) *apud* Senge (1998,269) afirma que

“a linguagem, por exemplo, é inteiramente coletiva em sua origem... e sem a linguagem não poderia haver o pensamento” tal como é conhecido. Pensar é um processo contínuo. As pessoas acham, enganosamente, que os pensamentos são delas e não conseguem ver o movimento alternado e contínuo de pensamento coletivo (como um rio que corre entre as suas margens) do qual eles nascem.

Para Bohm (1987) , o aprendizado coletivo é vital para a realização dos potenciais intelectuais humanos e é através dele que as pessoas se conscientizam das suas incoerências de pensamento e de como elas estão produzindo resultados indesejáveis.

Existem três condições básicas para o diálogo, segundo Bohm (1987) *apud* Senge (1998):

- 1- os membros da equipe devem suspender os seus pressupostos para que seja possível examiná-los;
- 2- devem encarar uns aos outros como colegas em uma busca mútua de novas idéias e clareza mais profunda. Isto implica admitir um risco mútuo, serve para compensar a vulnerabilidade gerada pelo diálogo;
- 3- um facilitador deve ser designado a não deixar o diálogo se desviar do contexto, predominando só discussão. Para equipes experientes o papel do facilitador é menos crucial.

Para equilibrar o movimento de vaivém entre diálogo e discussão na aprendizagem em equipe é necessário distinguir as diferenças entre eles. As discussões são absolutamente necessárias nos processos de diálogo e podem se tornar produtivas através do desenvolvimento das habilidades de indagação e reflexão. O desenvolvimento das habilidades de indagação e reflexão fornecem o alicerce para o diálogo conforme afirma Senge (1998).

DISCUSSÃO	DIÁLOGO
Defende-se visões diferentes	Diferentes visões são apresentadas para se descobrir uma nova
Vencer é prioridade número 1	Vencer não é prioridade
As pessoas são mantidas por suas posições rígidas	As pessoas aprendem a dominar a arte de manter uma posição
Decisões são tomadas	Exploram-se assuntos complexos
Buscam acordos	Não buscam acordos
Quando produtivas, convergem para uma conclusão, rumo a ação	Buscam uma compreensão mais rica de assuntos complexos
Ações são o foco	Novas Ações são o subproduto

Figura 3: Diálogo e Discussão. Elaborada com base na obra de Senge (1998, 261-296)

Para Senge (1998, 276), um dos indicadores “de que uma equipe está continuamente aprendendo é o visível conflito de idéias”, vitais para o processo criativo e novas descobertas. Para Argyris (1992), a forma de enfrentar o conflito e a postura de defesa que o cerca são os indicadores de quais são as equipes excelentes e as medíocres.

As equipes que possuem arraigados hábitos para se proteger contra a dor e contra qualquer coisa que suspeitam ser uma ameaça são as equipes medíocres. A regra das equipes medíocres é evitar constrangimentos e nunca desapontar os outros. E manter a harmonia e as boas maneiras, mesmo que sejam em detrimento de um bom motivo, ou utilizar uma boa tática de intimidação das outras pessoas para não ser desafiado. Estas regras, freqüentemente, são inconscientes, indiscutíveis e impedem o aprendizado da equipe. [Senge (1998)].

As equipes excelentes sabem o que querem e são comprometidas com a verdade. Evoluem naturalmente, criando a tensão necessária. Sabem como falar a respeito das suas próprias rotinas defensivas transformando-a em fonte de energia. Fazem reflexões sobre as suas premissas e indagam sobre o raciocínio dos outros membros do grupo. Não evitam a realidade. [Senge (1998)].

Para Senge (1998), a perspectiva das rotinas defensivas é uma perspectiva sistêmica. O ponto de alavancagem está em buscar a compreensão da complexidade dinâmica destas rotinas, a compreensão de que elas são uma criação conjunta e a identificação de qual é o papel de cada um na criação e manutenção das mesmas.

As equipes excelentes compartilham de uma linguagem que permite descrever a complexidade dinâmica dos sistemas. Cada um sabe que conhece uma parte do problema e sabe que o todo não se parece com a sua parte e muito menos com a soma das partes. Elas praticam o diálogo voltado para o tratamento das estruturas subjacentes e para a alavancagem da organização. O que interessa são as “forças sistêmicas em ação, e não as personalidades e estilos de liderança” . [Senge (1998, 296)].

## **CAPÍTULO 4. A importância do Planejamento e do uso adequado de Técnicas para a Competitividade e Humanização do Trabalho**

Atualmente, as empresas vêm percebendo que a humanização do trabalho proporciona aumento de produtividade, mas que é necessário planejar o futuro para a obtenção de direção e de alinhamento de propósito coletivo. O futuro orienta as ações do presente necessárias para atingir-se o alvo desejado. Existem técnicas que podem facilitar este processo, desde que sejam utilizadas adequadamente.

### **4.1. Planejar Estrategicamente**

Para Ansoff (1991), estratégia é um dos vários conjuntos de regras e diretrizes que orientam o comportamento da organização e resulta em direção e foco às empresas no processo de busca e criação de novas oportunidades. A importância da estratégia nasceu das sucessivas e descontínuas mutações ambientais em relação ao passado.

Já para Hamel e Prahalad (1997), o conceito de estratégica inclui a realidade competitiva emergente – de transformar setores, ser cada vez melhor e ser capaz de imaginar o futuro.

Neste mundo atual, altamente complexo, a trajetória para se alcançar o alvo desejado constitui-se numa peça fundamental para o sucesso da caminhada. Inúmeras são as variáveis a serem consideradas. Estas variáveis interferem continuamente no processo em diferentes partes provocando desvios de rota. Os exercícios de fazer previsões e arquitetar o futuro ajudam na criação de um

mapa do tesouro e a expansão e a criatividade dos envolvidos fornecem o motor e o combustível necessários para se chegar lá.

A velocidade dos acontecimentos é tão grande e tantos são os problemas do dia-a-dia, que os gerentes de empresas, responsáveis por conduzir os processos de criação e implementação de estratégias de futuro a longo prazo, acabam caindo na armadilha de se deixar atrair por estas atividades do dia-a-dia, cujo único propósito é a manutenção do negócio.

Porém, é planejando estrategicamente o futuro que uma empresa garante o seu sucesso contínuo. A transformação organizacional deve se ocupar de diminuir a discrepância entre a velocidade de mudança do seu setor no mercado externo e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa. Isto significa ter uma visão única de para onde desejam ir e uma capacidade de reinventar-se.

Quando as empresas decidem buscar novas estratégias devem estar dispostas a atravessar a fronteira de seus recursos e capacidades. Esta mentalidade não é muito aceita no meio empresarial, que costuma se prender ao que chama de realismo. O realismo reprime as verdadeiras aspirações e desejos em prol do factível, do viável. Mas quando se sabe que uma idéia é viável, de uma certa forma, ela também já é conhecida e, talvez, já tenha sido até testada ou esteja sendo usada pelos concorrentes, portanto não é inovação. Ficar preso às questões de viabilidade impede descobertas revolucionárias como foi a ida do ser humano à lua ou o desenvolvimento de aparelhos de vídeo domésticos que hoje todas as pessoas, praticamente, possuem em seus lares. Ambas as idéias pareciam impossíveis na época em que foram concebidas. Não se fazia a menor idéia de como chegar lá.

O planejamento estratégico, quando bem aplicado, força a organização a pensar e decidir sobre o que se deve fazer hoje para se criar o futuro desejado. Ele traz o futuro para o presente. A intenção estratégica é um destino que pode ser descrito. Antes de decidir por uma estratégia, a empresa deve investir na compreensão cuidadosa e profunda das discontinuidades do setor, do comportamento da concorrência, das competências nucleares e necessidades dos possíveis clientes em constante mudança. Além disso, é crucial o comprometimento da alta gerência com objetivos que estejam fora do horizonte do planejamento e com objetivos que pareçam impossíveis.

Atualmente, algumas empresas estão ousando aplicar novos conceitos e métodos para construir o seu diferencial de mercado considerando novos aspectos. Por exemplo, um aspecto considerado importante é que a inteligência coletiva da organização seja diversificada, pois quando as pessoas são diferentes umas das outras, também enxergam o universo em que estão inseridas de forma diferente. Se cada um enxerga com uma lente de um tipo, então, muito maior será a capacidade da organização como um todo de ampliar a sua visão estratégica. Em processos alinhados com este princípio é necessário que haja cooperação e redução de níveis hierárquicos para permitir a aproximação entre todas as áreas e hierarquias.

“O cérebro para adequar uma organização é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda a empresa que precisam ter uma visão ampliada do que é ser estratégico”. [Hammel e Prahalad (1995, 28)].

Conforme explicam Hamel e Prahalad (1997), é através da estratégia coletiva que a organização consegue reconhecer os valores da administração entre áreas e entre as unidades. Para que esta estratégia funcione é necessário que

haja um clima de cooperação e de crença de que o progresso coletivo trará recompensas válidas e desejadas por todos. A redução dos níveis hierárquicos e do excesso de entraves burocráticos favorece a obtenção de um produto de maior qualidade, pois aproxima as pessoas numa atmosfera fértil para a criação e diálogo.

O impacto da competição mundial resultou em um declínio da posição de liderança de muitas empresas, gerou redução do número de empregos e recessão econômica. Muitas empresas se utilizam de medidas como *downsizing*, reestruturação, reengenharia, *empowerment* ou *rightsizing* para retomarem suas posições, sem se dar conta de que estes caminhos da produtividade focalizam a diminuição de custos ao invés ao aumento do faturamento líquido.

Competir pelo futuro significa vencer os concorrentes que lutam para ganhar o mesmo prêmio, mas também significa ter a sua própria visão do que é o prêmio, ou seja, ter a capacidade de imaginar de uma forma autêntica e original o que é possível.

Conforme Sink e Tuttle (1993) ressaltam, para permanecer competitivo é necessário o senso de propriedade e comprometimento com os planos e ações necessários. Quando uma empresa se engaja em um processo de criar um futuro compartilhado, ela cria um terreno fértil para que estas condições se desenvolvam. As estratégias ajudam a organização a encontrar um diferencial competitivo.

Planejar significa pensar, inventar, antever o futuro e seus problemas, oportunidades e detalhes. Significa também assumir obrigações e responsabilidades no presente com o propósito de continuar a ser competitivo

no futuro. Planejar é uma questão de sobrevivência e competitividade a longo prazo.

## **4.2. Considerações sobre o uso de Técnicas**

A **Conferência de Busca de Futuro** é uma ferramenta que pode ser aplicada como um simples conjunto de técnicas, mas também pode ser encarada como um Grande Projeto de Inovação. Como um conjunto de técnicas, não se pode achar que sua simples aplicação em uma organização irá resolver todos os problemas e garantir o sucesso e o crescimento.

Segundo Frankl (1989, 1), “não é à técnica aplicada em cada caso que temos que atribuir em primeira linha os resultados respectivos”. Há inúmeros métodos através dos quais pode-se obter resultados ou melhorias em um sistema, mas é cauteloso ter consciência de quando, onde e como aplicá-los.

As técnicas facilitam, são um veículo para a obtenção dos resultados desejados pela organização, mas não constituem por si mesmas nenhuma garantia, pois existe um conjunto de inúmeras outras variáveis a serem levadas em consideração e uma interação dinâmica e complexa entre elas.

Ao aplicar-se uma técnica deve-se levar em conta quem é o objeto desta aplicação e o quais resultados pretende-se alcançar. Se o objeto for um carro ou uma máquina, requer-se um manuseio apenas mecânico. Ao contrário, se for uma pessoa, ou uma organização, existe um conjunto muito complexo de variáveis a serem consideradas e muitos aspectos subjetivos como as emoções e os sentimentos dos envolvidos.

Para Weisbord et al. (1996, 17), as “técnicas não se importam com o que fazemos com elas. Assim, este método só funciona quando NÓS funcionamos – com teorias práticas, de modo a espelhar valores de democracia, aprendizado, respeito mútuo, auto-responsabilidade, cooperação e integridade”.

Para obter-se resultados consistentes e duradouros na aplicação de técnicas é necessário, em primeiro lugar, que a organização tenha clareza de sua identidade, da obra que pretende realizar e do quanto está disposta a investir para atingir o resultado esperado.

Para Deming (1990), um dos principais indicativos de que a administração de uma organização pretende manter-se em atividade é a constância de propósitos. A constância de propósitos tem dois problemas: os problemas de hoje e os problemas de amanhã. Os problemas de hoje são aqueles da manutenção do dia-a-dia. As providências a serem tomadas para manter a estabilidade do sistema de modo que o mesmo continue funcionando. Os problemas de amanhã são aqueles relacionados à existência da empresa daqui há 10, 20 ou 30 anos. Para cuidar destes problemas faz-se necessário acreditar que existe um futuro, planejar para este futuro tendo em vista o longo prazo e se comprometer com ele.

Junto com esta determinação de realmente enfrentar todos os obstáculos possíveis e imagináveis para que o futuro desejado se concretize, é necessário que a organização reconheça a filosofia gerencial atualmente praticada ou desejada.

A escolha das técnicas deve estar congruente com os requisitos relatados acima e deve-se observar o contexto organizacional para escolher-se o

momento mais adequado para aplicá-la. É importante também ter-se em mente de que técnicas são conjuntos de processos, ou seja, é o modo de agir que conduz a um determinado resultado.

O esquema de uma **Conferência de Busca de Futuro** evoluiu de um desejo de se encontrar meios de envolver um grande número de pessoas na melhoria de sistemas inteiros, realçando a dignidade de cada um (ver capítulo 2). A Conferência é fiel ao espírito da democracia, da solidariedade, do trabalho participativo. Parte-se do pressuposto de que todas as pessoas são sábias e, em havendo oportunidade, terão importantes contribuições a fazer na construção de uma obra, num processo de mudança. A conferência é baseada no aprendizado coletivo. Estas características devem ser conhecidas pela organização que está adotando o método para que ela possa verificar se há ou não congruência com os seus propósitos.

Uma **Conferência de Busca de Futuro** acontece em três etapas: a primeira é o planejamento, a segunda os dois dias e meio de Conferência, e a terceira a continuidade do processo (ver capítulo 2). O desenrolar da primeira e segunda etapas pode levar em média de três a seis meses. Quanto à terceira etapa, esta deveria ser um processo contínuo, com duração indeterminada e reciclagens periódicas. Logo, uma **Conferência de Busca de Futuro** não pode ser entendida como um simples conjunto de técnicas, pois trata-se de um projeto grande e contínuo, que requer muito empenho e dedicação de todos os envolvidos por um período relativamente longo de tempo e que deve ser concebido dentro de uma filosofia gerencial específica da organização.

### **4.3. O Trabalho como meio de Expressão do Ser humano**

De acordo com a reflexão anterior, as técnicas existem para facilitar a obtenção de resultados nas organizações. E as organizações são sistemas vivos e organizados, constituídos por pessoas (ver introdução). Sem as pessoas não existe organização. Então, as técnicas, na verdade, facilitam o trabalho das pessoas. Mas para utilizá-las adequadamente, no sentido de transformar uma organização ao longo do tempo, se faz necessário aprender, e aprender exige um certo esforço. Ora, se o trabalho não tem sentido também não faz sentido aprender. É melhor deixar tudo como está.

O ser humano moderno confunde emprego e trabalho. O emprego pressupõe uma organização legalmente constituída, legislação trabalhista, políticas internas, um contrato entre empregado e empregador. Somado a todas estas burocracias ainda existe a relação de dominação e de poder.

Diariamente, o empregado tem que se dedicar a, no mínimo, oito horas por dia de trabalho e, em muitos casos, sob condições mecanizadas e escravizantes. Mas o empregado aceita e se submete a este processo para garantir a sua sobrevivência, pois é assim que se ganha dinheiro para comprar o pão de cada dia. Um emprego escravizante e mecanizado não permite a prática de valores criadores. Ao retornar para casa, o que resta à pessoa, esgotada de cansaço, sem energia, é dormir. Ao longo do tempo esta rotina desumanizou o ser humano tornando-o quase um robô.

Juan e Oro (1986) consideram algumas alternativas para o trabalho:

- trabalho como direito - tem um sentido para o ser humano e ele quer realizá-lo: expressa-se uma vontade de sentido. O trabalho dá um sentido à vida. E a vida não é estática. É movimento, é dinâmica. O movimento é

comum a todo o ser vivo, porém no ser humano adquire um grau de complexidade vital e se transforma em criatividade.

- trabalho como compulsão – a paixão exagerada pelo trabalho que absorve totalmente e não dá tempo senão para realizar mais trabalho é porque se deseja: vontade de poder. Trabalha-se para obter poder. Este tipo de trabalho é executado sem reflexão e guiado apenas pela ilusão de poder e sem se levar em conta valores éticos e morais. O trabalhador não aceita o fato de que o ser humano administra o poder, porém não o gera.
- trabalho como dever – o trabalho como dever é bom, desenvolve a disciplina e a responsabilidade, mas quando se realiza puramente por submissão, torna-se escravidão. É a degradação humana. O ser humano é aniquilado. Suas necessidades primárias lhe são privadas. Neste caso, a compulsão pelo trabalho é exterior ao trabalhador.

O trabalho como dever e como compulsão são trabalhos caracterizados por atos repetitivos e carentes de sentido. Estes dois tipos de trabalho desumanizam o ser humano.

Atualmente, as organizações estão percebendo, embora num processo muito lento, que homens que trabalham com dignidade, com prazer e orgulho pelo que fazem conseguem produzir o dobro, pois são criativos e cheios de iniciativa. Percebendo este fato como um diferencial competitivo para os próximos tempos, muitas organizações estão empenhadas em resgatar a humanização criando novos métodos de trabalho e novos relacionamentos com os empregados.

Existem várias propostas e métodos preocupados com a humanização da empresa. A **Conferência de Busca de Futuro** foi arquitetada para contribuir nos processos de mudanças que se propõem a construir organizações mais dinâmicas e flexíveis que valorizam o trabalho como direito.

## **CAPÍTULO 5. A Participação, a Informação, a Busca do Equilíbrio e da Estrutura.**

A nova abordagem sobre métodos de controle, sobre o significado do desequilíbrio e do caos, sobre a disseminação da informação, sobre a criação de relacionamentos, a compreensão sobre estruturas, a aplicação de métodos que permitam mudanças na forma de pensar das pessoas, todos esses aspectos constituem um conjunto considerado de suma importância para processos de transformação organizacional. E a pesquisa que Putnam realizou na Itália é uma grande ilustração sobre o que representam as tradições cívicas e a mudança estrutural em contextos participativos. Cabe ressaltar que a participação é um dos princípios da **Conferência de Busca de Futuro**.

### **5.1. Democracia e Desempenho Organizacional**

Conforme foi visto nos capítulos anteriores, a **Conferência de Busca de Futuro** é um trabalho de natureza coletiva, participativa e democrática, que viabiliza a criação de estratégias para o futuro. Técnicas não fazem milagres, por isso, alguns cuidados são necessários quando são utilizadas, e para evitar que a Conferência seja encarada de uma forma simplista, ela foi definida como um Grande Projeto Organizacional de longo prazo.

Neste contexto, o trabalho de Putnam (1996), cientista social e político, se apresenta como uma interessante referência para a compreensão da importância e da vantagem de trabalhos fundamentados na democracia e na cooperação, e como se desenrola sua evolução ao longo do tempo.

Putnam (1996) relata que as pessoas estão continuamente buscando soluções para uma variada gama de problemas – como poluição, emprego, saúde, moradia e segurança – e que estes problemas são comuns a toda a humanidade em qualquer parte do planeta. Um outro aspecto importante relatado por ele, é que poucos são os que acreditam ser possível não levar em conta a instituição governo.

No início dos anos 70 foram criados, na Itália, 20 governos regionais que passaram a assumir a responsabilidade pela solução desses e de outros problemas de interesse do povo italiano, que até então eram tratadas pela administração nacional. Esta experiência foi considerada de importância muito prática para os cidadãos italianos, pois não precisavam mais ir até a distante Roma para tratar dos seus interesses.

Também no ano de 1970, teve início as duas décadas de pesquisas de Putnam (1996) sobre esses mesmos 20 governos regionais com o propósito de compreender como as instituições se desenvolvem e se adaptam ao seu meio e identificar as condições necessárias para criar instituições fortes, responsáveis e eficazes.

As 20 instituições regionais da Itália foram criadas em contexto social bastante diverso, mas receberam da administração nacional os mesmos recursos econômicos, financeiros e estruturais, deveriam obedecer o mesmo conjunto de leis e normas e também foram munidas da ampla e autêntica autonomia e liberdade para gerirem seus negócios. Havia uma crença de que dada estas condições, todas as regiões iriam crescer o prosperar na mesma velocidade. Nas conclusões da pesquisa de Putnam (1996), verifica-se que não foi isso que ocorreu. Certas regiões da Itália foram favorecidas por serem regiões cívicas e

prosperaram muito mais do que as não cívicas que tiveram seu desempenho comprometido.

Conforme demonstrou Putnam (1996), quanto mais uma região tem um contexto social cívico, mais eficaz é governá-la. O civismo se caracteriza pela igualdade, confiança, regras de reciprocidade, participação social, cooperação nos assuntos comunitários e uma rede de associações locais. Tudo isso organizado horizontalmente. O não civismo é organizado dentro de uma estrutura verticalizada e se caracteriza pela desconfiança mútua e a transgressão, pela dependência e exploração, pelo isolamento e a desordem, pela corrupção e ilegalidade e pela força e coerção.

Nas regiões não cívicas as pessoas procuravam manter contatos estratégicos importantes com a alta hierarquia e mantinham uma relação de dominação, de dependência e de exploração. O uso da força e da coerção como instrumento era enfatizado. Havia muitos conflitos e divergências. Segundo Putnam (1996), as regiões cívicas também estavam sujeitas a conflitos e divergências, mas existia uma diferença: nas mais cívicas os líderes estavam sempre prontos para procurar acordos criativos. E adversários ideológicos, mesmo tendo interesses conflitantes, eram capazes de chegar a consensos sobre problemas práticos.

As características do civismo e do não civismo geram comportamentos que se reforçam mutuamente, criando intermináveis círculos virtuosos e viciosos que vão se fortalecendo cada vez mais em cada modelo, e vão criando um equilíbrio que se revela notavelmente estável ao longo do tempo. Veja-se, por exemplo, o dilema da ação coletiva.

No dilema da ação coletiva “quando os atores são incapazes de assumir compromissos entre si, eles têm que renunciar – pesarosamente, porém racionalmente – a muitas oportunidades de proveito mútuo”. [Putnam (1996, 174)]. Neste caso, um não ajuda o outro e ambos perdem, mas poderia ser diferente: se ambos assumem o compromisso de ajuda mútua e, alternadamente, um ajuda o outro hoje, com a certeza de que haverá uma troca simultânea ou, de que haverá retribuição no futuro, ambos ganhariam. Isto se chama reciprocidade.

A superação do lado destrutor deste dilema para criar e alimentar o espírito cívico depende do contexto social em que o dilema acontece. A cooperação espontânea é facilitada pela quantidade de capital social existente. O estoque de capital social de uma organização é formado pelo conjunto de características existentes, como confiança, normas e sistemas, que contribuem para aumentar a eficiência e eficácia do sistema e facilita ações coordenadas. Manifesta-se sobre a forma de regras de reciprocidade ( exemplo do parágrafo anterior) e de participação. “A confiança é um componente básico do capital social”. [Putnam (1996, 180)]. A confiança gera cooperação e a cooperação também gera confiança. O estoque de capital social se multiplica com o uso e se esgota com o desuso.

Existem regras sociais para controlar e evitar comportamentos sociais indesejáveis. Por exemplo, varrer o jardim para que as folhas não caiam no jardim dos vizinhos sendo que os infratores correm o risco de não serem mais convidados para as festas e outros eventos comunitários de seu interesse. Este tipo de regra força as pessoas a não desertarem e, com isso, fortalece a confiança mútua que em, conseqüência, traz o aumento a participação. Um outro caminho para criar confiança é obter o máximo de informações possível

sobre o comportamento pregresso do novo candidato a membro da comunidade.

Em termos de desenvolvimento econômico as regiões mais cívicas prosperaram muito mais do que as menos cívicas. As regiões mais cívicas da Itália, mesmo as que não eram consideradas as mais prósperas no século passado, ultrapassaram as regiões menos cívicas. Putnam (1996) demonstrou que o civismo ajuda a promover o crescimento econômico mas a economia não explica e nem prediz o civismo.

Para compreender as origens do civismo, Putnam (1996, 171-172) recorreu à história. Apesar do turbilhão de mudanças que se passaram na Itália nos últimos 10 séculos, “as regiões que eram caracterizadas pela participação cívica no final do século XX são quase precisamente as mesmas...” do século XIX, e do século XVII. Estas regiões não eram especialmente adiantadas há um século atrás, mas foram invariavelmente ultrapassando as regiões menos cívicas”. “A impressionante resistência das tradições cívicas atesta a força do passado”.

A afirmação anterior não é um convite ao desânimo e nem a inércia em relação ao processos de mudança. Putnam (1996, 193) também observou em seus estudos “que mudando-se as instituições formais pode-se mudar a prática política”. Ou seja, a criação dos 20 governos regionais caracterizou-se por uma profunda reforma das antigas estruturas formais e as estruturas que passaram a vigorar a partir de então, exigiram de seus dirigentes uma postura diferenciada, o que favoreceu o crescimento. Os resultados obtidos, foram, gradativamente, refletindo-se na “mudança de identidades, valores, poderes e estratégias” das regiões cívicas e não cívicas da Itália. Na verdade, verificou-se que ambas as regiões progrediram em todos os aspectos estudados. “A

mudança institucional propiciou aprendizado social, aprendizado na prática. A mudança formal induziu a mudança informal e tornou-se auto-sustentada”. Uma outra lição importante extraída da pesquisa de Putnam (1996, 1993) é que “história institucional costuma evoluir lentamente”.

Projetos de Transformação Organizacional como a **Conferência de Busca de Futuro** serão muito mais efetivos quando forem realizados em ambientes mais cívicos, quando a organização aspirar por resultados consistentes e duradouros e, quando forem criadas estruturas especiais para amparar e sustentar a terceira etapa do processo. Em compensação, quando não forem atendidas estas e outras condições de sucesso, não será possível produzir os resultados esperados (ver capítulo 6 e 7).

## **5.2. O Desequilíbrio, a Ordem e o Papel da Informação**

Para Wheatley (1996), os problemas que mais atormentam as organizações são o caos, a ordem, o controle, a autonomia, a estrutura, a informação, a participação, o planejamento e a previsão. E as atuais formas de administrá-los estão ultrapassadas e produzem resultados insatisfatórios. Para buscar-se uma nova compreensão da realidade faz-se necessário abandonar modos convencionais de agir e estar receptivo a idéias radicalmente novas, aberto a vivenciar processos de ruptura.

Os processos de ruptura passam, inevitavelmente, por uma fase de desordem que é fundamental na geração da nova ordem. Wheatley (1996) explica que é possível obter uma compreensão de uma maneira inteiramente nova sobre flutuações decorrentes da desordem e sobre mudança, quando se abandona

os modelos mecanicistas e se olha com maior profundidade a dinâmica dos seres vivos. Ela relata que sistemas têm padrões ordenados mesmo quando no estado de caos e imprevisibilidade. E que a sobrevivência e o crescimento dos sistemas manifestam sua identidade global e a autonomia das partes para desempenhar seus respectivos papéis.

Esta nova compreensão tem efeito nos estilos de liderança que começaram a ser estudados e reconfigurados levando em conta, principalmente, os aspectos relacionais em detrimento dos antigos hábitos praticados transmissores de uma falsa ilusão de controle.

Na teoria da motivação, a atenção está se deslocando para os seus aspectos intrínsecos. As emoções passam a ser aceitas e valorizadas no ambiente organizacional, assim como os anseios humanos de busca de significado, sentido, dignidade e amor por fazerem parte da condição humana e por serem considerados elementos essenciais para o aumento de produtividade.

As organizações passam a reconhecer o impacto da visão, dos valores e da cultura. Seus efeitos criam vitalidade e envolvem o uso de forças de conexões invisíveis que vão estruturando o espaço e o comportamento. Lewin (1951) denomina estas forças de campo e baseado nelas criou a teoria dos campos que mais tarde foi aprofundada por diversos outros autores.

Para Wheatley (1996), reconhecer organizações como sistemas e acreditar que elas têm capacidade de auto-renovação e têm vida própria é um primeiro passo no sentido de descobrir uma nova maneira de gerenciá-las.

Segundo Wheatley (1996, 31); sistemas possuem estruturas em processo – “elementos que mantêm a forma ao longo do tempo sem no entanto ter uma

estrutura rígida” – altamente adaptáveis a ponto de mudar de forma, de configuração, de equilíbrio de forças e até de criar novas estruturas provisórias guiadas por uma missão a ser cumprida. Esta missão é clara e não se modifica.

Organizações também possuem uma estrutura e uma missão a ser cumprida, e é comum encontrar organizações com estruturas robustas e complexas que foram construídas tendo em vista sobreviverem às forças consideradas destruidoras. Muitas delas elaboram e organizam regulamentos, políticas, diretrizes, contratos e outras documentações que utilizam no trato com seus clientes e parceiros internos e externos para se proteger. Toda esta documentação costuma ser arquivada por longos anos. No ambiente interno, são adotadas regras implícitas de comportamento social, que definem o trato com as pessoas de diferentes departamentos e hierarquias e quem não as seguem são rejeitados.

Toda esta rigidez está fundamentada no pensamento mecanicista do século XVII. Se uma organização é considerada uma máquina posta em movimento através da energia e do impulso proporcionado pelo ser humano, não se pode esperar dela crescimento e renovação, mas sim a entropia. A intervenção humana pode retardar o processo de desgaste e deterioração.

Para Wheatley (1996, 34), se as organizações são sistemas, elas tem estrutura e tem missão. Isto significa que elas podem realizar o seu propósito de várias maneiras diferentes, respondendo ao chamado para suas respectivas direções e visões e se utilizando de várias estruturas transitórias, úteis em momentos específicos do processo e dispensáveis em outros momentos, sem perder a sua integridade. Elas podem sustentar seu próprio crescimento com coerência. Este fenômeno é denominado *Autopoiesis*.

Segundo Wheatley (1996, 34), *Autopoiesis* em grego significa autoprodução. Para Jantsch (1980, 7) *apud* Wheatley (1996, 33), é “a característica dos sistemas vivos de se renovarem constantemente e de regularem esse processo de modo a conservarem a integridade de sua própria estrutura”. “processos naturais que sustentam a busca de estrutura, de processo, de renovação, de integridade.”

Mesmo fieis ao seu propósito as estruturas em processos podem passar por períodos de perturbação e desequilíbrio. Prigogine *apud* Wheatley (1996, 34), cunhou o termo “estruturas dissipativas”. “Dissipação descreve uma perda, um processo mediante o qual a energia vai gradualmente se reduzindo”. Mas a dissipação não leva à destruição. Ela acontece devido ao aumento da complexidade do sistema e do grande número de informações novas e diferentes que provocam flutuações até levá-lo ao desequilíbrio total. Neste estágio o sistema se desfaz e ressurgem reconfigurado para atender mais competentemente às exigências do ambiente.

Nas organizações, são dispendidos enormes esforços das pessoas para planejar e implementar estruturas que garantam a ordem e isto gera um desejo de que esta ordem criada seja permanente. Também há um temor muito grande de que os processos que passam por períodos turbulentos e de desequilíbrios as levem para a falência e morte e há forte empenho em evitá-los e afastá-los. Mas Wheatley (1996, 35) explica que “as estruturas dissipativas demonstram que a desordem pode ser uma fonte de ordem, e que o crescimento se encontra no desequilíbrio e não no equilíbrio”. Através da teoria do caos é possível demonstrar que a observação de um sistema caótico – “quando se torna impossível saber onde ele estará no momento seguinte” – durante um longo tempo revelará uma ordem inerente. Os sistemas, mesmo os caóticos possuem fronteiras que não ultrapassam, e os momentos de turbulência são a

principal fonte da criatividade.

A ordem procurada pelas organizações, na verdade não é exatamente ordem, trata-se de controle. Mas como organizações são estruturas em processo, tentar controlá-las como se fossem máquinas acaba gerando conseqüências desastrosas.

Segundo Wheatley (1996, 112-114), "é a informação que proporciona ordem, que incita o crescimento, que define o que está vivo. Ela é tanto estrutura de base como o processo dinâmico que garante a vida." A informação é algo invisível que organiza a vida. As informações vão circulando e se recombinao com outras informações e vão procriando e formando novas estruturas físicas. Elas são "autogeradoras de vitalidade organizacional".

A **Conferência de Busca de Futuro** trabalha com as propriedades auto-organizadoras e auto-geradoras da informação para desenvolver o futuro desejado por uma organização. Como foi visto no capítulo 2, na segunda etapa, é gerado um número estupendo e assombroso de informações que se apresentam num primeiro momento como uma verdadeira bagunça, mas depois vão se combinando e recombinao até se transformarem em poderosas visões de futuro.

Estas poderosas visões de futuro nem sempre se transformam, na íntegra, nos resultados concretos desejados. Isto não diminui o valor da projeto, mas é um alerta para que as organizações se preocupem em aplicar a Conferência de modo adequado (ver capítulos 6, 7 e 8).

### **5.3. Influências Estruturais**

Para Fritz (1996), estrutura é uma entidade constituída pela influência que as partes tem umas sobre as outras e sobre o todo, ou seja, a influência descreve como as partes de uma entidade relacionam-se entre si e com o todo.

As organizações tem uma totalidade, mas é mais comum pensar-se nas suas respectivas partes – como por exemplo, os times, as funções, os clientes, os processos, a liderança, os departamentos – separadamente, sem a observação de que é a combinação dos vários relacionamentos existentes entre estas partes que formam a organização.

Conforme ressalta Fritz (1997, 23), “o relacionamento entre as partes gera tendências de comportamento” e que o comportamento organizacional é explicado pela compreensão das interligações entre as partes e o tipo de estrutura que elas criam. Para que exista uma estrutura é necessário que haja um sistema tensão - resolução. Uma tensão é formada pela discrepância entre duas partes. Uma tensão gera uma tendência de movimento para eliminar a discrepância e trazer o sistema de volta ao equilíbrio pela eliminação da tensão.

Se quando existe uma tensão significa que há também uma tendência de movimento para alguma direção, então quando se deseja criar um resultado basta criar uma tensão que se movimente para a direção do resultado desejado. Fritz (1997, 31) relata que a “tensão estrutural é uma estrutura produtora” de ações. Sua natureza intrínseca conduz a ações (ver figura 4).

Uma estrutura produz dois tipos de resultados: o comportamento decisório, que

descreve o movimento de um lugar para outro lugar qualquer, e o comportamento oscilatório, que descreve um movimento de vaivém que se finaliza na posição inicial. “A tensão estrutural produz o comportamento decisório”. [Fritz (1997, 33)].

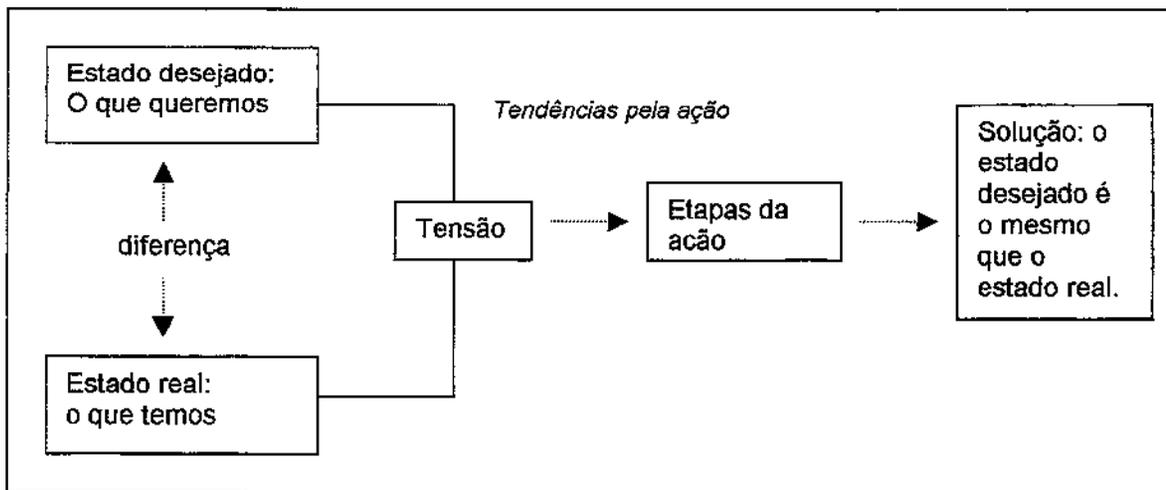


Figura 4: Sistema de Tensão Estrutural: Tensão – Resolução. Fritz (1997, 32)

O produto de dois sistemas de tensão-resolução é uma combinação denominada por Fritz (1997) de conflito estrutural. O conflito estrutural produz um comportamento oscilatório, ou seja, há um desperdício de energia e não se chega a lugar nenhum.

Para ilustrar, Fritz (1997, 36-38) dá um exemplo de uma organização que instituiu um programa de mudança para apoiar seu crescimento e expansão, no entanto, está presa em um conflito estrutural (ver figura 5). Para implementar o programa, a empresa reorganiza seus sistemas, cria equipes multidisciplinares, adota novos métodos de avaliação de desempenho e transfere funcionários para novas posições. Quando as mudanças decorrentes do programa começam a acontecer, provocam um certo grau de instabilidade e

descontinuidade que gera insegurança nas pessoas que acabam preferindo a continuidade. Restaurado “o sentido de continuidade da organização... as pessoas começam a desejar a mudança para apoiar o crescimento e a expansão” e assim sucessivamente ao longo do tempo.

Com este exemplo, Fritz (1997) mostra claramente que existem dois sistemas competindo entre si e sempre que há um movimento no sentido de solucionar um sistema a tensão no outro intensifica-se, o que torna impossível resolver simultaneamente os dois. Este tipo de estrutura está configurada para buscar o equilíbrio e sempre irá encontrar meios de compensar situações indesejadas de desequilíbrio. Mas uma vez desenvolvida uma compreensão sobre o conjunto de relacionamentos que criam estes conflitos, é possível criar uma nova estrutura que permita a criação do resultado de mudança desejado. E a estrutura mais adequada para isto é a tensão estrutural, pois ao contrário do conflito estrutural, ela é formada por apenas um sistema de tensão-resolução.

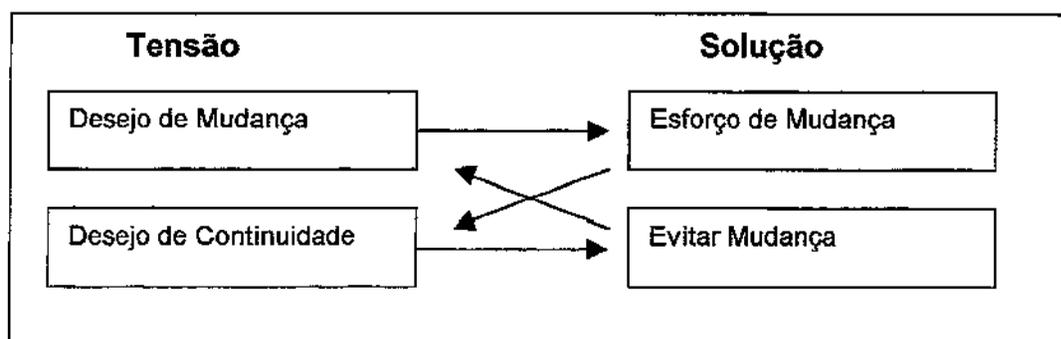


Figura 5: Conflito Estrutural – Mudança x Continuidade. Fritz (1997, 37)

Para criar a tensão estrutural, a organização deve, em primeiro lugar, identificar qual é o resultado desejado. Ela deve saber o que quer e ter clareza de propósito. No exemplo anterior, os dois resultados eram desejados, tanto

mudança quanto continuidade. Neste caso, a organização deve estabelecer uma hierarquia (ver figura 6). É necessário definir quem está a serviço de quem e qual é o objetivo de cada resultado desejado. Por exemplo, uma mudança muito rápida gera turbulência e pode até ser desastrosa, enquanto uma mudança a longo prazo ajuda a organização a manter continuidade. Se uma empresa decidir que o mais importante é estar a serviço da continuidade, e alguma área criar um plano que muda radicalmente sua estratégia e inclui idéias não testadas, a organização deverá recusá-lo para não colocar em risco a sua continuidade econômica. Em compensação, se uma área criar um plano dentro do contexto de continuidade da empresa que inclui a aplicação de programas pilotos em regiões chaves minimizando ainda mais o risco de descontinuidades, a organização poderá apreciá-lo e até vir a aprovar a sua implementação. Mas para que a empresa tome qualquer decisão, ela deve primeiro avaliar qual é o seu nível de continuidade atual, qual o grau de continuidade que ela deve manter em paralelo ao processo de mudança e com quanta descontinuidade é possível sobreviver, conforme ressalta Fritz (1997).

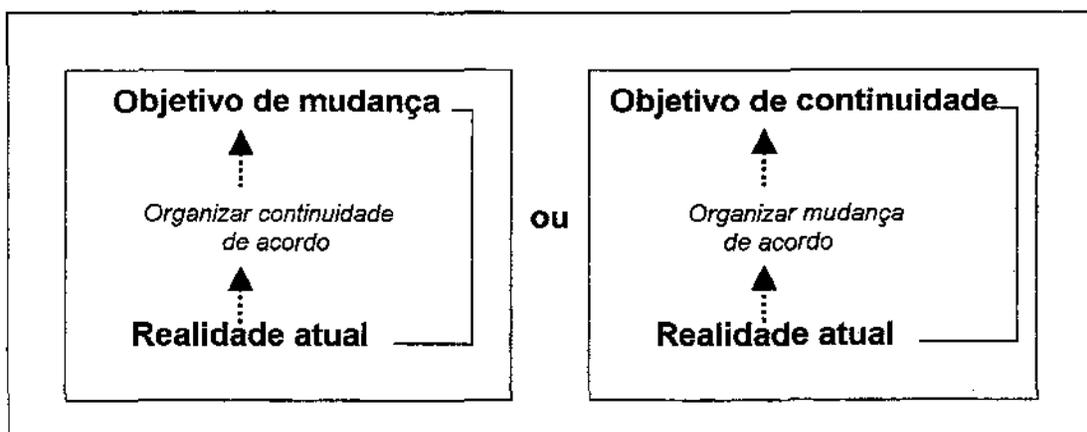


Figura 6: Sistema de Tensão Estrutural – Estabelecimento de Hierarquias. Fritz (1997, 62)

Todas as organizações tem uma estrutura de continuidade que pode ser chamada também de estrutura de estabilidade (ver figura 7). Estas estruturas são responsáveis por manter o funcionamento constante do sistema. Podem ser mais flexíveis e adaptáveis ou mais rígidas e engessadas, mas sempre terão uma seqüência de atividades rotineiras, pragmáticas a serem realizadas para manter a organização em equilíbrio. Trata-se de todas as atividades administrativas desde a manutenção dos mais variados bancos de dados, faturamento, atualização contábil, cobranças, pagamentos, contratos, manutenção e segurança, controle de estoque. Em tempos estáveis são fontes de produtividade. Garantem a estabilidade dinâmica do processo. Segundo Deming (1990), um processo estável é um processo cujas variações são aleatórias. Seu comportamento no futuro próximo é previsível.

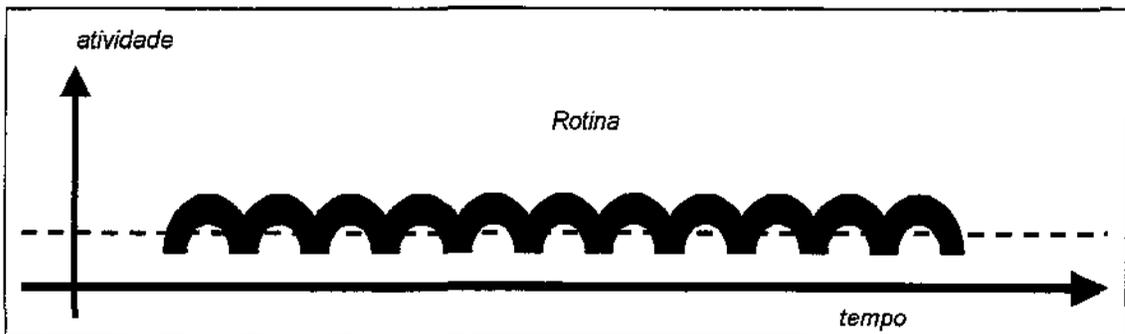


Figura 7: Representação de uma Estrutura de Estabilidade Dinâmica ao longo do tempo. Aulas do Prof. André L. Alckmin

Aliado ao forte desejo de crescimento organizacional, com o passar do tempo estas estruturas de estabilização também vão se tornando obsoletas e exigindo atualização como garantia de sobrevivência no mercado, tornando-se imperativo que alguma mudança seja feita. Novos produtos devem ser lançados, novos processos e equipamentos, novas formas de executar as tarefas e novas estratégias devem ser criadas. Projetos de Transformação

Organizacional requerem, na visão de Hamel e Prahalad (1997), a capacidade de reinventar seus setores e regenerar estratégias. Não se pode parar uma organização para se criar uma organização nova.

A estrutura de estabilização não pode parar, pois é a sobrevivência da empresa que está em jogo. Ela deve continuar operando e deve ter pessoas destinadas a continuar realizando as atividades correspondentes a esta estrutura. A predisposição, a emoção, ou seja, o estado de alma das pessoas que trabalham nas atividades de rotina de uma organização é completamente diferente do estado de alma necessário para se trabalhar em uma estrutura de Transformação Organizacional.

Num projeto, muitas mudanças acontecem em pouco tempo: novas estratégias são implementadas, há rupturas com padrões antigos, há um forte direcionamento para a descoberta e para o aprendizado de como se fazer as coisas de acordo com a nova filosofia idealizada pela organização. O estado de alma do pessoal envolvido num projeto é muito dinâmico e inconstante. Além da organização ter a clareza de quem está a serviço de quem para não cair na armadilha dos conflitos estruturais, ela também não pode cometer o erro de usar uma estrutura de estabilidade para se implantar um projeto. Os processos devem correr paralelamente nas duas estruturas para se convergirem quando a estrutura de estabilização estiver pronta para absorver as inovações e colocá-las em prática.

O gráfico abaixo (figura 8) retrata as duas estruturas: de estabilização e de transformação. O eixo horizontal está representando a estrutura de estabilização. O eixo vertical está representando a estrutura de transformação onde se desenvolvem estratégias e projetos organizacionais como **Conferências de Busca de Futuro**. O centro do gráfico está representando a

alma, que é responsável pela missão, a visão, os valores e a ética da organização. A alma de uma organização reúne as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns.

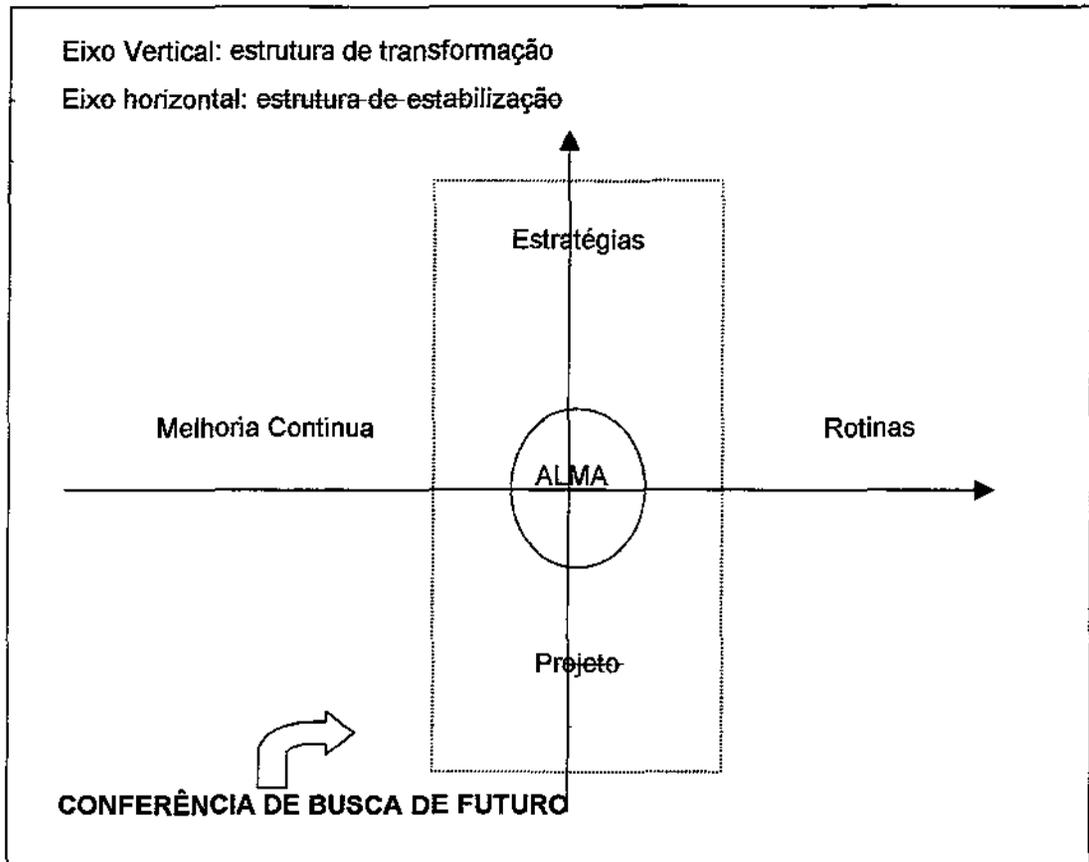


Figura 8: Estrutura de Transformação x Estruturas de Estabilização. Fonte: Aulas do Prof. André L Aickmin

A segunda etapa da Conferência (ver capítulo 2) cuida da alma da organização, portanto, é crucial para o sucesso do empreendimento que pessoas provenientes das duas estruturas citadas participem da segunda etapa. A **Conferência de Busca de Futuro** é uma metodologia para estruturas de transformação. É um projeto. Um projeto não pode ser iniciado com estrutura de transformação e continuado na estrutura de estabilização, pois a

estrutura de estabilização é poderosa o suficiente para dissolver gradativamente o projeto até eliminá-lo

O gráfico a seguir (figura 9) representa o processo de interface da estrutura de transformação com a estrutura de estabilização em relação ao tempo. O momento A, representa um ambiente com alto grau de continuidade antes do início de um projeto de mudança. No momento B, o sistema enfrenta um período de turbulência devido às primeiras mudanças que estão sendo implementadas. No momento C, há uma ruptura com os padrões antigos e as inovações ocorrem num período de tempo muito curto. E no momento D, todas as mudanças referentes ao projeto já foram absorvidas pela estrutura de estabilização e a estrutura volta ao seu estado de continuidade novamente.

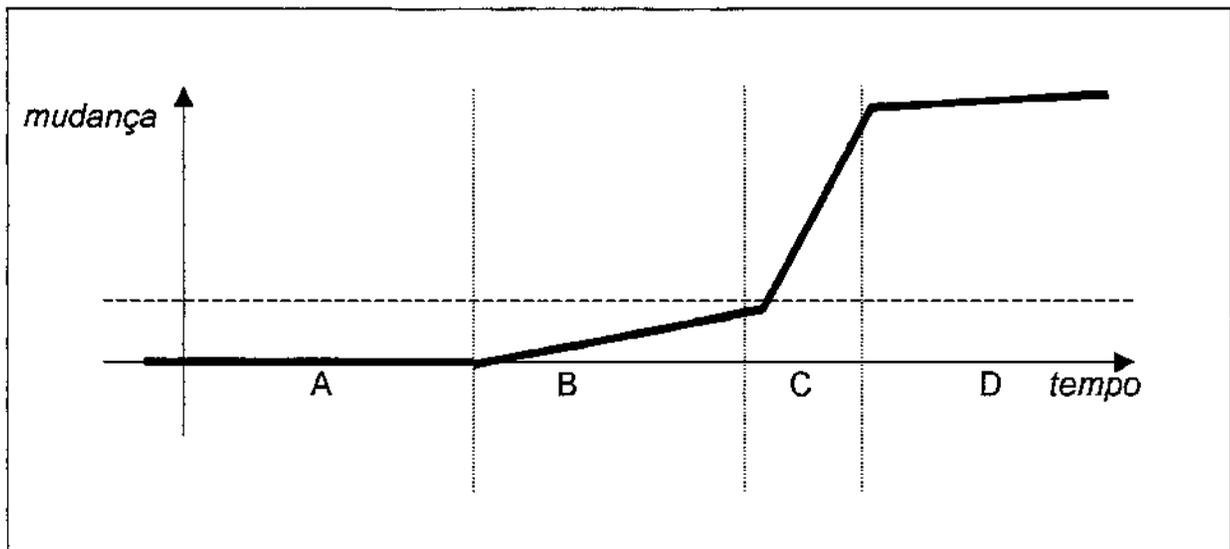


Figura 9: Mudanças em uma Estrutura de Estabilização. Fonte: Aulas do Prof. André L. Alckmin

Segundo Fritz (1997, 91) "as organizações são capazes de evoluir para a grandeza se tiverem em mente os princípios de continuidade e estabilidade, aspiração, propósitos maiores, sistemas administrativos consistentes e

relevância atual e futura. As organizações normalmente fracassam quando perdem seu interesse na aspiração e nos propósitos mais altos.” As empresas evoluem para a grandeza quando são conscientes da razão de sua existência, finalidade (finalidade, visão e missão) e executam estratégias de negócios adequadas.

#### **5.4. Hábitos Defensivos**

A obtenção de sucesso efetivo em Projetos de Transformação Organizacional está estreitamente relacionada com uma mudança na forma como as pessoas pensam e agem. As estruturas que influenciam o comportamento não estão apenas presentes no ambiente, elas estão na cabeça das pessoas e se manifestam coerentemente com o modelo mental de cada um. Quando os pressupostos e premissas de cada um são tidos como verdades e as pessoas agem apenas em função deles, elas tornam-se fechadas ao aprendizado. Se a estrutura externa muda, ou seja, se o ambiente muda, estas pessoas fechadas ao aprendizado acabam criando e se aprisionando em determinadas rotinas que se tornam hábitos, são pouco produtivas e aumentam a discrepância entre o discurso e a prática até um ponto, que são consideradas extremamente prejudiciais, impedindo a organização de crescer.

Estas rotinas são denominadas por Argyris (1992) de rotinas organizacionais defensivas. E são provocadas por erros humanos. Os seres humanos não são motivados e não desejam produzir erros propositadamente mas, freqüentemente, o fazem. Muitas vezes, os erros acontecem inconscientemente, pois o responsável não sabia estar produzindo-os. Outras vezes, os erros são gerados a partir de outros, intencionalmente e, acredita-se

que são necessários para a sobrevivência. As defesas que protegem as já existentes são os trabalhos de Faz de Conta.

Como os erros transgridem a definição das próprias pessoas sobre o que é considerado uma boa administração, elas procuram escondê-los para não parecerem erros. E por acharem que suas preocupações são extremamente necessárias e bem intencionadas, param de questionar seus erros e desenvolvem, com o passar do tempo, insensibilidade e cegueira. Segundo Argyris (1992), a falta de ética é produzida através destes erros que são disfarçados para parecerem moderados e indispensáveis.

“A administração de muitas organizações, em todos os níveis, cria por sua própria escolha, um mundo que é contrário ao que elas dizem preferir e contrário ao comando gerencial que elas adotam, ou seja, utilizam um raciocínio defensivo cujas causas são: os roteiros que os executivos mantêm para lidar com embaraços ou ameaças, o fato de que eles usam estes roteiros habilmente, as rotinas de defesas organizacionais que daí resultam e o trabalho organizacional de Faz de Conta que impressiona, usado para proteger as rotinas defensivas.” [Argyris (1992, 12)].

Segundo Argyris (1992, 32), “uma rotina organizacional defensiva é uma mensagem dúbia... Algumas mensagens dúbias são mentiras organizacionais.”

A lógica das rotinas organizacionais é:

- 1- “Crie mensagens que contenham inconsistências.
- 2- Aja como se as mensagens não fossem inconsistentes.
- 3- Faça da ambigüidade e da inconsistência da mensagem algo indiscutível.
- 4- Tome a indiscutibilidade do indiscutível também indiscutível.” [Argyris (1992, 33)].

Estas regras são parte do hábito das pessoas. Elas são inconscientes da habilidade que possuem em praticá-las no dia-a-dia. Utilizam mensagens dúbias habilmente e geram conseqüências indesejadas e improdutivas. E em nome do bem estar de todos, não discutem as mensagens dúbias e nem as suas conseqüências, evitando assim magoar ou aborrecer alguém. Este comportamento gera um distanciamento entre as pessoas e o clima de desconfiança passa a se proliferar. Argyris (1992, 37) ressalta que “estas rotinas defensivas são protegidas e reforçadas pelas mesmas pessoas que prefeririam que elas não existissem. Porém, como a proteção é encoberta e indiscutível, as rotinas defensivas aparecem para as outras pessoas como autoprotetoras e auto-sustentadas.” Quando alguém tenta enfrentá-las, características de autoproliferação são ativadas e as rotinas defensivas florescem e se espalham.

As rotinas organizacionais defensivas criam redução de desempenho, de comprometimento e de preocupação para com a organização. A falta de comprometimento gera uma atitude egoísta e um foco apenas na segurança individual e autoproteção. As pessoas passam a fazer um trabalho de Faz de Conta. Elas demonstram querer assumir responsabilidades e autoridade, mas em situações concretas se fecham, procurando evitá-las e se escondem para se manterem distantes e cegas sem sentirem culpa. [Argyris (1992)].

Pessoas que estão autenticamente comprometidas com a excelência da organização e estão dispostas a se envolver, mas encontram um ambiente onde existe trabalho de Faz de Conta, sentem vergonha e culpa, pois aceitar a situação como ela é, afeta fortemente seu senso de integridade. O trabalho de Faz de Conta gera mal estar ao experimentá-lo.

Segundo Argyris (1992, 76), “todas as organizações contêm, em quantidades que variam, a incompetência hábil, as rotinas organizacionais defensivas, o trabalho organizacional de Faz de Conta, e as conseqüências por eles geradas. E formam um padrão organizacional defensivo (POD)”. O POD existe e se espalha na organização. À medida que é evitado nos projetos organizacionais, se fortalece ainda mais.

Para Argyris (1992, 79), existem duas estratégias “para reduzir as atividades de POD que criam e legitimam erros”. A primeira é não ativar o POD, evitando assim situações embaraçosas e ameaçadoras. Esta estratégia se enquadra no Modelo I da teoria aplicada e deverá funcionar bem até surgir uma situação que provoque embaraço e ameaça ativando assim o POD indesejado, porém, inevitável, pois as pessoas não aprenderam uma nova forma construtiva de lidar com ele.

O Modelo I da teoria aplicada, segundo Argyris (1992, 16), “instrui os indivíduos a procurar o controle unilateral, a vencer e a não perturbar as pessoas”. Para implementá-lo é preciso ter pessoas que aceitem submissão, passividade e dependência. As estratégias de ação são de venda, persuasão e de poupar as pessoas de vexame.

A segunda estratégia é criar um espaço construtivo onde as pessoas se dediquem ao aprendizado de enfrentar os POD de modo a reduzi-los. Este aprendizado ocorre à medida em que as pessoas aprendem novos conceitos e habilidades e à medida em que estão dispostas a discutir e gerenciar as características do POD. [Argyris (1992)].

Este processo não pode ser confundido com aconselhamento, pois os aconselhamentos são abstratos e não especificam os comportamentos

necessários para executá-los. É difícil associar as abstrações utilizadas nos aconselhamentos com os comportamentos concretos necessários, sem utilizar-se de ambigüidades. No caso de conselhos estruturais, os problemas reaparecem após definida a nova estrutura e reforçam os padrões organizacionais defensivos que, anteriormente, assumiu-se não existirem. Quando o aconselhamento é feito baseado em pesquisas e são implementados corretamente, costumam ser uma solução de curto prazo, apesar de reforçar o POD a longo prazo.

Uma das razões que faz com que os conselhos reforcem os POD é o raciocínio dos conselheiros segundo planos de inferência. Segundo Argyris (1992), o problema das inferências é que elas distorcem os dados observados e são tratadas como informações concretas ou óbvias, pois são produzidas tão automaticamente, que seus responsáveis nem se dão conta de que não se trata de um dado real. E suas atitudes baseadas em inferências acabam reforçando os POD.

Para aplicar a segunda estratégia, Argyris (1992, 127) recomenda o Modelo II. O Modelo II é a nova teoria aplicada cujo valores fundamentais “são as informações válidas, as escolhas bem embasadas e a responsabilidade de monitoração da implementação da escolha”.

Segundo Argyris (1992), uma das medidas que pode ser utilizada para aplicar a segunda estratégia e reduzir os POD é a aplicação do circuito simples de aprendizagem. Através dele é possível detectar falhas e providenciar correções de problemas visíveis, muitas vezes, existentes há muito tempo (ver figura 10).

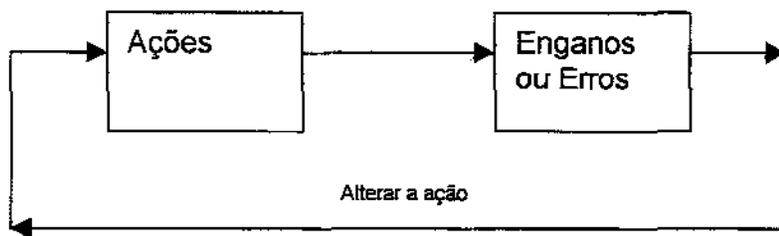


Figura 10: Circuito Simples de Aprendizagem. Argyris (1992, 112)

Mas este circuito simples não resolve o problema do porquê desses erros existirem e se manterem ao longo do tempo. Para corrigi-los, além definir as ações corretivas é necessário alterar-se as crenças e valores que comandam estas ações, o que consiste em um circuito duplo de aprendizagem (ver figura 11) através do aprendizado de uma nova teoria aplicada.

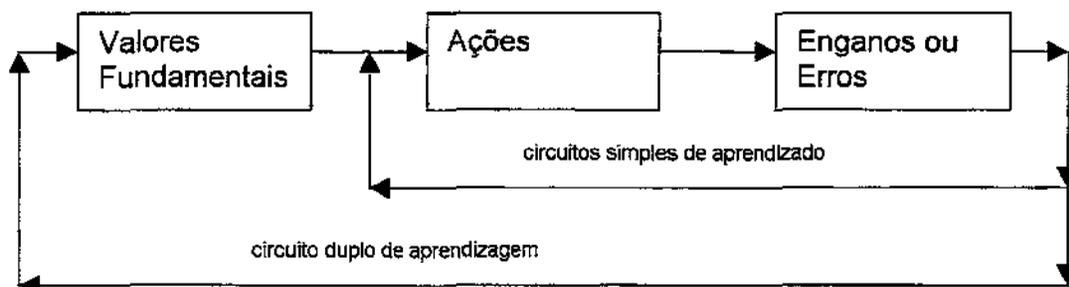


Figura 11. Circuito Duplo de Aprendizagem. Fonte: Argyris (1992, 114)

Para Argyris (1992, 115), este processo requer o fortalecimento da capacidade de uma organização aprender. Este processo requer que os membros da organização ampliem a sua compreensão sobre como costumam lidar com seus problemas, requer que percebam o quanto contribuem para a criação e a manutenção dos mesmos e que descubram suas próprias defesas. E tudo isso deve ser aplicado na prática para se tornar um aprendizado efetivo.

Ele pode ser iniciado a partir da análise e tratamento dos casos críticos (ver anexo 2). Caso crítico são acontecimentos que deixam um protagonista particularmente aborrecido e magoado. É um fato que provocou reações fortes no grupo. É aquele caso que não se esquece.

Este é um trabalho de longo prazo. No início, os envolvidos precisam diminuir o seu ritmo para conseguirem enxergar detalhes de suas ações e pensamentos. Também é preciso que todos encarem o processo como uma oportunidade para aprenderem construtivamente, mesmo ao enfrentarem os sentimentos que os fazem se sentir embaraçados e ameaçados. Este processo leva tanto tempo quanto aprender a jogar tênis medianamente. E para completar, a experiência deve ser repetida sempre que surjam novos problemas, até que a nova prática se torne um hábito.

Segundo Argyris (1992, 131), a velocidade deste processo é decidida pelos próprios participantes e "não existe uma data arbitrária para o fim da aprendizagem". As ações devem fazer parte do processo de aprendizagem, pois o aprendizado ocorre quando se produz uma nova visão, novas idéias e também as ações que produzem as suas conseqüências.

A reflexão ajuda os participantes a se darem conta de suas ações e a corrigi-las. Gradativamente, eles também vão se convencendo, conforme ressalta Argyris (1992, 126), de que as suas conclusões sobre "existirem assuntos indiscutíveis e não flexíveis era errada" e descobrem "existir uma vontade de aprender maior do que a prevista". Isto ajuda a diminuir a autocensura dos envolvidos que podem começar a dizer coisas que antes escondiam.

A produção de informações válidas é a base para a tomada de decisões. Segundo Argyris (1992), os indivíduos que praticam o modelo II, se tornam

mais responsáveis por suas decisões, incluindo monitoração, implementação e promoção do aprendizado. Defendem sua posição e encorajam debates, não adotam atitudes superprotetoras para poupar as pessoas de enfrentarem vexames ou situações de culpa e não assumem o controle unilateralmente. As pessoas procuram dialogar sobre as suas premissas e inferências. Há momentos em que a racionalidade é tão necessária quanto a expressão pura de sentimentos. As pessoas podem ser mais francas entre si diminuindo a necessidade de fugas e escamoteamentos.

Segundo Argyris (1992, 191), “pior do que ter defesas organizacionais e trabalho de Faz de Conta é negar suas existências.” Esta atitude provoca a cegueira para a realidade corrente e para a responsabilidade pessoal de cada um.

Os processos de aprendizagem do modelo II, conforme Argyris (1992), possuem uma importante característica de ter uma curva de esquecimento muito baixa e as técnicas básicas para a solução de um problema podem ser aplicadas em outros. Para que o aprendizado se torne um hábito na organização e seja um processo contínuo, os participantes devem desenvolver uma atitude mental conforme segue:

- 1- Investigar o que não é óbvio a respeito do que consideram óbvio e parar de aceitar como indiscutível ou inquestionável suas preocupações.
- 2- Tornar a aprendizagem algo muito sagrado e prioritário.
- 3- Assumir a responsabilidade pela criação, ampliação e manutenção das defesas organizacionais.
- 4- Valorizar problemas tanto humanos quanto técnicos e adotar o raciocínio produtivo para ambos.

Para facilitar o processo de comunicação durante a aplicação e prática do modelo II proposto por Argyris, a organização pode utilizar como apoio as cinco regras de comunicação de Bracey et al. (1990). A prática destas regras ajudam as pessoas a checarem as informações recebidas, os pressupostos e inferências assumidos, sugerem uma forma menos agressiva expressão e lembram aos interlocutores que ninguém detém a verdade absoluta. Estas frases são um incentivo para que as pessoas procurem ter cuidado e empatia ao se comunicar, antes de tirar conclusões precipitadas sobre os outros (ver figura 12).

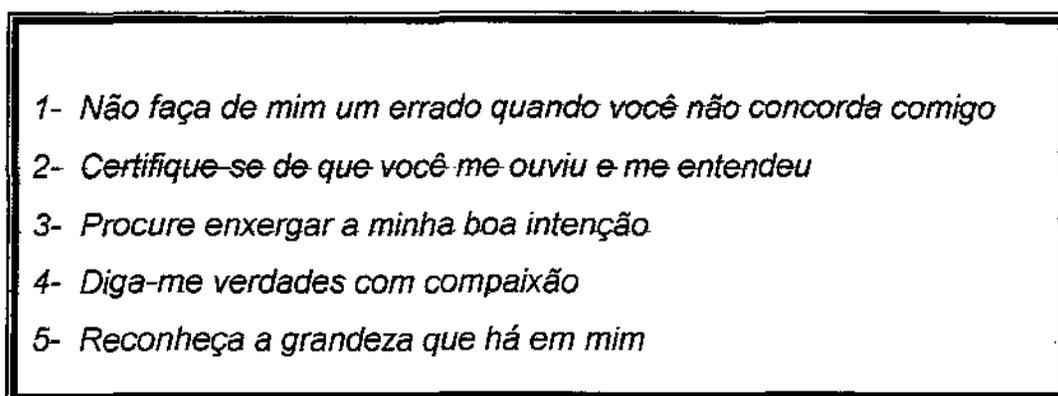
- 
- 1- *Não faça de mim um errado quando você não concorda comigo*
  - 2- *Certifique-se de que você me ouviu e me entendeu*
  - 3- *Procure enxergar a minha boa intenção*
  - 4- *Diga-me verdades com compaixão*
  - 5- *Reconheça a grandeza que há em mim*

Figura 12: As Cinco Regras de Comunicação de Bracey et al. (1990)

Para complementar a proposta de Argyris, também é importante que se desenvolva nas organizações um aprendizado sobre as diferenças humanas. Atualmente, existem estudos que mostram que devido a estas diferenças, agrupamentos de pessoas possuem premissas e pressupostos diferentes para situações similares. Cada grupo, naturalmente, age coerentemente com seus pressupostos, e estes são entendidos por outros agrupamentos como comportamentos defensivos, falsidade, autoritarismo. A falta de conhecimento sobre estas diferenças podem contribuir para a criação de rotinas defensivas

nas organizações e podem dificultar o aprendizado dos praticantes do modelo II.

Um exemplo destes estudos, é o trabalho de Seagal e Horne (1997). Eles desenvolveram uma pesquisa que mostra que as pessoas tem maneiras fundamentalmente diferentes de funcionar. Há diferenças profundas nas preferências de comunicação, nas formas de processamento das informações que lhes chegam, nas maneiras de aprender, nos caminhos de desenvolvimento, nas manifestações de estresse e na conservação do bem estar de cada um. Eles descobriram que existem agrupamentos de pessoas cuja estrutura de funcionamento é formada pela combinação de três princípios universais: o físico, mental e emocional. E que a maneira como estes princípios estão combinados constitui diferenças estruturais que determinam como as pessoas funcionam tendo impacto direto na forma de pensar. Estas estruturas são responsáveis por uma parte do conjunto de pressupostos utilizados pelas pessoas pertencentes a um mesmo agrupamento.

Através do diálogo e técnicas apropriadas de trabalhos em grupo é possível reconhecer estas diferenças e identificar pressupostos específicos pertencentes a cada agrupamento. Com isso as pessoas aprendem a diminuir os seus julgamentos em relação as outras pessoas pois descobrem que nem sempre o que elas entendem é o que o outro estava tentando dizer e que aquilo que elas achavam ser falsidade ou má intenção no outro, na maioria das vezes é infundado. Este processo ajuda as pessoas a descobrirem seus dons pessoais e a grandeza do outro e a desenvolverem maturidade para estabelecer novas formas de relacionamento que contemplem a prática da complementaridade. Seagal e Horne (1997) batizaram este trabalho como *Human Dynamics*.

As organizações que estão dispostas a implementar mudanças efetivas devem investir no fortalecimento da capacidade de aprender de seus membros. Este aprendizado requer muita reflexão e diálogo sobre as diferentes maneiras como as pessoas pensam, agem e se comunicam. Este processo exige o comprometimento com a verdade, muita curiosidade, prática do aprendizado e continuas reciclagens.

## **CAPÍTULO 6. Descrição Algumas Experiências Brasileiras**

A seguir são descritas sete experiências de aplicações de **Conferências de Busca de Futuro** no Brasil: Sistema de Bibliotecas – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Instituto de Energia e Eletrotécnica – Universidade de São Paulo (USP), Faculdade de Engenharia de Alimentos - Unicamp, Fairway Filamentos S/A, Qualidade & Produtividade - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Educação no Estado do Ceará – Secretaria de Educação do Estado do Ceará, curso de Mestrado em Qualidade - Unicamp.

Os dados relatados foram extraídos de diversas fontes entre elas: da observação durante a participação em alguns processos de planejamento e durante realização da segunda etapa de algumas conferências, de entrevistas abertas realizadas com pessoas que foram participantes e também da análise de documentos como: relatórios, publicações, fitas de vídeo e fotografias.

### **6.1. Sistema de Bibliotecas**

No início de 1996, a alta direção da Biblioteca Central da Unicamp, que já havia decidido iniciar um projeto de Qualidade Total, tendo em vista obter a integração de todas as bibliotecas que formavam o sistema, e tendo em vista procurar novas perspectivas para construir o futuro frente a um quadro de mudanças contínuas, escolheu como ponto de partida aplicar a **Conferência de Busca de Futuro**. Desta forma, seria possível iniciar o processo com uma ampla discussão, envolvendo representantes de todas as bibliotecas do sistema e representantes da comunidade. O sistema era formado por 20 bibliotecas que se localizavam no campus e uma que se localizava na cidade

de Limeira (80 km de Campinas). A segunda etapa da Conferência se realizou em agosto de 1996.

A preocupação da alta direção com a integração entre as bibliotecas se devia, em parte, ao fato de as seccionais responderem formalmente para as Unidades das quais faziam parte ao invés de responderem para a Biblioteca Central. Os funcionários eram funcionários da Unidade e conseqüentemente, todas as bibliotecas eram muito diferentes umas das outras fazendo com que a Biblioteca Central não conseguisse influir muito nas suas decisões. Existia uma postura de individualismo entre as bibliotecas do sistema.

Por um lado, a alta direção da Biblioteca Central acreditava que a união de todas as bibliotecas, formando um sistema único dentro da Universidade, era crucial na busca dos padrões de excelência neste serviço. E esta idéia era compartilhada por alguns membros de algumas seccionais. Por outro, apesar desta crença, eles não tinham autonomia para agir, pois dependiam da administração da Universidade e do apoio das unidades. Mas decidiram que valeria a pena iniciar o processo.

Aliado a este fato, as tendências da época chamavam a atenção para tecnologias de informação específicas para a área de biblioteconomia. Além de *softwares* modernos, haviam as facilidades oferecidas por sistemas ligados em rede e pela Internet. As bibliotecas estavam muito atrasadas no processo de informatização e modernização, mas já haviam tomado a iniciativa de encaminhar alguns projetos para a FAPESP (Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo) com o propósito de alavancar recursos necessários para a realização das reformas, e estavam aguardando por uma resposta.

Formou-se, então, um comitê de planejamento com dez pessoas indicadas pela diretoria da Biblioteca Central. Os facilitadores recomendaram à direção que escolhessem pessoas influentes, provenientes de diversas áreas e hierarquias. A presença da diretora foi solicitada em algumas reuniões do comitê. Os segmentos que iriam participar da Conferência foram escolhidos pelo comitê e aprovados pela diretora. Todas as pessoas foram indicadas. Não houve processos de eleição ou de sorteio. Participaram alunos, pessoal de apoio, pessoal da administração e automação, administração central, usuários externos, bibliotecários e docentes.

As diretrizes estratégicas elencadas como desdobramento da segunda etapa do processo foram as seguintes:

1. Capacitação de Recursos Humanos
2. Educação de Usuários
3. Marketing
4. Quadro de Carreira
5. Qualidade de Produtos e Serviços
6. Socialização da Informação
7. Convivência Social
8. Integração de Sistemas de Informação
9. Preservação da Memória

Após a Conferência, os grupos de trabalhos organizaram uma exposição com apresentação de vídeo, fotos e de todo o material produzido na segunda etapa para divulgar o trabalho para todas as pessoas que não haviam participado e obter mais adesão para o processo de continuidade. Além disso, eles também colocaram estas informações na Internet, na página do sistema de bibliotecas já existente.

A Conferência marcou o início de profundas mudanças no sistema de bibliotecas: de uma gestão autocrática para uma gestão democrática, de relacionamentos individualistas para relacionamentos participativos com maior ênfase em trabalhos de equipe, de uma visão fragmentada para uma visão mais holística ainda a ser consolidada. Muitos participantes passaram a aplicar os princípios e a estrutura da Conferência nos seus respectivos trabalhos, adaptando-a a outras experiências, criando novas técnicas de reunião e convidando pessoas de diversas áreas para discutirem juntos novas idéias.

A realização da Conferência também proporcionou a revisão do plano de carreira dos bibliotecários com os devidos ajustes de cargos e ajustes salariais e a elaboração e implementação de plano de capacitação e aprimoramento profissional de recursos humanos do sistema.

## **6.2. Instituto de Energia e Eletrotécnica**

Em 1996, o IEE/ USP - Instituto de Energia e Eletrotécnica da Universidade de São Paulo - decidiu realizar uma **Conferência de Busca de Futuro** com o propósito de identificar qual era a sua vocação principal e de definir a sua missão e estratégias para o futuro. A segunda etapa da Conferência aconteceu em julho do mesmo ano.

O IEE, há uns 10 anos, desempenhava as atividades de pesquisa, ensino e prestação de serviços. A atividade de prestação de serviços era a sua atividade principal. Havia conflitos entre estas três áreas, pois não se sabia qual era o

retorno que elas representavam para o Instituto, e havia uma falta de definição de que caminho seguir.

Embora o Instituto tenha sido fundado, em primeira instância, para prestar serviços para a comunidade industrial, a Universidade reconhecia muito mais o ensino e a pesquisa e quase não estimulava a prestação de serviços e a extensão, pois considerava que era um desvio de função e não percebia a sua importância. Este conflito entre as três áreas do Instituto agravou-se muito mais com a queda na prestação de serviços, provocada pela crise na indústria.

O Instituto tinha um quadro de funcionários regulados pela CLT (Código de Leis Trabalhistas) e outro quadro composto por funcionários públicos estatutários. Estes últimos eram funcionários da USP. Este fato também contribuía a favor dos conflitos entre as áreas. Por exemplo, a Universidade não dava a infra-estrutura para que os cursos de pós-graduação acontecessem de modo satisfatório na área de ensino, por ser o IEE um Instituto e não uma Unidade. Os cursos de pós-graduação faziam parte de um programa do qual participavam várias Unidades da USP, o Programa Inter-Unidades de Pós-Graduação, mas mesmo assim, quem arcava com os custos e garantia a estrutura para o funcionamento dos mesmos era apenas o IEE. Os professores eram contratados e remunerados com recursos provenientes da receita industrial do IEE. Em todas as Unidades da USP os professores eram funcionários públicos estatutários e, portanto, remunerados através de recursos provenientes do Estado.

Uma outra característica do sistema IEE é que nunca existiu uma tradição de realização de trabalhos participativos ou de participação dos funcionários nas decisões que eram tomadas. O voto dos funcionários para eleição de diretoria, até hoje, tem o peso de 1 para 12. A estrutura do Instituto era verticalizada.

Existiam três níveis de diretoria mais o Conselho Deliberativo. O quadro era composto por cerca de 200 funcionários. E o diretor, em 1996, já ocupava o cargo há oito anos.

O processo de escolha dos participantes para a Conferência foi muito democrático e entusiasmou os funcionários. Cada grupo, nas suas respectivas áreas de trabalho, responsabilizou-se pelo processo de escolha dos seus representantes. Participaram mais de 30% de todos os funcionários do Instituto.

Um dos produtos da segunda etapa da Conferência foi a conclusão de que a vocação principal do Instituto era o tripé prestação de serviços, ensino e pesquisa sendo a atividade chave a prestação de serviços. A Base Comum mapeado pelos participantes da Conferência resumiu-se nos cinco objetivos a seguir:

- 1- Desenvolver uma arquitetura institucional que claramente defina atuações e responsabilidades que suportarão as atividades de prestação de serviços, pesquisa e ensino.
- 2- Garantir a maior integração possível entre os diversos setores do Instituto/ Universidade e destes com o meio externo, através do planejamento e implementação de processos gerenciais adequados.
- 3- Promover o credenciamento de todos os seus laboratórios, como forma de cumprir as normas e o que rezam os documentos oficiais, nacionais e internacionais.
- 4- Garantir o apoio contínuo ao setor a nível nacional, através da modernização constante de sua prestação de serviços, da orientação de suas atividades de pesquisas e da consolidação do Programa de Pós - Graduação.
- 5- Consolidar e aprimorar o quadro funcional do Instituto.

Após a realização da Conferência havia muito engajamento entre os participantes e a expectativa de que grandes mudanças ocorressem. Eles realizaram uma divulgação interna para as pessoas que não tinham participado com o propósito de compartilhar o que aconteceu e, principalmente, com o propósito de transmitir o otimismo que estavam sentindo em relação ao futuro do Instituto.

Novas pessoas se agregaram aos grupos de trabalhos formados durante a Conferência para o detalhamento dos pontos em comum acordados. Eles deveriam utilizar os resultados da Conferência para elaborar um plano estratégico que seria encaminhado para a diretoria. A diretoria reuniu os planos das diversas áreas e editou uma versão única e oficial com o título: Planejamento Estratégico 1996-2010.

Vários resultados foram alcançados entre eles: a estrutura interna foi reorganizada proporcionando a diminuição do número de níveis hierárquicos, foram realizadas alterações no Regimento IEE/ USP, vários produtos foram credenciados pelo Sistema Brasileiro de Certificação, a área de divulgação se encarregou da criação do IEE Revista – que já se encontra em sua 20ª edição – e da criação de um CD Room de apresentação do Instituto – contendo um pouco da história, principais produtos, áreas de atuação, compromissos de curto e longo prazos assumidos durante a Conferência e outras informações –, o curso de mestrado do IEE foi credenciado pela CAPES/ MEC, recursos foram alocados para o treinamento de todo o pessoal de apoio.

Embora o processo de continuidade não tenha sido estruturado e os grupos de trabalho tenham se dissolvido poucos meses depois da Conferência, o evento trouxe também muitos resultados na área comportamental – grandes laços de amizade com pessoas que antes eram consideradas distantes, maior

proximidade entre as diferentes hierarquias, sentimento de valorização, aprendizado sobre a necessidade de se ter calma, aprendizado sobre compreender como as pessoas pensam, o aprendizado sobre o sentimento de frustração na continuidade do processo – promovendo o amadurecimento das equipes, para citar alguns exemplos.

### **6.3. Faculdade de Engenharia de Alimentos**

Desde 1990, quando ocorreram as discussões para implementação do curso noturno, a Faculdade de Engenharia de Alimentos da Unicamp vem questionando o seu modelo de ensino. Diante da necessidade de se realizar uma reestruturação curricular, um tema gerador de conflitos internos, a comissão de graduação decidiu realizar um trabalho planejado e para isso optou pela contratação de uma assessoria externa. Eles acreditavam que deveriam buscar novos mecanismos que os ajudassem a entender a questão curricular de uma forma mais abrangente do que, talvez, o conjunto das disciplinas do curso.

Aliado a isso, reconhecia-se que a indústria de alimentos estava se tornando cada dia mais importante do ponto de vista da economia e da ação sobre a sociedade, aumentando a responsabilidade das faculdades de engenharia na adequação da formação do futuro profissional dos alunos. Isto gerou uma preocupação em se buscar uma nova orientação educacional. Era necessário a compreender as tendências do momento e aprimorar o curso, continuamente, para sempre oferecer à comunidade o que existia de mais moderno.

Foi neste contexto que, em setembro de 1998, a Faculdade de Engenharia de Alimentos, faculdade pioneira, no Brasil, realizou a segunda etapa da **Conferência de Busca de Futuro**. Seu principal objetivo era manter a sua posição de vanguarda e exercer o papel de pólo multiplicador de idéias com características de excelência no ensino de graduação em face às grandes e atuais transformações econômicas, sociais e tecnológicas.

Os segmentos escolhidos para participar foram: professores, alunos, ex-alunos, administração da Unidade, administração da Universidade, clientes, fornecedores, comunidade, associações e entidades de apoio tecnológico. Todos juntos formavam uma fatia representativa da sociedade que formava o sistema Engenharia de Alimentos e que, portanto, tinham muito a contribuir e influir nesta busca para a construção da excelência da FEA.

O processo para a definição dos segmentos foi realizado junto com o comitê de planejamento. Todos os segmentos afins da área de engenharia de alimentos foram listados. Em seguida o grupo que representava o comitê escolheu aqueles que eram considerados essenciais para o propósito da Conferência. Foi determinado um número limite de pessoas que representariam cada segmento de modo que o número total de participantes formasse um conjunto equilibrado, porém, bem diversificado.

O critério para se convidar os professores foi definido da seguinte forma: todos seriam convidados e deveriam se inscrever para a Conferência. Caso o número total de inscritos ultrapassasse o número estabelecido pelo comitê, seria realizado um sorteio para decidir quem iria. Felizmente, não houve necessidade de recorrer ao processo de sorteio. Os alunos foram convidados por processo de sorteio por se tratar de um número de mais de 500 alunos para menos de 20 vagas na Conferência. Os demais participantes foram convidados

por processo de indicação.

Após dois dias e meio de muito trabalho os participantes descobriram a Base Comum da Conferência que nortearia os próximos passos da FEA:

- 1- Excelência com responsabilidade Social e atuação Crítica
- 2- Valorização da Graduação
- 3- Conscientização sobre as necessidades de mudança
- 4- Interação com a Sociedade (comunidade)
- 5- Formação com Engajamento Social
- 6- Vivência Universitária
- 7- Programa de Melhoria da Infra-Estrutura
- 8- Integração Departamental
- 9- Futuro Empreendedor e Desenvolvimento da Capacidade Empresarial do Aluno
- 10-Tele-informação e Informatização a serviço do ensino e Aprendizagem
- 11-Criação de um Centro de Educação Continuada voltado às necessidades da sociedade (C.E.C.)
- 12-Criação de Meios e Diretrizes para a Melhoria da Relação Professor Aluno
- 13-Diretrizes para um novo Currículo

Várias equipes foram formadas após a realização da Conferência para detalhar planos de ação para cada estratégia listada acima. As equipes definiram as principais ações que deveriam ser tomadas para a implementação das estratégias, incluindo a previsão dos recursos que seriam necessários. As equipes também elegeram um líder que seria o elo de contato entre os membros e a direção da FEA.

Devido à maioria dos projetos serem projetos para um prazo de no, mínimo

dois anos, após estes oito meses da realização da segunda etapa da Conferência ainda não é possível avaliar resultados concretos, mas apenas tendências.

A FAPESP lançou um programa que contempla o envolvimento de alunos de graduação na iniciação científica. Trata-se de um centro integrado de pesquisa e difusão com característica multidisciplinar ou interdisciplinar. Um dos grupos de trabalho já submeteu um projeto. A idéia do grupo é criar um Centro Integrado de Pesquisa em Alimentos. Este programa será muito importante no processo de flexibilização da estrutura departamental.

Algumas medidas foram tomadas para que o processo de continuidade tenha uma maior fluidez como: ampliar a comunicação interna, promover o aumento da participação das pessoas em geral e criar mecanismos para ampliar a compreensão de todos sobre o que está acontecendo.

Exemplos destas medidas, foram: a criação de uma página na Internet (<http://www.fea.unicamp.br/confut/>) com todas as explicações sobre o projeto, com os planos de ação resultantes e os nomes das pessoas envolvidas na sua implementação, criação de uma lista de discussão para facilitar a comunicação entre as pessoas, a divulgação do andamento dos projetos e a realização de algumas reuniões após a Conferência.

Uma marca muito forte dos responsáveis pela realização desta Conferência é a constância de propósito. Evidências disso é que eles decidiram realizar este trabalho há dois anos atrás e desde então vêm lutando para concretizar a idéia. Existe uma consciência de que aqueles dois dias e meio de trabalho foram apenas o começo do projeto e de que o sucesso ainda está para acontecer. Existe um plano de criação de uma estrutura mínima com um local próprio,

equipamentos e um coordenador trabalhando com dedicação exclusiva para dar cabo destes projetos.

#### **6.4. Fairway<sup>1</sup> Filamentos S/A**

A segunda etapa da Conferência da Fairway foi realizada em dezembro de 1995, no contexto de fusão de duas empresas. Tratava-se das empresas Rhodia (francesa) e Hoechst (alemã). As duas eram provenientes de mercados e produtos comuns do setor químico, e decidiram unir forças – uma aliança estratégica. A Fairway já nasce entre as cem maiores empresas do Brasil e como líder no segmento de filamentos para aplicações têxteis e industriais na América do Sul<sup>2</sup>. Tem o propósito de manter a posição de líder e de obter destaque generalizado no mercado internacional.

A Hoechst tem mais de 130 anos de atividade mundial e estava no Brasil desde 1949. A Rhône-Poulenc, matriz da Rhodia, atua mundialmente há 100 anos e participa da vida brasileira desde 1919. Ambas estão entre as maiores indústrias químicas do mundo.

No contexto da fusão, a Rhodia produzia filamento têxtil e industrial de poliéster e filamento têxtil e industrial de nylon na sua fábrica, em Santo André. A Hoechst produzia filamento têxtil e industrial de poliéster na sua fábrica, em Osasco. Mas a Hoechst não produzia filamento têxtil e industrial de nylon. A Fairway era 50% Hoechst e 50% Rhodia. A matriz da Fairway foi

---

<sup>1</sup> a maioria das informações foram extraídas do relatório: *Construindo Fairway – Uma História de Aprendizado Focada na Realização de um Future Search*, informações foram obtidas em outros documentos e através de entrevistas com participantes e ex-funcionários.

<sup>2</sup> Extraído de Folder de propaganda publicado em 1997. No folder também consta que a Fairway investiu cerca de 95 milhões de dólares entre 95 e 97, em aumento de capacidade de produção, atualização tecnológica e lançamento de novos produtos. Suas fábricas, incluindo Jacarei e São Bernardo do Campo possuíam capacidade de produção para 81 mil toneladas/ ano e faturavam cerca de US\$400 milhões de dólares/ ano.

montada na sede de um dos bancos multinacionais mais caros da Avenida Paulista, na cidade de São Paulo.

Embora os processos de negociação de fusões sejam sigilosos, os funcionários já ouviam falar na possibilidade desta fusão desde 1994. A fonte destas informações não era oficial. Elas chegavam através de boatos e histórias desencontradas gerando um clima de medo e ansiedade entre os mesmos. Em meados de 1995, é anunciada formalmente a fusão. Com a fusão, a empresa passa a ter 3100 funcionários. O clima, no ambiente interno da empresa, continuava desconfortável: os funcionários estavam tensos e inseguros com o que adviria.

O contexto da época era de recente abertura de mercado (ver capítulo 1.3) o que tornava a empresa vulnerável às novas leis que ainda estavam se firmando. O fim da reserva representava maiores custos de produção e margens de lucro cada vez menores em consequência da queda de preços. O negócio Fairway pertencia a um segmento muito competitivo e de baixa rentabilidade, portanto, a marca para o sucesso deste empreendimento, deveria ser a marca de fazer economia, contenção de despesas. A empresa deveria ser uma empresa enxuta empenhada em não cometer desperdícios.

As duas fábricas tinham realidades muito próprias e características singulares oriundas de suas respectivas culturas locais e também da influência alemã e francesa. Na fábrica de Santo André, havia influência francesa. Na de Osasco, havia influência alemã.

Preocupados em vencer o desafio da criação da identidade da nova empresa, definir visão, missão, estratégias e promover a integração cultural, a diretoria da Fairway decide investir na aplicação da Metodologia **Conferência de Busca**

**de Futuro.** O projeto foi batizado como Construindo Fairway, mas a expressão Jeito de Ser e de Fazer Fairway foi a frase que imprimiu a marca do evento exprimindo a sua essência com uma linguagem fácil e acessível.

O Jeito de Fazer são as inúmeras formas de execução de tarefas e contém os valores praticados pelas pessoas. Quando muitas pessoas trabalham juntas, elas acabam criando regras e padrões implícitos e explícitos de agir ao longo do tempo. Com a fusão, as duas empresas passariam pelo processo de adaptação e criação de novas regras e padrões de funcionamento unificadores. Este movimento a ser percorrido em direção à construção dos novos valores praticados foi moldando o novo Jeito de Ser até formar a identidade Fairway.

Quando os dirigentes da Fairway decidiram utilizar esta metodologia, eles estavam também expressando alguns sinais dos Jeitos de Ser preferidos. Tratava-se de uma busca que estava enveredando para caminhos participativos, igualitários, de crença na sabedoria individual e coletiva, de valorização da diversidade e de preocupação com a compreensão sistêmica da nova organização. Era uma iniciativa altamente inovadora. Cabe ressaltar que não significa que as lideranças tinham plena consciência de todos estes dados.

Um grupo de planejamento foi montado com a participação assídua do presidente da Fairway, para decidir o foco da Conferência, o processo de eleição dos participantes e a divulgação do evento. Este grupo era composto de 10 lideranças entre diretores, alta gerência e apoio logístico e administrativo. As primeiras reuniões foram destinadas a obtenção de alinhamento metodológico.

Em seguida, as discussões se voltaram para a definição do foco da Conferência e trataram da questão do novo posicionamento no mercado. Antes

da fusão este segmento de mercado estava protegido por um contexto mais amplo, pois existiam dentro das empresas gigantes: Hoechst e Rhodia. Depois da fusão, se tornou um segmento independente e autônomo, portanto muito mais exposto ao mercado externo exigindo um posicionamento muito mais competitivo.

Nas reuniões de planejamento, foram explicitadas expectativas como: criar um ambiente onde as pessoas sintam prazer e orgulho pelo que fazem, sintam confiança umas nas outras e que sejam comprometidas com a criação de uma cultura boa para o segmento de mercado em que atuariam. Um dos produtos que se esperava obter da Conferência era a personalidade Fairway.

O grupo de planejamento decidiu que, durante a Conferência, estariam visualizando o ano de 2001 nas suas reflexões sobre o futuro.

Estas reuniões eram orientadas para o sucesso da Conferência que tem como idéia central buscar os valores comuns e não problemas e conflitos. Então, as diferenças existentes entre as duas culturas Rhodia e Hoechst se tornavam veladas e implícitas durante as reuniões de planejamento.

Algumas pessoas do comitê de planejamento se encarregaram de visitar as fábricas e diferentes áreas para realizar entrevistas e observar se havia algum indício que pudesse comprometer o sucesso do trabalho naqueles ambientes. O comitê de planejamento estruturou todo o projeto e definiu e os gerentes de cada área realizaram palestras informativas para os seus funcionários.

Santo André era uma das fábricas mais antigas da Rhodia no Brasil. A influência urbana dos últimos anos alterou muito o seu perfil de mão de obra. Os funcionários eram mais jovens e existiam mulheres trabalhando em turnos.

A maioria morava longe da fábrica. Levavam cerca de duas horas para chegar (de ônibus) ao trabalho.

As pessoas se comportavam de maneira mais indagadoras do que em Osasco, pois existia maior abertura ao diálogo e tinham mais acesso a informações sobre andamento do negócio da empresa como um todo. A estrutura hierárquica era horizontal. Existiam algumas camadas que diferenciavam grupos de pessoas e representava um certo status para os que faziam parte. Determinados grupos eram considerados elites, portanto, a predominância no ambiente era da força do discriminatório. O restaurante era espaçoso com capacidade para 4000 refeições. Não havia diferenciação entre os funcionários. Todos os níveis da empresa almoçavam no mesmo restaurante. Havia um cardápio único para todos.

Osasco ainda mantinha características de cidade de interior. Existia mais união entre as pessoas e um clima de paternalismo. Mantinha-se um comportamento de disciplina e obediência. A estrutura era hierárquica verticalizada. A Informação era centralizada e as regras e procedimentos internos rígidos e burocráticos. Os funcionários atribuíam grande importância a documentos escritos e controles rígidos. Havia mais funcionários do sexo masculino do que mulheres. As pessoas não se comportavam de maneira indagadora. Predominava no ambiente a força da autoridade sobre o indivíduo.

O espaço físico era amplo, clássico, havia música ambiente e plantas. A sala de almoço era decorada e tinha serviço parcialmente a la carte para servir a alta hierarquia da empresa. Para os mensalistas, havia um restaurante separado com sistema de bandeijão. Para os horistas, que almoçavam no mesmo restaurante que os mensalistas, havia uma demarcação delimitando qual espaço do restaurante deveriam ocupar, e havia uma regra definindo

horário diferenciado de almoço. Além disso, eles usavam uniformes. Havia menos variações no cardápio dos horistas.

Mas as primeiras interações entre as duas culturas foram entre os dirigentes, nas reuniões de planejamento da Conferência. Os dirigentes eram ex funcionários Hoechst e Rhodia. O presidente era de origem Hoechst, o Superintendente e o Vice Presidente do Conselho eram de origem Rhodia. Este era um momento crucial para reflexão, mas as demandas pela ação eram muito grandes. Era necessário operacionalizar a nova empresa e para isto todos os processos deveriam ser revistos e unificados. Priorizou-se, então, a demanda do fazer.

Nos primeiros meses de contatos entre as duas empresas houve um forte empenho em conquistas e demarcação de territórios. Houve entraves na reestruturação dos processos produtivos. Ambas eram fabricantes de filamentos. Ambas acreditavam que tinham o melhor processo de produção, mas era necessário optar por um único, afinal, agora, tratava-se de uma só empresa. Este aspecto contribuiu para um clima de competição interna. Todos os outros processos organizacionais também foram reestruturados. Cada origem impôs o seu jeito de ser.

Ao mesmo tempo, havia um clima de busca das características comuns para justificar a fusão, e ambas as empresas eram do ramo químico. A Hoechst sabia lidar muito bem com as máquinas, seus produtos tinham menor variabilidade, mas a Rhodia era mais dinâmica e tinha mais clientes. Então, havia uma discurso de juntar as coisas boas de cada uma.

Nas fábricas, de modo geral, havia pouco envolvimento dos trabalhadores com os processos de mudança, portanto havia forte tensão e resignação. Eles não compreendiam os motivos das decisões e tão pouco eram consultados. Só lhes

restavam o sentimento de perda e o receio de serem demitidos. Um exemplo disso foi quando transferiram a tecelagem para Santo André.

Historicamente sempre houve pouca rotatividade de mão de obra, por isso haviam laços de amizade entre os funcionários. No nível gerencial e nas altas hierarquias, principalmente, havia um desconforto com a nova perspectiva profissional. As possibilidades de carreira na Fairway eram menores do que nas antigas Hoechst e Rhodia, onde o Universo era maior, embora os processos de promoção fossem mais lentos.

Um outro aspecto observado nas entrevistas foram as preparações para a primeira festa de natal e o cuidado da equipe de organizadores, composta por ex funcionários Hoechst e Rhodia, em interagir e considerar aspectos das tradições culturais de ambas para criar um novo modelo de celebração.

Nos processos decisórios, observou-se a criação de um terceiro modelo utilizado para a realização de compra de um equipamento. A Hoechst costumava optar pelo fornecedor usual e a Rhodia costumava optar pela melhoria do equipamento já existente. Mas, juntas, consensaram pela negociação com outros fornecedores e pela melhoria. O resultado foi um ganho de 40% de economia em relação ao fornecedor usual.

Na área de Pesquisa e Desenvolvimento, observou-se um processo de negociação para a melhoria de produto destinado a um cliente importante. Santo André tinha o hábito de realização de experimentos em pequena escala para só então concretizar o produto final<sup>3</sup>. A Hoechst se preocupava com a

---

<sup>3</sup> Processo conhecido como PDCA – *Plan, Do, Check and Action*. Deming (1990)

quebra de produção e conseqüente queda de produtividade para a realização destes processos. Após muitas negociações os experimentos foram realizados.

Todos estes aspectos observados são exemplos que retratam as trajetórias percorridas durante o processo de adaptação das antigas Hoechst e Rhodia na criação do Jeito de Ser – Fairway. A história iria continuar. Muitas questões políticas se desenrolariam. Cada empresa afirmando seu domínio e defendendo seus 50% da fusão. Há pouco tempo, ambas eram competidoras, agora parceiras. Era preciso tempo para que confiassem uma na outra. A grande vantagem de ter se tornado uma empresa pequena e jovem era a agilidade, a flexibilidade, as possibilidades que poderiam extrair da situação em prol do crescimento.

Mas o grande entrave era a adequação humana caracterizada por diferentes elementos culturais, diferentes estilos de gerenciamento, necessidade de adequação técnica. Havia uma crença de que a resolução destes problemas estava na combinação dos pontos fortes de cada empresa. Neste contexto, a **Conferência de Busca de Futuro** seria o ponto de partida para ajudar ambas as empresas a criar uma atitude positiva perante a fusão e para iniciar um processo orientado para ampla comunicação e divulgação interna na criação da nova identidade.

Após consensada a tarefa central da Conferência, o grupo de planejamento prosseguiu com a definição do processo de escolha dos participantes. Selecionou-se os segmentos que representavam o sistema inteiro. Dezesete das 73 pessoas que seriam convidadas para participar foram indicadas pela diretoria. As demais foram escolhidas por processo de eleição. O grupo de planejamento definiu quantas vagas haveria para cada segmento, garantindo a participação de todos os níveis hierárquicos, e organizou a eleição. As pessoas

das áreas se candidataram e no dia estabelecido para a eleição todos os funcionários puderam votar em seus representantes com exceção daqueles que estavam em período de férias, os temporários e os terceirizados. Cada eleitor, ao se dirigir, para a zona de voto, recebeu uma camiseta com a logomarca do evento. Após a apuração dos votos os resultados foram divulgados e todas as pessoas receberam orientações com o propósito de que pudessem continuar acompanhando o evento e participando indiretamente. Outros recursos de divulgação também foram utilizados como por exemplo, cartazes espalhados pelas fábricas e escritórios.

Após selecionado os segmentos que representavam o sistema inteiro e os nomes das pessoas, decidiu-se que o próximo passo seria a realização de reuniões de cerca de três horas, tantas quantas fossem necessárias, com o propósito de obter o comprometimento de todos os envolvidos com o sucesso do empreendimento. Acreditava-se que se os envolvidos compreendessem a importância, o significado e a validade do processo estariam dispostos a se comprometer. Foram realizadas reuniões individuais com as principais lideranças das fábricas de Osasco, Jacareí, Santo André e São Bernardo do Campo.

Após quatro meses de planejamento, a segunda etapa da Conferência se realizou. Foram dois dias e meio de muito trabalho no hotel Alpino, em São Roque, onde todos ficaram hospedados durante todo o processo. A base comum que nortearia os passos seguintes da Fairway foi sintetizada nos seguintes 12 grandes temas. Para cada tema havia um líder responsável pela continuidade:

1. Comunicação Interna e Externa
2. Valorização das Pessoas
3. Segurança

4. Empresa Ética
5. Parceria com Clientes, fornecedores e outras entidades/ comunidades
6. Informatização
7. Qualidade Total
8. Expansão, Investimentos, Modernização
9. Agilidade, Organização mais leve, Estrutura Participativa
10. Custo Competitivo, Rentabilidade
11. Divulgação e Consolidação do nome Fairway
12. Objetivos Definidos

Após a realização da Conferência não houve um processo estruturado para garantir a continuidade do processo. Os temas eram tantos e tão abrangentes que qualquer tomada de decisão os estaria contemplando de alguma forma. Não tratar os projetos de forma estruturada gerou uma enorme frustração entre os funcionários, principalmente, os participantes do evento, pois os mesmos haviam depositado muita energia e comprometimento durante quatro meses em todo este trabalho.

Durante os três anos que se seguiram à Fusão, a empresa conduziu programas austeros e brutais de redução de custos. Mas num dado momento, contrariando a estes programas, realizou um investimento exorbitante na construção de uma nova fábrica quando poderia ter economizado muito dinheiro se tivesse investido em uma das duas fábricas já existentes.

Em março de 1999 a Fairway fechou. Uma parte foi vendida e a outra retornou para o antigo dono. A justificativa das lideranças em relação ao fechamento da Fairway eram externas ao sistema. Por exemplo, a entrada dos asiáticos no mercado brasileiro, as alterações de estratégias impostas pela matriz.

Durante os seus três anos de existência, a Fairway perdeu mercado, perdeu qualidade em seus produtos, perdeu rentabilidade e acumulou uma enorme dívida financeira.

## **6.5. IBQP - Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade**

O IBQP era uma entidade que estava acabando de nascer. Ela foi criada para atender condições impostas pelos japoneses para que operassem no Brasil. Sua missão era promover a Qualidade e Produtividade, através da mobilização e da articulação dos agentes representativos da sociedade, para melhoria da competitividade da economia e do padrão de vida da população.

Tratava-se de uma empresa com influência forte do governo federal, mas que pretendia ser uma organização particular de representação da sociedade produtiva em geral. Em 96, tinha 60 sócios e havia um propósito de que tivesse muito mais sócios e de que fosse financiada pelas classes produtivas. Ou seja, o IBQP estava se constituindo como uma entidade privada, sem fins lucrativos, de âmbito nacional. Seus sócios seriam as empresas, as entidades de trabalhadores, os consumidores, as entidades técnico - científicas, as organizações de governo e as não-governamentais. Os sócios participavam pagando uma quantia para o IBQP.

Em 1996, quando o IBQP estava completando seu primeiro ano de idade, seus administradores decidiram planejar um projeto de **Conferência de Busca de Futuro**. Nos dias 25,26 e 27 de abril de 1996, realizou-se a segunda etapa da Conferência com o tema: Busca do Futuro da Qualidade e Produtividade no Brasil. A Conferência foi arquitetada para criar uma visão e uma base de

recomendações feitas por cada um dos participantes para serem utilizadas no desdobramento do planejamento estratégico a longo prazo.

Naquela época havia uma divisão no IBQP entre empresários e governo. Os empresários não queriam a intromissão do governo nesse negócio. O governo queria a participação dos empresários, mas desde que o governo ditasse as regras. A Conferência era um meio que viabilizaria a descoberta de um terreno comum. Mas para que isto ocorresse era necessário a existência de uma vontade genuína de ambas as partes. Parte desta população havia se filiado ao IBQP por razões predominantemente políticas.

O IBQP tinha uma estrutura bem flexível que estava sendo montada paralelamente ao planejamento da Conferência. Havia somente 10 funcionários fixos e um Conselho, que assumiu, provisoriamente, o papel do executivo e tomou providências para que o IBQP se instalasse em algum lugar. Quando a Conferência se realizou já existia um diretor executivo, recém nomeado, e já existia uma sede, que se localizava em Brasília. Um diretor técnico e três secretários trabalhavam na sede.

Os segmentos selecionados para participar da Conferência foram: empresas privadas e estatais, sindicatos, educadores, acadêmicos, artistas ecologistas, mídia, paisagistas, trabalhadores, consumidores corporativos e individuais, governo, entidades de classe, cidadania, meio ambiente e mídia.

Participar da Conferência do IBQP foi uma oportunidade de aprendizado, conscientização e mudança de mentalidade coletiva, impressionante. Juntos, os participantes construíram o retrato do Brasil, expressaram quais eram as principais preocupações nacionais e traduziram o espírito nacional.

De acordo com seu estatuto, o IBQP tem um papel de cuidar da evolução do comportamento da sociedade brasileira em Qualidade e Produtividade. Mas esta não é uma missão para especialistas. O povo é mais sábio que o especialista. E através da Conferência um pequena amostra do povo brasileiro mostrou a resposta sobre qual é o futuro que gostariam de construir para o Brasil.

Todos, sem exceção, enxergaram a Qualidade e Produtividade como o caminho para a competitividade e para a melhoria na Qualidade de Vida dos cidadãos. A Qualidade da Educação seria a base da mudança, a Qualidade da Saúde e da Justiça a garantia de sistemas que gerem oportunidades para todos. O tema mais polêmico durante a Conferência foi trabalho e emprego gerando até um compromisso de um grupo de preparar uma nova **Conferência de Busca de Futuro** para discutir, debater, estressar mais profundamente o tema Trabalho e Emprego na Sociedade Brasileira.

Houve manifestações quanto a necessidade da participação popular na administração de questões de interesse geral da comunidade (no serviço público, por exemplo), no desenvolvimento do respeito, da ética e preservação do meio ambiente como resgate da cidadania.

A descoberta da Base Comum do IBQP ampliou a sua visão de futuro. Pelo ano de 2006, a Qualidade e Produtividade praticadas no Brasil serão o modelo para as mais diversas organizações, através da nação e do mundo através do seu cuidado com:

1. O Meio Ambiente e com a Ecologia, em todos os seus aspectos;
2. Mais empregos;
3. Soluções harmônicas e criativas com relação as oportunidades de trabalho;

4. A Ciência e Tecnologia, através da Pesquisa e Desenvolvimento, no sentido de propiciar uma existência humana mais digna para todos;
5. Educação planejada e implementada de acordo com as necessidades da nação;
6. A Desconcentração de Renda, redundando no bem estar de todos, sem exceção;
7. A Política, com um sistema efetivamente participativo;
8. A maior Consciência Política, onde a Ética, a Cidadania e a Negociação são de modo natural, direcionadas aos interesses da nação e do seu povo;
9. A Saúde de seu povo, através da infra-estrutura exemplar implantada em todo o país
10. A Qualidade de Vida desfrutada por toda a população, indistintamente, com mais Tempo para a Família, Lazer, Turismo e meios de Transporte abundantes;
11. A Justiça, praticada de maneira cristalina, elevada e digna

Após a Conferência, um grupo da Unicamp ficou incumbido de elaborar o relatório que seria enviado, posteriormente, a todos os outros participantes. Não houve um processo estruturado para garantir a continuidade e a implementação das estratégias elencadas. Os participantes eram de diferentes estados do Brasil, dificultando o acompanhamento das iniciativas com as quais haviam se comprometido.

As principais estratégias definidas na Conferência deveriam ser a única fonte de trabalho do IBQP.

## **6.6. Educação no Estado do Ceará**

A partir de 1995, várias ações de mobilização começaram a ser desenvolvidas no Ceará. O Fórum da Educação foi criado, a partir do Pacto da Cooperação, com a missão de integrar esforços na busca de soluções para a universalização da educação básica com qualidade. O sistema de Justiça (Juizes, Promotores e Magistrados) foi acionado para defender o Direito de Aprender de crianças e adolescentes cearenses e fiscalizar a aplicação dos recursos orçamentários destinados à educação, nos municípios.

Foi dentro deste contexto e dando continuidade à construção deste projeto que a Secretaria da Educação Básica realizou nos dias 21, 22 e 23 de novembro de 1996 a segunda etapa da Conferência: Educação- Construindo Juntos o Ceará do Futuro, que já estava sendo planejada há cerca de três meses.

Participaram do evento dirigentes regionais da educação (CREDE – Centro Regional da Educação e dos Secretários Municipais de Educação), entidades de fomento, professores, pais, alunos, promotores públicos, diretores de escolas, de órgãos municipais e regionais, empresários, políticos e organismos internacionais.

Ainda durante a segunda etapa, as discussões dos grupos durante a análise do passado, destacaram todos os acontecimentos marcantes da história do mundo que impactaram o processo educacional: a Guerra Fria quando o mundo estava dividido em dois blocos, a ditadura militar brasileira, os movimentos populares (por exemplo, De Pé no Chão Também se Aprende a Ler e o Movimento de Cultura Popular do Nordeste), a influência da Universidade nos movimentos educacionais do Ceará, o processo de redemocratização, a anistia, as diversas Leis de Diretrizes e Bases, a reforma do ensino, a atuação de Paulo Freire, a

criação do Mobral, as Diretas Já, a legalização da UNE ( União Nacional dos Estudantes), o prêmio Criança e Paz, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Plano Todos Pela Educação de Qualidade para Todos.

Os participantes rememoraram todos os acontecimentos marcantes da história do Ceará, todas as iniciativas ligadas à educação como: a implantação das primeiras escolas pelos jesuitas, o coronelismo, a prática do clientelismo, a decadência do ensino público, a transformação da escola de humanidades, a criação do Liceu, do Justiniano de Serpa, da Escola Normal, do Colégio Militar, da AMECE (Associação dos Municípios do Estado do Ceará), da Rede de Cooperação, da TVE (televisão educativa), do Fórum da Educação, dos CREDES, das Universidades, a implantação do PRORURAL, a intensificação das parcerias com o Pacto do Ceará, a participação da UNDIME (União dos Dirigentes Municipais de Educação), a participação da AMECE (Associação dos Municípios do Estado do Ceará), para citar alguns exemplos.

Alguns avanços importante que aconteceram entre 1986 e 1997 foram lembrados. Entre eles: os 25% garantido na Constituição Federal de 1988 para a manutenção e desenvolvimento do ensino, a realização da Conferência Mundial pela Educação, o Plano Decenal de Educação no Brasil, a Informatização na Educação, a Avaliação do Ensino, o enfoque na questão do Ensino Fundamental do Ceará, a Mobilização do Ceará em prol de melhor qualidade do ensino.

Esta discussão evidenciou a riqueza da dinâmica vivenciada no processo de construção individual e coletivo. Todos estes eventos da história do Ceará, inclusive muitos outros relacionados a diferentes áreas também contribuíram na construção da Educação do povo cearense e, esta participação no processo de **Conferência de Busca de Futuro** era um meio de potencialização das

forças coletivas para dar continuidade à história da Educação Cearense e imprimir a marca do povo, que conseqüentemente estaria influenciando direta e indireta na definição da Política Educacional para o próximo milênio. Os participantes também refletiram sobre a realidade atual da Educação e sobre as grandes tendências mundiais e locais.

No último dia de trabalho, o grande grupo já tinha em mente qual era o futuro comum que eles desejavam construir. Houve um destaque para a questão do Sucesso Escolar, Democratização na Escola e Universalização Ensino. Os grupos chamaram a atenção para a questão da eficiência do sistema e reivindicaram que para produzir Educação, o dinheiro deveria ser gasto, principalmente, nas escolas e não na administração. A administração teria que custar barato, deveria ser suprida com apenas o essencial. Há que se criar uma nova forma de gerenciar com mais competência. Hoje já não basta que os estudantes aprendam a fazer continhas, eles precisam aprender a pensar (ver relatório da Secretaria da Educação do Ceará/ 1197).

A Universalização do ensino se refere a inclusão de todos os indivíduos no processo coletivo de aprendizado e a tornar a escola um lugar atraente. A escola deve atuar e ser amparada por projetos consistentes e baseados em parâmetros modernos de educação.

O Terreno Comum que os atores da Conferência descobriram para a construção do futuro da educação do Estado para o ano 2006 foi a implantação de uma Gestão Democrática focalizada nas seguintes estratégias:

- 1- Financiamento da Educação com recursos dirigidos diretamente ao aluno, ou seja, tendo o aluno como parâmetro;
- 2- Valorização do Professor – qualificação dos recursos humanos;

- 3- Aprender Brincando, o prazer de aprender – escola como espaço cultural;
- 4- Preparação para o Trabalho – parcerias das escolas com as associações de indústria e comércio;
- 5- Universalização do Ensino – universalização da educação básica, prioritariamente do ensino fundamental, municipalização da educação;
- 6- Educação comprometida com a modernidade – domínio do conhecimento, utilização da informática na escola pública, educação à distância, televisão, internet;
- 7- Educação para a Vida – abolir a reprovação no ensino e organizar o curriculum comprometido com a realidade;

Ao término da Conferência havia um clima de grande entusiasmo. A Conferência foi um sucesso. Nos meses seguintes várias providências foram tomadas no sentido de dar continuidade ao processo e concretizar os compromissos assumidos. O secretário da educação mandou emoldurar a Teia de Tendências (que virou um quadro de tamanho 3,5m x 4,0m), como símbolo do evento, pois era um desenho multicolorido que para eles simbolizava o céu cheio de estrelas cadentes e constelações, umas se ligando às outras.

Entre janeiro e março de 1998, foram realizados 21 encontros regionais dos Conselhos Municipais de Desenvolvimento Sustentável (CMDs) nas regiões administrativas do Estado, promovidos pelas Secretarias Estaduais do Governo, Planejamento, Educação Básica e Conselho de Educação do Estado do Ceará.

Estes encontros foram realizados em Fortaleza e em diversos municípios do Estado e tinham o propósito de discutir as repercussões das mudanças recentes decorrentes das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei Darci Ribeiro, da Lei do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento

do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério e também tinham o propósito de estabelecer parcerias entre Estado e Municípios tendo em vista a implantação de mecanismos necessários para a criação do referido Fundo do Estado do Ceará a partir do segundo semestre de 1997.

Mais de 6000 pessoas participaram dos encontros, entre Secretários de Estado, educadores, deputados, vereadores, membros do Conselho Regional de Desenvolvimento Sustentável, representantes da UNDIME, da AMECE, do Conselho dos direitos da Criança e do Adolescente, Conselho de Educação do Estado do Ceará.

Ainda em março de 1998, entre os dias 21 e 22, foi realizado o encontro Justiça na Educação – Um Pacto Cearense , para oficializar o pacto firmado entre o Poder Executivo, Judiciário e Ministério Público no Ceará.

Este pacto foi deflagrado em fevereiro de 1996, e está fundamentado na implantação de uma ação fiscalizadora na aplicação dos recursos destinados à educação - nos 184 municípios do Estado - e ação fiscalizadora para a garantia constitucional do direito à educação. Participaram do encontro 350 pessoas entre juízes, promotores, educadores e secretários municipais de educação.

O Governo do Estado, através da Secretaria de Educação Básica e do trabalho conjunto com as Prefeituras Municipais, decidiu implantar a realização de concurso único para o Magistério no Estado. O propósito desta iniciativa foi democratizar oportunidades, racionalizar processos, diminuir custos, tornar transparente o sistema de ingresso na rede pública de ensino e ainda suprir carência de professores nos municípios.

Um outro resultado muito interessante viabilizou-se através do IPREDE (Instituto de Prevenção à Desnutrição e à Excepcionalidade) que teve alguns representantes como participantes da Conferência e, desde então, adotaram a metodologia como principal ferramenta do projeto Teia de Resgate à Vida, criado em outubro de 1994. Este projeto tem o propósito de melhorar a prevenir a desnutrição infantil através da implantação de Núcleos Comunitários em áreas de risco social de Região Metropolitana de Fortaleza.

O projeto Teia de Resgate à Vida tem um Programa de Educação Preventiva (PEP) que visa capacitar agentes comunitários e multiplicadores. Neste programa eles trabalham com treinamentos expositivos sobre Educação em Saúde Pública, **Conferências de Busca de Futuro** e Estágios. As Conferência são aplicadas nas comunidades e tem contribuído para ampliar a visão de agentes sociais, auxiliando na capacitação dos mesmos para assumirem o compromisso com sua cidadania e transformarem sua realidade social.

No Jornal a Tribuna do Ceará, de 07 de janeiro de 1998, foi publicada uma matéria referente a união da 182 escolas Estaduais e 123 Municipais. Este foi o maior esforço da história da Educação no Ceará já realizado, com a participação do Estado, Prefeitura de Fortaleza e iniciativa privada (através da CDL – Câmara dos Dirigentes Lojistas).

Esta união tinha o objetivo de garantir uma vaga, através da matrícula única nas escolas estaduais e municipais, para todas as crianças que ainda estão cursando o ensino fundamental. Além disso, o pacto também previa a elaboração de um planejamento único da rede escolar; a implementação de programas de aceleração de aprendizado para corrigir distorções de idade

escolar, aumentando, conseqüentemente, o número de vagas; a adoção de medidas qualitativas no ensino público e a realização de um Censo Educacional em Fortaleza.

A Sucesso da Conferência da Educação foi tão grande que além de ter promovido muitas iniciativas conjuntas e acordos de parceria também desencadeou outras Conferências na Região além das realizadas pelo IPREDE, entre elas: Agroindústria Tropical Desafios para o Futuro – Embrapa/ CE, Construindo o Ceará 2020 - Pacto de Cooperação/ CE e Sobral – um Novo Jeito de Ser – cidade de Sobral/ CE para citar algumas.

#### **6.7. Curso de Mestrado em Qualidade**

Em agosto de 1996 realizou-se a segunda etapa da **Conferência de Busca de Futuro** para o Mestrado em Qualidade da Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), uma Universidade pública e de estrutura departamentalizada. O propósito da Conferência do Mestrado era fazer uma reflexão sobre rumos a serem tomados pelo curso. Esta iniciativa foi produto da mobilização dos alunos que estavam preocupados com uma série de críticas e pressões da época e teve o apoio da coordenação do mestrado.

O curso era novo na Universidade, era caracterizado por uma proposta arrojada e inovadora e tinha sido formalmente instalado, em 1991. Por estar fora dos padrões normais aceitos pela academia, enfrentava problemas institucionais relativos à sua inserção e à obtenção do reconhecimento pela CAPES/ MEC. A sua sobrevivência financeira dependia de convênios firmados

com empresas da região e da boa vontade de muitos professores. Em 1996, os convênios existentes não eram suficientes para manter o curso.

O Mestrado em Qualidade era um curso *stricto sensu*, de estrutura multidisciplinar. Foi montado de forma a assegurar um contato permanente com o sistema produtivo. Os candidatos a ingresso no curso deveriam ter título universitário em qualquer área, sendo desejável que possuíssem experiência profissional na área de Qualidade ou áreas afins.

Na época, haviam cerca de 200 alunos regulares e mais 200 alunos especiais inscritos, oriundos das mais diversas carreiras profissionais. Poucas teses eram defendidas, poucos artigos publicados, e não existiam professores doutores para orientar sequer 20% dos alunos, ou seja, a concepção do curso partia de premissas completamente divergentes àquelas estabelecidas pelos padrões acadêmicos tradicionais. Nas outras Unidades do campus os mestrados costumavam ter cerca de 20 alunos por curso e vários professores doutores para orientação das pesquisas.

Através da Conferência, esperava-se firmar novos convênios com empresas, encontrar uma solução para a questão institucional e visualizar o futuro desejado em 2006 junto com algumas diretrizes que permitissem iniciar sua viabilização.

Participou da Conferência um conjunto de 57 atores entre Entidades Governamentais, Organizações Públicas, Empresas Privadas, Professores, Administração da Unicamp e Alunos. Deste conjunto de atores, 40% eram convidados externos (de fora da Universidade), 26% eram alunos. Entre os demais convidados haviam os professores, os coordenadores do mestrado, os administradores da Unidade e convidados de outras Unidades da

Universidade. Todos esses segmentos foram definidos no comitê de planejamento. Os alunos foram escolhidos por processo de eleição estabelecido pelos próprios alunos. Os demais participantes foram escolhidos por processo de indicação. Os professores da Unidade, que eram bem-vindos, receberam um convite formal por escrito e um telefonema ou convite pessoal. Estes professores eram, predominantemente, os professores colaboradores do mestrado e os professores de carreira da Unidade que apoiavam o mestrado. Os demais receberam um convite formal via malote interno e nenhum incentivo extra para participarem.

Os grupos refletiram, desde o primeiro dia, sobre a adequação do currículo às necessidades dos clientes, parcerias com empresa e qualidade de vida, multidisciplinaridade e sobre a busca da excelência do curso.

Ao final dos dois dias e meio, identificou-se que o futuro comum para o ano de 2006 era a consolidação do Mestrado em um Centro de Excelência em Gestão com as características abaixo. Os participantes firmaram compromissos a serem executados por eles na construção desse Centro.

1. Qualidade de Vida

- Foco no ser humano

2. Integração sistêmica

- Cooperação com outros centros

3. Integração com organizações e sociedade

- Alinhamento de pesquisa sobre gestão com administração pessoal

4. Nova arquitetura

- Espaço próprio

- Instituto

## 5. Centro de Excelência

Pesquisa

Desenvolvimento

Ensino

Difusão de Competência

Internacionalização da Unicamp

Educação continuada

Multidisciplinaridade

Ambiente de convergência, troca e aprendizado

## 6. Agente Transformador

Novos níveis de consciência com reflexo social

A Conferência foi considerada por todos os participantes uma poderosa e válida ferramenta, extremamente útil no processo de aprendizado coletivo, de romper inércias e de despertar nas pessoas o desejo de contribuir para a construção de um futuro compartilhado. Para a maioria, ter vivenciado a Conferência, foi uma experiência muito rica onde puderam aprender a planejar o futuro e onde descobriram que é possível encontrar uma base comum, ou seja, um consenso com um grupo de pessoas que possuem posições divergentes mas que estão dispostos a conversar a respeito, e descobriram que a multidisciplinaridade é muito importante para complementar o perfil profissional das pessoas à medida que elas aprendem sobre outras áreas.

O mestrado conseguiu o credenciamento pela CAPES/ MEC como Mestrado Profissional, aumentou o número de teses defendidas e artigos, mas ainda não resolveu o problema da inserção dentro da Universidade e continua muito longe de concretizar a idéia do Centro de Excelência.

## **CAPÍTULO 7. Análise dos Resultados Alcançados**

A análise dos resultados alcançados que se segue irá identificar aspectos singulares e recorrentes relacionados a cada experiência relatada anteriormente e, através do estabelecimento de um paralelo com as teorias descritas nos capítulos anteriores serão levantadas algumas conclusões considerando os diferentes contextos de realização em que as Conferências foram realizadas.

### **7.1. Sistema de Bibliotecas**

Durante o Planejamento da Conferência do Sistema de Bibliotecas não houve um trabalho de definição das estratégias de continuidade do processo. O comitê de planejamento não se preparou para dar sustentação aos projetos que adviriam.

Em consequência, as iniciativas dos grupos que se formaram para trabalhar nestes projetos, durante a terceira etapa, foram tornando-se cada vez mais isoladas e foram perdendo a conexão com a Conferência. Novas pessoas agregaram-se aos grupos de trabalho, alguns grupos desfizeram-se, outros grupos nasceram, e a idéia da Conferência foi se diluindo ao longo do tempo.

Os projetos da FAPESP foram aprovados nesta mesma época, contribuindo para um notável desenvolvimento do Sistema nos últimos dois anos. Salvo os resultados citados na descrição do caso (ver capítulo 6.1), os participantes não reconhecem outras inter-relações entre este progresso e a Conferência realizada há dois anos atrás. E também não enxergam nenhuma relação entre os projetos da FAPESP e a Conferência, embora estes projetos

(alguns já em andamento na época) tenham sido tema de debate durante a realização da segunda etapa da Conferência, e tenham sido aprovados e validados por todos os participantes, que inclusive assumiram o compromisso de apoiá-los.

No capítulo 5.1, os resultados dos estudos de Putnam mostraram que o contexto social e a história condicionam o desempenho organizacional e que mudando as estruturas pode-se mudar a prática vigente, ou seja, o comportamento. Fritz, no capítulo 5.3, reafirma estas idéias quando argumenta que processos de mudança não podem ser geridos em estruturas de estabilização, pois o propósito destas estruturas é a manutenção da rotina do sistema.

Para que o processo de continuidade desta **Conferência de Busca de Futuro** tivesse sido mais efetivo e reconhecido por toda a comunidade, uma das medidas necessárias era a criação de uma estrutura para dar sustentação aos projetos que adviriam. Esta iniciativa deveria ocorrer na fase de planejamento da Conferência como condição fundamental para obtenção de sucesso. A falta desta iniciativa fez com que parte dos esforços despendidos para a realização das primeiras e segunda etapas da Conferência se dissipassem. Por outro lado, o Sistema de Bibliotecas é um tipo de sistema a serviço da estrutura de estabilização e que tem uma história bem sucedida para contar, além do que, não enfrenta problemas com concorrência e, portanto, não tem fortes razões para se preocupar agressivamente com o futuro.

Na fase de planejamento, houve uma atenção e preocupação excessiva com a segunda etapa da Conferência em detrimento do projeto como um todo. Os organizadores acabaram desviando-se da essência do projeto e ficando mais voltados para o evento em si, ou seja, para a aplicação da

metodologia, na segunda etapa. Não se sabe exatamente em que grau isto ocorreu, mas pela forma com que as pessoas se dirigem aos resultados da Conferência, percebe-se que haviam expectativas de que a aplicação da metodologia por si só geraria a integração do Sistema e os outros resultados desejados.

De acordo com a proposta de Senge, relatada no capítulo 3.1.4, construir uma visão compartilhada de futuro isoladamente é desperdiçar sua capacidade de potencializar o sistema. Para otimizar os resultados, ela deve vir sempre acompanhada do desenvolvimento das outras disciplinas de forma sistêmica. No capítulo 4.2, Frankl ressalta que não se deve atribuir os resultados das obras realizadas às técnicas. As técnicas são vazias e sem vida. Weisbord diz que as técnicas não se importam com o que as pessoas fazem com elas.

Uma organização deve ter em mente seu propósito, sua filosofia e sua determinação para lutar e aprender. Encarar a **Conferência de Busca de Futuro** como um projeto aumenta o campo de visão dos organizadores e ajuda a evitar a sua simplificação. Não se deve super-valorizar a segunda etapa do processo em detrimento, principalmente, da terceira etapa que é o coração das mudanças duradouras e efetivas.

A iniciativa da Conferência foi da direção da Biblioteca Central (BC), todas as reuniões de planejamento foram realizadas no espaço físico da BC, e também a segunda etapa da Conferência e a exposição, na terceira etapa, para divulgação dos temas acordados. Dos 81 participantes, 50% eram funcionários das bibliotecas do sistema (diretores, bibliotecários, apoio) e, entres eles, 20% eram funcionários da Biblioteca Central. Somado a isso, existia o fato de que a BC não tinha grande influência nas decisões das seccionais. As lideranças das unidades para as quais as seccionais

respondiam não estavam presentes. Na verdade, existia uma certa homogeneidade entre os 81 participantes. Todos estes elementos juntos, acabaram gerando um foco exagerado na BC durante a Conferência, quando o foco deveria ser no sistema e na integração do sistema dentro da Universidade.

Embora a metodologia preze a necessidade de fazer-se um corte transversal no sistema, de forma que os participantes representem todas as áreas e hierarquias que influenciam-se mutuamente, a prática tem demonstrado que se não houver uma representatividade forte das principais lideranças, aquelas com poder e autoridade para a tomada de decisões, isto irá comprometer a continuidade do processo.

Quanto à homogeneidade do grupo, ela acaba interferindo na riqueza do processo e na criatividade. A diversidade é um indício de que existem participantes que conhecem diferentes partes do sistema e que juntos eles irão aprender sobre o sistema como um todo. No capítulo 4.1, Hammel e Prahalad referem-se à esta inteligência coletiva como um amálgama.

No período de continuidade do processo (terceira etapa) ocorreram algumas transições: uma delas foi o afastamento, por aposentadoria, da diretora e a outra, foi a eleição do novo reitor da Universidade fazendo com que o processo de continuidade da Conferência fosse interrompido.

Quando a nova diretora tomou posse, despertou no Sistema grandes expectativas, pois a gestão anterior havia durado 15 anos. A nova diretora declarou estar iniciando um trabalho com diversas demandas priorizadas pela atual reitoria eleita desde 1998. Este trabalho encontra-se em fase de diagnóstico e de levantamento do que a comunidade espera. Na verdade, trata-se de uma atualização das discussões da Conferência.

O processo escolhido para realizar este levantamento demonstra que os princípios e valores vivenciados durante a Conferência continuam sendo praticados caracterizando que houve aprendizado. A diretora montou uma equipe mista, formada por alguns membros de diferentes áreas da Biblioteca Central, para visitar todas as comissões das bibliotecas seccionais. Estas visitas tinham o propósito não só de promover maior integração entre elas, como também de conhecer as demandas das seccionais, vistas por um ângulo diferente do habitual.

Ao término do mapeamento de todas as possibilidades no universo das bibliotecas, o próximo passo será a elaboração de um planejamento de trabalho para os próximos anos de gestão, tendo em vista a implementação das principais pendências da Conferência que atendam aos atuais desejos da comunidade e que sejam possíveis de implementação tendo em conta o cenário político que se apresenta.

## **7.2. Instituto de Eletrotécnica e Energia**

Conforme relatado anteriormente (ver capítulo 6.2), não existia no IEE registros de realização de trabalhos deste gênero. Tradicionalmente, as gestões do IEE sempre foram conservadoras e de origem catedrática. E a proposta da Conferência é participativa e democrática, o que iria requerer um esforço de todos, ao longo do tempo, no sentido de aprenderem a pensar de uma maneira diferente coerente com o novo modelo, e de aplicarem este aprendizado na prática até ele se tornar hábito (ver capítulos 3.1.3 e 5.4). Para Putnam (ver capítulo 5.1), as raízes históricas condicionam profundamente o comportamento de uma organização. Isto significa que não

é porque as pessoas passaram alguns dias praticando o diálogo, aprendendo sobre sistemas e participando coletivamente de uma atividade, que ao retornarem aos seus locais de trabalho tudo seria diferente.

Para ilustrar esta afirmação, houve um episódio, sobre as avaliações de desempenho do IEE que ocorreu logo após a realização da segunda etapa da Conferência. De dois em dois anos os funcionários eram avaliados e um certo número de referências (aumento por mérito, aprovados pela reitoria) deveriam ser distribuídas entre os melhores. Havia uma expectativa de que este processo fosse conduzido de uma forma transparente e participativa e existia até uma comissão para cuidar disso. Na época, também havia um problema interno de desvios de função, colocando a diretoria diante de um dilema: corrigir as funções ou fazer avaliação por mérito. A diretoria acabou recorrendo a sua costumeira forma de agir que, na verdade, os funcionários consideravam arbitrária e autoritária e que não deveria mais ser utilizada naquele novo contexto. Ou seja, após um trabalho de grande dimensão e impacto para o IEE, um trabalho que pregava valores participativos e democráticos, aquele tipo de atitude era inconcebível e compreendida como uma atitude de quem não estava honrando os compromissos firmados na Conferência.

Contudo, na fase de planejamento de todo o processo houve uma falha que foi a falta de definição de uma estrutura para sustentar a terceira fase. Houve uma ênfase muito maior na realização da segunda etapa, reforçando a aplicação do método. Segundo Putnam e Fritz (ver capítulos 5.1 e 5.3) para que ocorram mudanças nas práticas vigentes de uma organização, é necessário a criação de estruturas especiais, pois as estruturas influenciam comportamentos mesmo existindo raízes históricas profundas. Segundo Senge (ver capítulo 3.1.3), as estruturas mais difíceis de serem mudadas são as estruturas mentais das pessoas. Para cuidar deste aspecto é

recomendável a aplicação do modelo II de Argyris (vide tópico 5.5) para que as pessoas, aos poucos, possam ir compreendendo quais são as suas formas predominantes de pensar e de agir e como cada uma, a partir desta consciência, poderá começar a se empenhar num processo de mudança.

Uma **Conferência de Busca de Futuro** deve ser considerada como um grande projeto e não um evento de três dias. A continuidade do processo depende – além das estruturas especiais e dos métodos para viabilizar mudanças de modelos mentais e criação de hábito – do comprometimento das lideranças. Mas quando se decide iniciar este projeto, não se sabe ainda qual será o seu fruto: o futuro que a coletividade quer, as diretrizes, as estratégias e os recursos necessários. Mas a experiência tem demonstrado que os projetos são de dimensões muito grandes. Por isso, a primeira etapa deve incluir um processo de conscientização das demandas futuras que um trabalho como este deverá exigir das principais lideranças e a responsabilidade que lhes cabem. Depois dessa reflexão é necessário indagar se mesmo assim estão dispostas a encarar o desafio.

Em 1998, ou seja, dois anos após a realização da segunda etapa da Conferência, um novo diretor tomou posse do IEE. Este diretor foi participante e simpatizante da Conferência realizada em 1996. Na sua campanha ele havia prometido retomar os projetos pendentes. Após a sua posse, montou uma comissão de dez pessoas, cinco entre elas foram indicadas por ele e as outras cinco indicadas pelos próprios funcionários. O grupo é aberto e tem um propósito fundamentado nas resoluções da Conferência. Eles estão definindo como deverá ser a organização nos próximos quatros anos para então elaborar um plano tático, um novo regimento e formar comissões de trabalho.

Como o produto das Conferências são planos de ação para serem executados, normalmente, em 10 ou 15 anos, é recomendável que as organizações realizem reciclagens periódicas para um posicionamento e correções de rota.

### **7.3. Faculdade de Engenharia de Alimentos**

A Engenharia de Alimentos é uma Unidade dentro Unicamp e, por isso, tem suficiente autonomia para implementar grande parte dos projetos da Conferência. Na Unicamp, as Unidades têm um orçamento sobre o qual elas mesmas fazem a gestão. A questão da qualificação, do enfoque, do ensino, do foco da formação do engenheiro de alimentos, só depende da Unidade. Ela põe isto da forma que quiser. Estes aspectos são muito favoráveis ao processo de continuidade da Conferência (dado obtido via comunicação pessoal).

Um outro aspecto favorável é que a Conferência foi realizada numa época de mudança de diretoria. O antigo diretor estava entregando o seu mandato e, a posse da nova diretoria ocorreria alguns dias depois da realização da Conferência. Uma condição especial e inédita desta transição é que não houve alternância de poder, pois a candidata eleita foi também a indicada pelo antigo diretor. Então, tendencialmente, ela deveria dar continuidade aos projetos iniciados por ele. E para contribuir ainda mais, a reitoria da Universidade também estava em começo de mandato.

Uma das Bases Comuns da Conferência foi a Integração Departamental. Estruturas departamentalizadas dificultam muito qualquer tentativa de trabalho conjunto, interdisciplinar. Segundo Fritz (ver capítulo 5.3) as

estruturas conduzem as organizações e se as organizações estão enfrentando uma estrutura que é inadequada para o comportamento desejado elas devem mudar a estrutura. Ou seja, não adianta as pessoas se esforçarem para melhorar a comunicação e realizarem trabalhos conjuntos pois quanto mais se esforçarem mais terão que se esforçar para vencer a estrutura que sempre irá preponderar. Isto se chama conflito estrutural, conforme descrito no Capítulo 5.3.

Durante o planejamento da Conferência houve uma preocupação em criar uma estrutura para garantir a continuidade do processo na terceira etapa, mas a estrutura imaginada é muito frágil perante a imponência dos departamentos. Ela será muito útil por poder contar com a dedicação exclusiva de alguém para sistematizar o acompanhamento dos projetos e divulgar resultados mas não será o suficiente para criar a integração departamental.

É possível que se esbarre em algumas questões internas a serem resolvidas que, basicamente, dependem dos docentes. Muitos deles permaneceram alienados ao processo durante as primeira e segunda etapas. Mas, considerando que mesmo assim havia quase 20% de representação na segunda etapa da Conferência, e que os mesmos defendiam posições antagônicas – fato que demonstra não ter havido tendenciosidades nas escolhas – acredita-se que seja possível obter o apoio dos mesmos e de outros docentes, desde que o processo seja bem conduzido, para a realização bem sucedida do processo de continuidade da Conferência.

Houve um reconhecimento unânime de que a Conferência foi um sucesso. A experiência de ter ouvido como as pessoas de outros segmentos pensam, que tendências estavam enxergando, o que estavam fazendo, quais eram as demandas de mercado, foi muito válida e deveria ser repetida sempre.

Eles acreditam que este tipo de experiência pode embasar decisões de maior propriedade e solidez sobre aquilo que realmente é importante para o curso.

A diretoria se comprometeu a estar retomando os trabalhos no início do ano seguinte, 1999, com um grupo ampliado, ou seja, todos que participaram deverão trazer mais duas ou três pessoas. E acredita-se que, principalmente, no processo de reestruturação curricular a maioria irá se envolver, pois é um assunto de interesse de todos.

A diretoria declarou que os grandes desafios para o seu mandato serão conseguir recursos para tocar todos os projetos que precisam ser implementados e ter uma atuação junto à indústria de alimentos cada vez mais e mais efetiva.

#### **7.4. Fairway Filamentos S/A**

A grande questão da Fairway, era integrar diferentes elementos culturais para a criação de um novo Jeito de Ser. A **Conferência de Busca de Futuro** era um bom instrumento para iniciar o processo e criar um ambiente positivo e favorável, onde pessoas de ambas as culturas pudessem aprender umas sobre as outras, mutuamente, com o objetivo de descobrir seus pontos em comuns para construir juntas o futuro.

Após a realização da segunda etapa da Conferência não havia uma estrutura criada que garantisse a continuidade do processo. Os grupos de trabalhos tiveram que enfrentar o dilema entre se dedicar aos projetos da Conferência e atender às demandas diárias da empresa que não poderia

parar de funcionar – como: vender, fabricar, entregar, faturar, receber, pagar, contabilizar e mais uma lista infindável de itens para manter a estrutura de estabilização a pleno vapor (ver capítulo 5.3). Como se não bastasse, a fusão também exigia uma reestruturação interna de todos os processos organizacionais e produtivos. Tudo que dizia respeito às antigas empresas deveria ser unificado para atender a Fairway. Os temas, produtos da Conferência, eram tantos e tão abrangentes que qualquer tomada de decisão os estaria contemplando de alguma forma. Consequentemente, os grupos foram absorvidos pela rotina diária e desafios a curto prazo.

Questões culturais estão associadas com crenças e valores arraigados que as pessoas trazem de herança de geração para geração, portanto difícil de mudar. No caso Fairway isto significa que era necessário um processo de longo prazo para ocorrerem as mudanças e a integração desejada. A Conferência serviu para iniciar um diálogo coletivo mas deveria ter sido encarada como marco inicial de um longo processo que requeria muitas outras providências.

Além disso, muitos interesses estavam em jogo e havia muita disputa: ambas as empresas fabricavam produtos comuns e cada uma estava tentando afirmar seu domínio e defendendo seus 50% da fusão. A cúpula era composta pelos ex funcionários das empresas de origem. As possibilidades de carreira para a alta hierarquia na Fairway eram menores do que nas suas respectivas empresas de origem, por isso eles deveriam preservar suas imagens. Não havia uma compreensão profunda entre os membros da diretoria sobre as implicações culturais provenientes de uma cultura num contexto de fusão de empresas originárias de mercados e produtos comuns.

Todos estes fatores somados a todas as questões de relacionamento entre as culturas que não foram tratadas, acabaram contribuindo para a

proliferação de um padrão organizacional defensivo com forte comportamento do tipo trabalho de Faz de Conta na alta hierarquia (ver capítulo 5.4) que culminou no fechamento das empresas.

A **Conferência de Busca de Futuro** foi muito adequada para a questão da fusão das duas empresas, mas deveria ter sido encarada como parte de um processo maior, um projeto de adequação cultural onde deveria se cuidar das questões estruturais físicas, mentais e emocionais. Ou seja, a Conferência não poderia caracterizar apenas a aplicação de uma metodologia. A terceira etapa deveria ter sido mais enfatizada do que a segunda, e providências deveriam ter sido tomadas durante a fase de planejamento para o sucesso da terceira etapa. Reciclagens periódicas e acompanhamento dos projetos deveriam ser realizados sistematicamente, espaços deveriam ser criados para reflexão, análises de casos críticos (ver capítulo 5.4) deveria ser adotada como prática complementar para a terceira etapa com o propósito de evitar as rotinas defensivas que desencadearam o fechamento da fábrica. E os cargos mais elevados e estratégicos da diretoria deveriam ser ocupados por pessoas imparciais, que não tivessem nenhum vínculo com nenhuma das empresas de origem ou, então, deveriam ser ocupados por funcionários originários de uma ou de outra empresa para não haver divisões de poder.

## **7.5. IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade**

O IBQP construiu uma visão tão ampla na segunda etapa da Conferência, que servia para conceber uma nação. Mas não havia uma definição de quais seriam as estratégias para a continuidade do processo em termos do acompanhamento das ações que os diversos segmentos estariam

executando. Não se criou uma estrutura que possibilitasse isto. Todas as iniciativas que ocorreram após a Conferência, se é que ocorreram, foram iniciativas isoladas que o IBQP não tomou conhecimento. A grande maioria dos participantes da Conferência eram provenientes das mais diversas áreas e empresas, mas também eram residentes em diversos estados brasileiros, o que dificultava a comunicação. Este era um tipo de projeto que exigia uma estrutura de rede para a terceira etapa.

A segunda etapa foi um sucesso em termos da quantidade e riqueza de informações trocadas entre os participantes. No capítulo 5.2, Wheatley ressalta que a informação é a energia formativa e que estas informações são utilizadas para criarem novos níveis de organização em diferentes partes do sistema. Os participantes desta Conferência pegaram estas informações e de alguma forma levaram-nas para outros sistemas e não existe um controle ou acompanhamento do que ocorreu depois. Estes são os princípios da auto-organização trabalhando, e as vezes, tão lentamente a ponto de levarem anos para provocar mudanças perceptíveis.

Além de tirar um retrato do Brasil gerando a idéia central que nortearia o futuro da nação, o futuro desejado pelo povo, a Conferência também deveria estar viabilizando a solução de um problema de divisão política existente entre empresários e governo com a descoberta do terreno comum desejado por todos.

Acontece que a origem desta divisão estava relacionada com questões de interesses políticos das empresas e do governo associadas ao IBQP, ou seja, havia um conflito de propósitos entre um compromisso genuíno com a Qualidade e Produtividade no Brasil, e que tipo de vantagem era possível tirar dessa relação. As empresas estavam preocupadas em levar alguma vantagem em troca da contribuição em dinheiro que doavam para o IBQP. E

o governo queria que os empresários fizessem negócio do jeito do governo e os empresários se recusavam. Na verdade, este é mais um exemplo de padrão organizacional defensivo com forte empenho em trabalho de Faz de Conta (ver capítulo 5.4), só que este caso é diferente do caso da Fairway, pois aqui o Faz de Conta já existia antes da realização da Conferência e, portanto, esta **Conferência de Busca de Futuro** não deveria ter sido realizada. Conferências realizadas em ambiente de Faz de Conta tomam-se um evento, um episódio marcante que serve para as pessoas se reunirem e passarem um final de semana juntas se divertindo.

Aqui cabe ressaltar que o conflito de propósito existia entre as empresas privadas e de governo associadas ao IBQP, mas isto não tira o mérito e nem coloca dúvida quanto a postura e a seriedade da maioria dos participantes que estiveram presentes na segunda etapa do encontro engajados em construir um Brasil novo e melhor.

Em resumo, mesmo diante de restrições relevantes, é possível tirar aprendizados interessantes de uma **Conferência de Busca de Futuro**. O IBQP reconhece que a Conferência teve uma contribuição indireta com o seu amadurecimento. O IBQP atestou e validou este tipo de trabalho incorporando a sua essência. No ano seguinte foi realizada uma outra Conferência para 70 pessoas. A metodologia era diferente, mas o seu arcabouço conceitual encerrava princípios e valores muito parecidos. E recentemente, o IBQP realizou uma outra discussão com 700 pessoas, ou seja, eles estão utilizando a informação que é a energia formativa do universo, que Wheatley descreve muito bem capítulo 5.2, para mobilizar e articular uma nova sociedade brasileira.

## 7.6. Educação no Estado do Ceará

É interessante observar que o processo de continuidade da Conferência da Educação aconteceu naturalmente, mesmo sem a criação de uma estrutura formal para a concretização dos compromissos e implantação das estratégias. O movimento que se desencadeou se assemelha a um organismo. Foi um movimento sistêmico, cada órgão desempenhou um papel crucial para o funcionamento do todo e o todo para o funcionamento das partes. Trata-se de uma rede de relacionamentos interdependentes e interligados. As informações foram se espalhando em todos os lugares e o trabalho solidário foi convergindo para a construção de um futuro comum e coletivo idealizado. Uns foram contagiando os outros com as suas visões compartilhadas (ver capítulo 3.1.4) e o sistema foi se fortalecendo e gerando outras iniciativas e movimentos que promoveram mais disseminação das informações e mobilização de outras forças e protagonistas do sistema em torno da mesma visão.

Na perspectiva de Wheatley (ver capítulo 5.2) a informação trocada neste processo se chama dinâmica estruturante e facilitou a criação de resultados concretos desejados por todos, assegurando crescimento e evolução, e o contexto existente no Ceará, em termos de educação naquele momento, fez com que aflorasse nas pessoas um conjunto de significados que dava substância às informações e sentido à busca.

Mas a **Conferência de Busca de Futuro** não foi o marco inicial de todo este processo. Tradicionalmente, o Ceará já pratica ações de solidariedade e cooperação há muitos anos. A partir de 1986, através da criação do Pacto de Cooperação do Ceará, o povo passou a usufruir de um espaço para compartilhar suas iniciativas e reciclar energia para continuar a batalha em prol da comunidade cearense. Não foi difícil para eles captarem a "alma" da

Conferência e realizarem projetos importantes na continuidade do processo. A Conferência foi um catalizador de algumas mudanças que já estavam ocorrendo e de outras que já estavam na cabeça de muitas pessoas e que precisavam de um espaço apropriado para serem viabilizadas. A segunda etapa da Conferência colocou as pessoas certas na hora certa numa sala para dialogar, aprender juntas e firmar as alianças necessárias.

Estabelecendo um paralelo com os estudos de Putnam (ver capítulo 5.1), percebe-se esta Conferência ocorreu numa região caracterizada pelo civismo pois há um ambiente de ampla participação social, cooperação nos assuntos comunitários e redes de associações locais. Como o arcabouço conceitual deste tipo de trabalho traz embutido todos estes atributos, não houve necessidade de grandes esforços adicionais para garantir resultados positivos e a Conferência reforçou a identidade e os valores praticados na região.

As estruturas que sustentam o movimento em prol da Educação no Ceará são as estruturas em processo relatadas no capítulo 5.2. Altamente adaptáveis, realizam seu propósito de maneiras diferentes e sem perder a integridade. Não precisam ser controladas e nem devem, mas precisam ser alimentadas e cultivadas em termos criação de relacionamentos favoráveis, pois elas são reforçadas pelo uso.

Na perspectiva das estruturas de transformação e das estruturas de rotina relatadas no capítulo 5.3, percebe-se que a Educação está a serviço das estruturas de transformação e que existe um grande número de movimentos neste sentido. Por exemplo, na questão de universalização do ensino enfatizou-se a que a maior parte do total de verba destinada à educação deveria ser direcionada à produção da educação e que a estrutura administrativa deveria ser mínima e barata. Assim como na proposta de

Wheatley, Fritz (ver capítulo 5.3) também defende que o enfoque das lideranças deve estar concentrado nos relacionamentos estruturais para que se produzam resultados de grande impacto como os verificados no relato da Conferência no capítulo 6.4.

Na revista Exame de abril de 1999, Motomura publicou um artigo onde ele ressalta a “simplicidade e o retorno aos valores humanos essenciais” como meio de obtenção de resultados organizacionais. Ele cita como exemplo de abertura e simplicidade o Pacto de Cooperação do Ceará e a criação da Visão 2020. Para Motomura, a criar inovações radicais é elevar o nível do diálogo e de consciência de todos. É exatamente isso que um projeto de Conferência proporciona.

### **7.7. Curso de Mestrado em Qualidade**

Após a segunda etapa da Conferência, o entusiasmo era muito grande. Todos estavam ansiosos pelo que iria acontecer. O mestrado não tinha uma equipe de profissionais efetivos e dedicação exclusiva. Ele só tinha três coordenadores e uma secretária, a qual, pouco tempo depois, pediu demissão do cargo.

Vários grupos de trabalho foram formados para se construir o Centro de Excelência. Estes grupos eram formados, predominantemente, por voluntários. Em pouco tempo, estes voluntários se sentiram desmotivados e foram abandonando suas tarefas. Por um lado, eles se queixavam de que alguns compromissos firmados não estavam sendo cumpridos, havia falta de coesão entre os envolvidos e falta de uma liderança que tomasse as devidas providências para dar continuidade àquilo que foi decidido. Por outro lado, as

ações que estes grupos poderiam tomar, naquele momento, eram neutras quanto ao efeito que teriam para o mestrado. As questões mais críticas só poderiam ser tratadas pelo corpo de profissionais estatutários responsáveis pela Unidade – IMECC (Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica) e pela reitoria. Estas questões eram votadas nas reuniões de Congregação da qual participavam alguns profissionais que não apoiavam a existência do Mestrado em Qualidade na Unidade. Havia também algumas questões políticas que dificultavam o processo.

O mestrado era um curso dentro de uma Unidade. Quem realizou a Conferência foi o curso e não a Unidade. O mestrado não tinha autonomia. Embora a coordenação do mestrado tenha assumido a liderança dos projetos oriundos da Conferência, ela não tinha suficiente poder, influência e autoridade para agir. Uma série de medidas dependiam da aprovação da Unidade. A Unidade não foi suficientemente envolvida, não compartilhava da mesma visão de futuro.

A coordenação do mestrado tomou as seguintes medidas, dentre as quais a maioria acordadas durante a realização da Conferência: bloqueou a matrícula de alunos especiais, levantou a situação dos alunos regulares, suspendeu o processo de aceitação de novos alunos regulares, transferiu a secretaria para a administração da Unidade, providenciou a criação de uma página na Internet, onde publicou todas as teses defendidas até o momento, diminuiu o número de disciplinas a serem oferecidas, bloqueou a matrícula de alunos que já tinham terminado os créditos em disciplinas, e iniciou a articulação para a solução dos problemas institucionais do mestrado.

As divergências existentes entre o mestrado e a Unidade eram muito fortes e dificultavam o processo de implantação das diretrizes estabelecidas durante a Conferência. Dois dos três coordenadores foram substituídos. Um deles

pediu demissão do cargo. O outro decidiu se aposentar. Nem a antiga e nem a nova coordenação estavam conseguindo bons resultados na negociação com a Unidade para resolver o problema da inserção do Mestrado dentro da Universidade. Um pequeno grupo iniciou uma articulação para a obtenção da transferência do mestrado para outra Unidade.

Os líderes não tinham poder para alavancar propostas como a Criação de um Instituto independente, o Centro de Excelência em Qualidade, dentro do Campus de uma Universidade pública. Este projeto esbarrava em muitas questões políticas, burocráticas.

Dois anos depois, quase 100% dos participantes da Conferência não estavam mais presentes e engajados na criação do Centro de Excelência. Como estes grupos eram constituídos, predominantemente, por voluntários, cada um seguiu o seu destino. Novos grupos estavam articulando iniciativas para o mestrado (o grupo de Estudos de Campo) e não se ouvia mais falar em Conferência. Estes grupos não enxergavam nenhuma vinculação da situação atual do mestrado com a Conferência de dois anos atrás. As divergências internas entre o mestrado e a Unidade continuavam.

Na época da Conferência, as ações centrais para que o mestrado se tornasse um curso reconhecido e para que fosse resolvido o seu problema de inserção dentro da Universidade, não passavam pela articulação em setores da sociedade e as pessoas que participaram da conferências não tinham como agir neste sentido. Só que existia um dilema: estas ações eram completamente incongruentes com a proposta arrojada do curso. Para o mestrado sobreviver, naquele momento, sem abrir mão de identidade arrojada, irreverente e inovadora, ele deveria ter ido se instalar em outro lugar, fora do sistema Unicamp e deveria abrir mão do reconhecimento das Instituições formais de ensino como a CAPES/ MEC, se necessário.

Realizar a Conferência foi um diagnóstico que causou grande impacto no sistema IMECC. As facções opostas à existência do mestrado se tornaram mais resistentes ainda à sua consolidação. E quanto ao Centro de Excelência, só se poderia pensar nele, depois que as questões institucionais estivessem resolvidas. Então, antes de se realizar uma Conferência seria necessário olhar os fatores limitantes para a implementação dos planos de ação. E era importante que a Conferência fosse vista como parte de um projeto maior de Qualidade.

Ao recorrer aos conceitos do pensamento sistêmico apresentado no capítulo 3.1.1 e complementados pelas idéias de Wheatley apresentadas no capítulo 5.2, percebe-se que o sistema Unicamp é uma organização com profundas raízes históricas e um conjunto de regras, políticas e burocracias que criam e sustentam um processo de equilíbrio altamente estável, que se mantém mesmo que algumas partes queiram mudanças. Os sistemas são fieis aos seus propósitos e ao identificarem o que lhes parece estranho, expulsam-no. O mestrado era uma proposta que não era bem-vinda ao sistema, mas chegou sorrateiramente e se instalou sem que fosse percebida como ameaça. Quando aconteceu a Conferência, o mestrado entrou num estado de evidência, e como foi reconhecido como um estranho, o sistema maior tentou expulsá-lo. Então, para não ser expulso, o mestrado adequou-se, temporariamente, às regras inerentes à Universidade.

O processo de Conferência do mestrado enfrentou problemas estruturais (ver capítulo 5.3), pois não havia uma estrutura para sustentar a continuidade dos processos; enfrentou problemas de liderança, pois a Conferência foi organizada por alunos e voluntários; na escolha dos participantes algumas forças vitais foram deixadas de fora como os membros da congregação além do que o diretor da unidade não poder participar, houve muito enfoque na

segunda etapa do processo transformando a Conferência em mais um evento quando deveria ser um projeto; e havia um conflito de propósitos pois muitas pessoas estavam mais interessadas em conhecer a metodologia do que abraçar a causa do mestrado. Mesmo com todos estes problemas, o mestrado ainda conseguiu alcançar alguns resultados importantes que foram relatados no capítulo 6.7, atestando a validade do trabalho realizado.

## **CAPÍTULO 8. Principais Lições e Recomendações para Estudos Futuros.**

Este capítulo tem o propósito de fazer uma síntese das principais lições extraídas do estudo das aplicações das Conferências relatadas anteriormente, mostrando que o objetivo proposto no início deste estudo, de analisar algumas Conferências já realizadas e fazer recomendações para a obtenção de melhores resultados em aplicações futuras, foi satisfatoriamente alcançado.

### **8.1. Principais Lições**

No capítulo 1, as descrições sobre o cenário mundial e local mostraram o quanto as transformações em todas as áreas de conhecimento e a rápida velocidade em que acontecem somadas ao processo de Globalização, vêm impactando a vida humana e exigindo novas posturas no gerenciamento das organizações. Algumas das principais tendências da atualidade estão relacionadas à revolução nos processos de trabalho, à transformação de estruturas estratégicas empresariais, ao estabelecimento de novas bases de competitividade e à formação de alianças tecnológicas e parcerias como forma de competição.

O Brasil, neste contexto, ainda sofre as conseqüências da proteção de mercado. Muitas empresas brasileiras têm buscado melhorar seus padrões de qualidade e produtividade investindo em inovação tecnológica bem como em métodos de gerenciamento mais modernos.

Planejar estrategicamente o futuro força a organização a pensar e decidir sobre o que ela deve fazer hoje para criar as transformações que deseja (ver capítulo 4.1). Portanto, ajuda a organização a decidir sobre quais métodos de gerenciamento deve adotar para sua gestão.

**A Conferência de Busca de Futuro**, principal objeto deste estudo (ver capítulo 2), é uma ferramenta para planejar estrategicamente o futuro através do trabalho participativo. Seu arcabouço conceitual e a forma como deve ser aplicada na prática, serve para estimular revoluções nos processos de trabalho, valorizar a diversidade e a sabedoria coletiva, iniciar uma nova forma de inter-relacionamento entre as pessoas das diversas áreas e hierarquias muito mais participativa e criativa, e construir um maior comprometimento das pessoas com as estratégias da organização.

Porém, uma vez que uma organização se decida a seguir por este caminho, ela deve também reavaliar seus atuais métodos de gerenciamento e adotar aqueles que sejam coerentes com os princípios e filosofia da **Conferência de Busca de Futuro** como condição básica para transformar todo este aprendizado em uma mudança efetiva. Para mostrar e enfatizar a importância desta questão, os capítulos 3, 4 e 5 forneceram elementos teóricos sob diferentes perspectivas que ajudam a ampliar a percepção sobre o adequado uso da ferramenta em contextos variados.

O capítulo 3, versou sobre a construção das organizações que aprendem mostrando a importância da integração das cinco disciplinas para tanto. A aplicação da **Conferência de Busca de Futuro** produz algumas primeiras sementes para este processo. A segunda etapa é um exercício de construção de uma visão compartilhada de futuro através da utilização de técnicas de diálogo e trabalho em equipe. É uma etapa que produz aprendizado sobre sistemas, entre outros (ver capítulo 2). Mas a construção

de uma organização que aprende deve ser um processo contínuo de aprendizado e depende dos desdobramentos que ocorrerão na terceira etapa da Conferência e da realização de reciclagens periódicas.

No capítulo 4.2 foram feitas algumas recomendações quanto aos cuidados que as organizações precisam ter ao adotarem técnicas, pois as técnicas são um veículo que dependem de um conjunto de outras variáveis que incluem desde aspectos subjetivos, filosofia, identidade, competência e propósito, até o contexto no qual o objeto de aplicação da técnica está inserido, para garantir a obtenção de resultados bem sucedidos.

Técnicas não exigem muito raciocínio, pois costumam ser adotadas como receitas de bolo. Deste modo, uma **Conferência de Busca de Futuro** não pode ser entendida como uma simples técnica. Cada Conferência realizada é muito específica de uma determinada realidade e tem uma série de particularidades, como verificou-se anteriormente, nas experiências relatadas (ver capítulo 6). São inúmeros os contextos organizacionais onde é recomendável sua aplicação. Mas para obter-se resultados efetivos é preciso que ela seja encarada como um *PROJETO* de **Conferência de Busca de Futuro** ou, então, é preciso que esteja inserida num contexto de um outro *PROJETO ORGANIZACIONAL*.

Quando uma Conferência não ocorre no contexto de *PROJETO* existe uma forte tendência de que ela se transforme num grande evento e de que perca toda a sua força para iniciar a terceira etapa, momento em que os grupos de trabalho devem concretizar os compromissos assumidos. Um *PROJETO* de **Conferência de Busca de Futuro** deve ser planejado tendo como seu principal alvo o sucesso da terceira etapa. Os organizadores precisam tomar muito cuidado para não caírem na armadilha do evento em si (a segunda etapa) e se desviarem do propósito legítimo.

No capítulo 5.1, os resultados da pesquisa de Putnam mostraram que o contexto social e a história condicionam o desempenho organizacional e que mudando as estruturas pode-se mudar a prática vigente, ou seja, o comportamento. Fritz, no capítulo 5.3, reafirma estas idéias quando argumenta que processos de mudança devem ser amparados por estruturas especiais.

A análise das experiências relatadas neste estudo (ver capítulos 6 e 7) confirmam as afirmações de Putnam e de Fritz. Todos os casos de Conferências estudados anteriormente sofreram conseqüências na terceira etapa devido a falta de estrutura, comprometendo a concretização das estratégias acordadas. O único caso que fugiu à regra foi o da Educação no Estado do Ceará, que coincidentemente, foi a Conferência realizada no contexto mais cívico de todas e que já se utilizava de uma estrutura diferente e favorável a este tipo de PROJETO, que eram as diversas associações, entidades, os movimentos populares e o Pacto de Cooperação do Ceará.

Portanto, estruturas para sustentar a continuidade do processo, na terceira etapa, são imprescindíveis. Elas devem ser construídas assim que se inicia a primeira etapa do processo como condicionantes para o prosseguimento do PROJETO. Caso haja resistência é aconselhável interrompê-lo.

Quando não existe uma estrutura especial para cuidar de PROJETOS, eles são absorvidos pelas estruturas de estabilização. Muita energia é dissipada e os esforços acabam não valendo a pena. Os PROJETOS acabam sendo abandonados e caindo no esquecimento.

Conforme capítulo 3, as “organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem” [Senge (1998, 167)]. E os modelos mentais das pessoas, muitas vezes, impedem as organizações de colocar as melhores idéias e

estratégias em prática: não permitem a aprendizagem e não permitem a mudança organizacional. Ou seja, as estruturas que influenciam o comportamento também estão na cabeça das pessoas.

No capítulo 5.4, as afirmações do capítulo 3 são complementadas com a descrição sobre como estes modelos mentais traduzidos sob a forma de pensar e de agir das pessoas, criam padrões organizacionais defensivos e trabalhos de faz de conta e que providências podem ser tomadas para tratá-los.

Os padrões organizacionais defensivos são provocados por erros humanos que acontecem, na maioria das vezes, inconscientemente. Os padrões organizacionais defensivos nascem da necessidade do ser humano em se proteger, evitar ameaças ou embaraços, garantir um controle unilateral das situações, vencer sempre e não perturbar as outras pessoas. E existem em prol do bem estar, satisfação e lealdade, embora acabem criando mal estar insatisfação e deslealdade.

Quando os padrões organizacionais defensivos forem detectados antes da realização de uma Conferência, eles devem ser tratados a partir da análise de um caso crítico escolhido pelo grupo. Caso não seja possível tratá-los, não é recomendável dar prosseguimento ao PROJETO, pois certamente o trabalho de Faz de Conta trará fortes conseqüências contraproducentes para o PROJETO, podendo levá-lo até mesmo a se tornar um caso de insucesso. Nas experiências relatadas, pode-se atestar esta afirmação com o caso do IBQP.

Os padrões organizacionais defensivos podem passar despercebidos antes da realização da Conferência por não estarem ativados, como ocorreu no caso Fairway. Nestes casos, recomenda-se fortemente que eles sejam

tratados durante a terceira etapa, pois nesta etapa, se tornam um condicionante poderoso para o sucesso ou fracasso do PROJETO.

No processo inteiro, é obrigatório que exista o pleno envolvimento e comprometimento das principais lideranças. Caso não haja, também não é recomendável dar continuidade ao processo sob pena de estar fadado ao fracasso. Para verificar o comprometimento destas lideranças, é importante se realizar um processo de conscientização das mesmas sobre o grande desafio que as esperam e um questionamento sobre se estão dispostas a dar prosseguimento ao PROJETO e determinadas a realizar o que for necessário para apoiá-lo.

A escolha dos participantes é extremamente sutil. Para escolher bem é necessário que se faça um mapa do sistema inteiro e que se tenha muito bem delineado o propósito e o foco do PROJETO. É muito importante que pessoas com poder, autoridade e influência estejam presentes na segunda etapa, e que constituam um grupo maior que contemple idéias divergentes e opostas. Além disso, não se pode cair na armadilha de deixar a oposição fora do processo por achar que não irão aceitar o convite ou por achar que irão causar problemas durante o processo. Uma coisa é certa: se alguma facção ficar fora do processo, ela definitivamente irá lutar contra tudo o que foi acordado.

A segunda etapa de uma **Conferência de Busca de Futuro** tem um poder muito grande para diminuir resistências do sistema em relação a processos de mudanças, pois os participantes, provenientes de todas as áreas e hierarquias, tem uma oportunidade única de emitir sua opinião, de serem ouvidos e de se sentirem construindo um futuro comum compartilhado.

Na terceira etapa, além das providências para tratar os padrões organizacionais defensivos existentes e eliminar o trabalho de faz de conta, é necessário que as pessoas que compõem o sistema procurem formas de aprender a sempre praticar a nova filosofia, os valores e os princípios até que sejam totalmente incorporados nas suas formas de agir espontaneamente e de pensar. Para isto, deve haver disciplina. Somente após compreender muito bem os novos conceitos, fixá-los, revisá-los e conseguir aplicá-los na prática milhares de vezes é que a disciplina se transformará em HÁBITO como descreveu-se no capítulo 3.1.2. Uma forma de facilitar este processo e evitar o desânimo é criar espaços para reflexão e treinamento em equipe onde as pessoas possam praticar e também compartilhar umas com as outras o seu progresso.

E finalmente, deve fazer parte da terceira etapa as reciclagens periódicas para posicionamento coletivo sobre o andamento do PROJETO. Estas reciclagens poderão ser realizadas através de mini Conferências onde os participantes irão compartilhar os resultados alcançados, farão uma revisão da realidade atual e correções de rota para alcançarem o futuro desejado.

Quando uma organização anseia por mudanças como caminho de desenvolvimento, ela deve manter-se se movimentando para onde deseja ir. O processo é altamente dinâmico e mutável. Criar, inovar, transformar, experimentar, planejar, crescer, cair , levantar são exemplos de movimentos que devem se manter ativos continuamente. Uma organização em desenvolvimento deve saber onde está, para onde deseja ir e o que deve fazer. E deve cuidar de sua essência, pois é lá que está guardada a força capaz de gerar e manter sua vitalidade.

## 8.2. Recomendações para Estudos Futuros

Muitas participantes tem questionado algumas técnicas que são utilizadas durante a segunda etapa da Conferência como por exemplo, a análise do passado. Eles dizem que se gasta muito tempo nesta etapa inutilmente, pois o que importa é avançar para os passos seguintes e construir o futuro. Alguns acham que esta parte deveria ser eliminada, outros acham que deveria ser mais rápida. Uma outra questão que tem surgido, freqüentemente, é a duração de dois dias e meio da segunda etapa. As organizações encontram grande dificuldade em conseguir reunir as pessoas chaves do processo por tão longo tempo e isto, as vezes, acaba prejudicando a qualidade do evento. Tendo em vista estes aspectos, sugere-se que seja realizada uma pesquisa somente sobre a segunda etapa do processo com o propósito de encontrar-se novas saídas para esta problemática que não comprometam o resultado final do trabalho.

Um outro estudo muito interessante, de grande utilidade para quem deseja gerenciar estes processos, é um estudo sobre os papeis que se destinam ao facilitador desde o primeiro contato com o cliente até a estruturação da terceira etapa do processo. Muitas críticas tem sido feitas ao fato de que o trabalho do facilitador se encerra junto com o término da segunda etapa, deixando a organização quando ela ainda precisa de apoio e de respaldo antes que consiga caminhar sozinha. Talvez fosse o caso de incluir a atuação do facilitador durante a terceira etapa para aplicação da proposta do Argyris, como parte do projeto.

Outras recomendações são a realização de um estudo comparativo da **Conferência de Busca de Futuro** com outros projetos de planejamento e a aplicação da estrutura da Conferência em outros processos de aprendizado coletivo.

E para consolidar os resultados deste trabalho sobre a continuidade dos projetos de Conferência, seria interessante a realização de um novo estudo incluindo a utilização de métodos quantitativos.

## ANEXO 1. CONFERÊNCIAS REALIZADAS NO MUNDO ATÉ 1992

( fonte: WEISBORD, MARVIN e 35 Co - autores Internacionais (1996) - *Descobrimo uma Base Comum*. Editora QualityMark, Rio de Janeiro, RJ.

ANO	LOCAL	TEMA	FACILITADOR
	Australia	Futuros da Indústria	Alan Davies
	Australia	Reestruturação das Juntas Comerciais (9 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Avaliação de Programas(5 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Futuros Organizacionais e Suborganizacionais - público, privado, da comunidade (mais de 60 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Revisão de Currículos (2 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Amalgamações Organizacionais (3 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Futuros de Comunidades (4 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Estabelecimentos de Prioridades para Workshops (15 Buscas)	Alan Davies
	Australia	Buscas Múltiplas - grupos paralelos (3 Buscas)	Alan Davies
	EUA	Revisando o Currículo da Escola de Administração de Brigham Young University	M. Wheatley
	Noruega	Bundal, Mausundvaer, Salsbruket, Strongforden e muitas outras Comunidades Locais - Melhoria de Desenvolvimento comunitário, negócios, serviços vida social e planejamento futuro	Ivar Brokhaug
	Noruega	SINTEF (Fundação de Pesquisas Científicas e Industriais, Instituto Norueguês de Tecnologia) diversas Conferências para o todo e para departamentos (Engenharia de Transportes, Engenharia de Produção, Escritório de Desenvolvimento de Negócios e Seção de Informação Química aplicada e outros.) - Planejamento Futuro, estratégias de negócios e pesquisas	Ivar Brokhaug
	Noruega	Clubes de Motociclismo de Trondheim - Melhoria de cooperação entre clubes e com a polícia de transito para aumentar a segurança no transito	Ivar Brokhaug
	Noruega	Câmara de Comércio de Trondheim - Estratégia Futura	Ivar Brokhaug
	Noruega	Universidade de Trondheim, Faculdade de Artes e Ciência - criação de novos papéis para chefes de corpos docentes e de divisões	Ivar Brokhaug
	Noruega	Líderes de Viagens e Turismo na Noruega - Desenvolvimento de estratégia nacional de Viagens e Turismo	Ivar Brokhaug
	Noruega	Cidade de Alvdal - Revitalização do Antigo Centro Municipal	Ivar Brokhaug
	Turquia	Associação de Indústrias e Empresários Turcos: Consenso e Colaboração entre Gerência Sindicatos e Governo na Turquia	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
	Turquia	Igas (Fábrica Estatal de Fertilizantes): Projetando a Estratégia Corporativa Futura	Orguz N Baburoglu

			e M. Andy Garr III
1990/1	Noruega	Comunidades Locais, Administrações Municipais e Regionais	Holf Haugen
1986/7	Noruega	Escolas de Engenharia	Holf Haugen
1991/2	Caribe	Turismo Ecológico nas ilhas de Winward (República Dominicana, Granada e Saint. Lucia e S. Vicente)	Beth Franklin e David Morley
1985/6	Turquia/ EUA	Mulheres em Crise, Hershey, PA: Planejamento Estratégico e Projeto Organizacional	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1960	Inglaterra	Centro de Recursos Humanos - Instituto Tavistock - desenvolver perfis de sabor para as cervejas questões de produtos alimentícios na Lyons Company	Fred Emery
1960	Inglaterra	Primeira Conferência de Busca: Após a fusão que originou a Bristol Siddeley Aircraft Engine Company (Barford House, Warwick)	Fred Emery e Eric Trist
1960/1 70/ 80	EUA	Presbyterian/ ST. Luke's Medical Center (David W. Angus, Gary Frank e Chris Trani Shirley)	David, Gary e Chris
1964	Escócia	Craigmillar Festival Society "A Criatividade que Existe em Todos" (Edimburgo)	Sra. Helen Crummy
1973	Australia	Projeto da Vila Gungliahlin - Canberra	Fred Emery
1975	Índia	Desenvolvimento Rural na Índia ((Vila de Maliwada)	Patrícia Tuecke
1977	Noruega	Primeiro Evento Norueguês do Setor de Petróleo e Gas Offshore (Work Research Institute - WRI)	WRI
1979	Noruega	Comunidade Local	Holf Haugen
1980	Noruega	Administração Municipal Local	Holf Haugen
1980	Toronto	Demonstration Search Conference: Global Futures Search	David Morley, Eric Trist e equipe
1981	Austrália	Busca entre jovens de 16 e 25 anos	Merrelyn Emery e Angela Sands
1981	Canada (Toronto)	Crianças: nosso recurso nr. 1 - A busca de Saskatchewan ( Conferência sobre os serviços de creches)	David Morley e Eric Trist
1981	Noruega	Setor da Indústria do Alumínio em nível nacional	Holf Haugen
1982	México	Food Future for Mexico (National Autonomous University of Mexico)	David Morley e equipe
1982	Noruega	Comunidade e Administração Municipal Local	Holf Haugen
1982	Noruega	Revisão do Acordo básico entre a Confederação Norueguesa de Empregadores e a Federação dos Sindicatos	Work Research Institute - WRI
1982	Ontario	Planning for the Developmentally Handicapped (Ministry of Community and Social Services, governo de Ontário)	David Morley e equipe
1982	Saskatchewan	Day Care in Saskatchewan ( Department of Cooperation)	David Morley e

	n		equipe
1982	St. Lucia	Energy Futures (CISA/ governo de ST. Lucia)	David Morley e equipe
1983	Canadá	Futuro do York Action Learning Group "O Caminho Através das Artes" (Toronto - Penhascos do Lago Ontário)	Eric Trist, colegas e Stephen Burgess
1983	EUA	HHS - Department of Health and Human Services - órgão: SSA - Social Security Administration 1. Setor Invalidez 2. Setor Arquivos Centrais 3. Setor Secretaria, Conselho para Julgamento das Solicitações de Benefícios 4. Setor Regional de Recursos Humanos 5. Administração do Financiamento de Serviços de Saúde: Escritório Regional 6. Serviço Público de Saúde dos EUA: Escritório do Ministro da Saúde	John T. Wooten e Kathie M. Libby
1983	Noruega	Norwegian Agency for Development Aid	Holf Haugen
1984	Noruega	Empreendimentos de Pequenos Negócios Regionais	Holf Haugen
1984	St. Lucia	Education /Training for Development in St. Lucia (CIDA/ Governo de St. Lucia)	David Morley e equipe
1985	Barbados	Educational/ Training for Microcomputers and Development in Barbados (CIDA/ Governo de Barbados)	David Morley e equipe
1985	Colombia (Santa Maria)	Planejando para o Setor Elétrico na Colômbia	William E. Smith, Turid Sato, Arnoldo Martinez
1985	Escócia (Glasgow)	St Andrews College of Education (o Futuro da Orientação no Sistema Educacional - "Orientação 2000"	MStephen Burgess e Eric Trist
1985	Escócia (Glasgow)	The Easterhouse Festival Society "Reunião de Busca Criativa"	MStephen Burgess e Eric Trist
1985	Noruega	Adolescentes, Pais, Políticos e Administradores (Sobre Política de Juventude numa Comunidade Local)	Holf Haugen
1985	Ontario	"Explorações em Futuros Humanos" (Orillia Canadá)	MStephen Burgess e Eric Trist
1985	Toronto	Educational and Training for Children & Youth Who are Mentally Handicapped (Metropolitan Toronto School Boards)	David Morley e equipe
1986	Canadá	O Projeto de um Sistema de Informação nacional para a província de Columbia	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1986	EUA	A Nação indígena Seneca, Salamanca, NY: Resolvendo o Impasse do Arrendamento de Salamanca e Desenvolvimento Econômico	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III

1986	Nashville	Conferência dos Legisladores Sulistas sobre Crianças e Juventude: Workshop de Planejamento sobre Crianças do Sul	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1986	Noruega	Administração Regional de Saúde Pública, Planejadores, Políticos	Holf Haugen
1986	Paquistão (Islamabad)	Uma Estratégia de Conservação do Meio Ambiente para o Paquistão (World Wildlife Fund/ NCN)	Roger Schwass e Mary Schwass
1986	Pensilvania	Sociedade Penitenciária da Pensilvânia: Projetando o Futuro e a Qualidade de Vida de Trabalho	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1986	Turquia/ EUA	Movimento do Congelamento Nuclear do Condato de Chester (PA): Reprojetoando o Futuro do Movimento Pelo Congelamento Nuclear	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1986	Turquia/ EUA	Legistativo Estadual de Vermont: Formulando Estratégia Estadual de Questões de Família e Crianças	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1987		International Aid in the Context of Changing Environment	David Morley e equipe
1987	Canada	Canadian Executive Service Organization (CESO) Future: A Search Process (Canadian Executive Service Organization)	Beth Franklin e equipe
1987	Canada	Empreendedores do Norte decidem o seu Futuro (9 Conferências)	Cliff Mcintocsh e Margareth Wanlin
1987	EUA	Comissão do Governador da Geórgia para Crianças e Juventude: Formulação da Estratégia Estatal para problemas de Crianças e Juventude	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1987	Noruega	Administração Local de Imigrantes e Refugiados	Holf Haugen
1987	Noruega	Cooperativa de Matadouros	Holf Haugen
1987	Noruega	Alta Gerência de Indústrias em Uganda (Nível Nacional)	Holf Haugen
1987	Ontario	Anishnawbe Health Conference for Native People (Native Community Branch, Ministry of Citizenship and Culture, Government of Ontario)	Beth Franklin e equipe
1988	Canada	Research Futures in Environmental Criminology (Solicitor - General Canada)	Beth Franklin e equipe
1988	Canada	Recycling: The Works (Pollution Probe Foundation)	Beth Franklin e equipe
1988	Canadá (Toronto)	Estratégias Futuras da Gerência do Lixo	Beth Franklin e David Morley
1988	Channel Islands - Ilha de Jersey	Conferência de Busca do Futuro de Jersey	Maurice Dubras e Ivar K Brokhaug
1988	Colombia	Planejamento Estratégico para a Ecopetrol (estatal de petróleo da Colombia)	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato

1988	Ontario	Lake Ontario Organizing Network (Pollution Probe)	David Morley e equipe
1988	Turquia	Ministério de Cuytura e Turismo: Projetando a Estratégia Turca de Turismo	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1988	Turquia	Reserva St. Regis dos Índios Mohawk: Planejamento Participativo de Estratégia de Desenvolvimento Econômico	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1988	Turquia	Ministério de Cultura e Turismo - Governo Projetando a Estratégia Turca de Turismo	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr, III
1989	Canada	Health - Environment Economy: Strategies for a Sustainable Future (Health & Welfare Canada/ Environment Canda)	Beth Franklin e equipe
1989	Canada	Framework for Support - All Sites Search Event (Canadian Mental Health Association)	Beth Franklin e equipe
1989	EUA (Colorado)	Futuro da Função de Recursos Humanos na Storage Technology Corporation	Gary Frank e Bob Rehm
1989	EUA (Illinois)	Preservando pesqueiros de água doce - United Sport Fishermen/ Freshwater	Dick Axelrod
1989	EUA	Centro para a Educação Internacional - University of Masachusets	James Cumming
1989	Inglaterra (Londres)	Shaping the Future: Independent Living for Phisically Disabled Persons (The Office for Disabled Persons/ Cheshire Homes of London, Inc.)	Beth Franklin e equipe
1989	Mali	O Reprojeto do "Office du Niger", uma empresa estatal na área da Agricultura	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1989	Noruega	Pais e Administradores/ Planejadores Municipais de Creches e Jardins de Infância	Holf Haugen
1990	Australia	Australian Diabetes Foundation: Health care and Education Commitee	Alastair Crombie
1990	Australia em seis locais	Fórum do Cosumidor Australiano para os Idosos	Alan Davies, Marie Rankin e Glen Watkins
1990	Barbados	National Computer Conference - Barbados Microcomputer Network Project (MFC/CIDA)	Beth Franklin e equipe
1990	Canada (Ontário)	Apoio pessoal para indivíduos que tenham deficiência de desenvolvimento	Beth Franklin e David Morley
1990	EUA-	Planejamento Estratégico Corporativo da ICOM MECHANICAL, INC (Califórnia)	Mary Fambrough
1990	Noruega (Sundvolen)	Uma Busca Internacional para novas Abordagens, visando a Descentralização	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1990	Ontario	Community Development Strategies (Social Planning Council of Peel)	D. Morley e equipe
1990	Ontário	Personal Support for Individual Who are Developmentally Handcapped (Ontario Mental Health Fondation)	Beth Franklin e equipe

1990	Turquia	Autoprivatização	Orguz N Baburoglu e M. Andy Garr III
1990	Virgínia	A Capacidade de Organização da Mulher para o Desenvolvimento - Uma Busca Internacional para uma estratégia visando à melhor utilização das habilidades femininas para efeitos de aplicação em organização	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1991	Cambodja	Cambodja Workshop for Reconstruction and Development - uma busca para um quadro geral de desenvolvimento por especialistas dentro e fora do Cambodja, para a resolução da paz	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1991	Canada (Toronto)	Metro Toronto and Regional Remedial Action Plan Workshop - Towards a RAP Strategy (Environment Ontário and Environment Canada)	Beth Franklin e equipe
1991	EUA (Alto do Colorado)	Plano de Qualidade das Águas	Bob Rehm, Rita Schweitz, E. Granta
1991	Indonésia	Workshop sobre a reforma administrativa - uma busca para formas de melhorar as ligações entre distritos, províncias e o governo federal	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1991	Maine	Organização para o Desenvolvimento Econômico - Uma Busca de Base para meios alternativos de criar desenvolvimento econômico	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1991	Noruega	Novas estratégias para ajuda ao desenvolvimento NORAD (Comando da Defesa Aérea Norte Americana) e Ministério das Relações Exteriores	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1991	Tailândia	Projeto para a Ligação do Desenvolvimento de Aldeias aos Elaboradores de Políticas Governamentais e ONG's	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1992	Hungria	Desenvolvimento de Mercado de Produto - uma busca para formas de criar os sistemas de nível médio entre os produtores, planejadores e mentores da política	William E. Smith, Ph.D e Turid Sato
1992	OHIO	Conferência sobre desenvolvimento infantil de OHIO	Chris Kloth
1992	Ontário	Executive Development and Training: an Action Learning Approach (Human Resources Division, Ministry of Health, Government of Ontário)	Beth Franklin e equipe
1970 a 1977	vários	88 Comunidades (80 cidades em 8 Estados e unidades geográficas mais extensas) EUA, Canadá e Ilhas do Oceano Pacífico	Schindler Rainman e Ronald Lippitt

## **ANEXO 2. ANÁLISE DE CASO CRÍTICO**

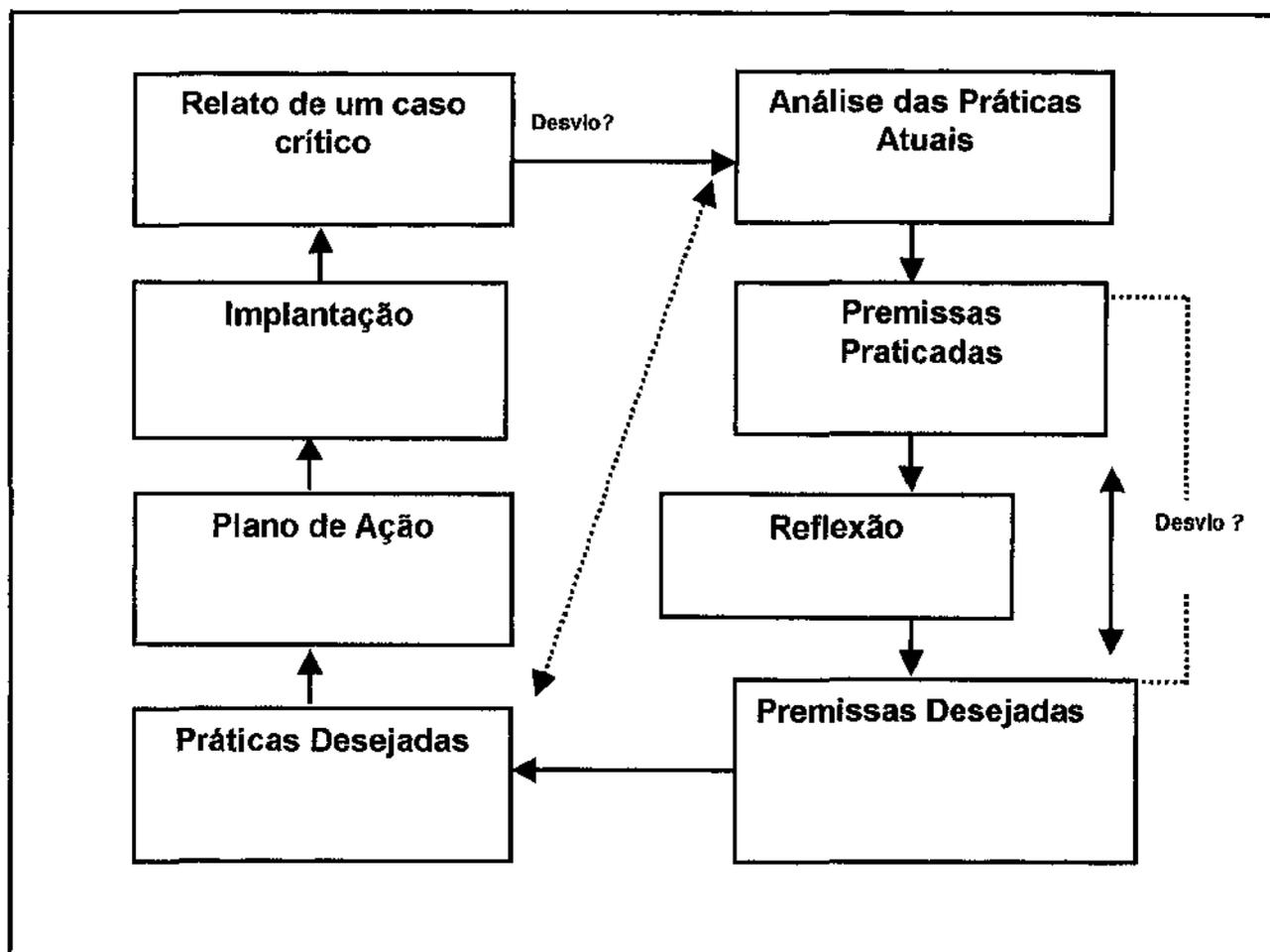
(fonte: aulas do Professor André Leite Alckmin)

A análise de Caso Crítico serve para tratar o trabalho de Faz de Conta e deve ser realizada junto com algumas pessoas que estavam envolvidas com o caso. O número ideal de participantes deve girar em torno de 15 a 25. Devem estar presentes protagonistas com idéias diferentes em relação ao caso.

O primeiro passo do estudo é realizar um levantamento de acontecimentos testemunháveis, ou seja, todos os fatos e dados relacionados ao caso. De preferência, cada dado relatado deve ter a data, a hora, o local e os personagens envolvidos durante o acontecimento. O produto desta tarefa é ter um quadro das práticas vigentes. Nesta fase do processo é proibido haver julgamento.

De posse de todos os dados testemunháveis, o grupo irá fazer o exercício de descobrir as crenças e os valores manifestados através das práticas vigentes. Este passo permite a verificação das premissas e pressupostos praticados.

Em seguida, o grupo realiza uma reflexão a respeito do diálogo sobre a realidade atual e o futuro desejado, ou seja, as premissas praticadas, as premissas desejadas e qual é o desvio que existe entre ambas. Baseado neste resultado o grupo faz um acordo de trabalho e elabora um plano de ação e estratégias de implantação. Periodicamente, este grupo deverá se reunir para realizar uma reciclagem do aprendizado até que sintam que o aprendizado se transformou em hábito.



Representação Esquemática de uma Análise de Caso Crítico. Fonte: aulas do Prof. André L. Alckmin

## Referências Bibliográficas

- ❖ ANSOFF, I. (1991) – *A Nova Estratégia Empresarial*. Editora Atlas, São Paulo, SP.
- ❖ ARGYRIS, C. (1982) – *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- ❖ ARGYRIS, C. (1985) – *Strategy, Change, and Defensive Routines*. Pitman, Boston, USA.
- ❖ ARGYRIS, C. (1992) - *Enfrentando Defesas Organizacionais*. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- ❖ ARGYRIS, C. e SCHON, D. (1978) – *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. London.
- ❖ ASCH, S. E. (1952) - *Social Psychology*. Prentice-Hall, Nova York, USA, Oxford University Press.
- ❖ ASCH, S. E. (1956) – *Studies of Independence and Conformity*. Psychological Monographs, no. 416.
- ❖ ASCH, S. E. (1972) – *Psicologia Social*. Companhia Editora Nacional, São Paulo, SP
- ❖ ASHBY, W. R. (1956) - *An Introduction to Cybernetics*. London.
- ❖ BASSI, E. (1997) *Globalização de Negócios – Construindo Estratégias Competitivas*. Cultura Editores Associados, São Paulo, SP.
- ❖ BATESON, G. (1979) – *Mind and Nature*. Nova York: E.P. Dutton
- ❖ BERTALANFFY, L. V. (1952) – *Problems of Life*. Nova York: Willey, p. 176. USA.
- ❖ BERTALANFFY, L. V. (1968) – *General Systems Theory*. Nova York, USA.
- ❖ BERTALANFFY, L. V. (1973) – *Teoria Geral dos Sistemas*. Editora Vozes, Rio de Janeiro, RJ
- ❖ BION, W. R. (1975) – *Experiências com Grupos*. Imago Editora Ltda, Editora da USP, Rio de Janeiro, RJ.

- ❖ BODGAN, R. e BIKLEN, S. K. (1982) – *Qualitative Research for Education*. Allyn and Bacon, Inc. Boston, USA.
- ❖ BOHM, D. (1965) – *The Special Theory of Relativity*. W.A. Benjamin, New York, USA.
- ❖ BOHM, D. (1983) – *Wholeness and The Implicate Order*. Ark Paperbacks, New York, USA.
- ❖ BOHM, D. (1989) – *An Interview by John Brigs*. New Age Journal, setembro/outubro, pp.44-49, 110-115.
- ❖ BOHM, D. e PEAT, F. D. (1987) – *Science Order and Creativity*, Bantam, New York, USA
- ❖ BRACEY, H.; ROSENBLUM, J.; SANFORD, A. e TRUEBLOOD, R. (1990). *Managing From The Heart*. Editora Trade Paperbacks. New York. USA.
- ❖ BUCKLEY, W. (1967) – *Sociology and Modern Systems Theory*. New Jersey- USA.
- ❖ BURNS, T. e STALKER, G. M. (1961) – *The Management of Innovation*. London.
- ❖ CAPRA, F. (1994) – *O Ponto de Mutação*. Editora Cultrix, São Paulo, SP, 1994.
- ❖ CHURMAN, C. W. (1968) – *Introdução a Teoria dos Sistemas*. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 1972.
- ❖ COUTINHO, L. (1992) – *A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança*. Economia e Sociedade - Revista do Instituto de Economia da Unicamp, no. 1, agosto de 1992.
- ❖ COVEY, S. R. (1997) – *Os 7 Hábitos de Pessoas Muito Eficazes*. Editora Best Seller, São Paulo, SP.
- ❖ CROMBIE, A. D. (1985) – *The Nature and Types of Search Conferences*. International Journal of Lifelong Education, 4, 1, pp 3-33.
- ❖ DEMING, W. E. (1990) – *Qualidade: A Revolução da Administração*. Editora Marques Saraiva, Rio de Janeiro.

- ❖ DRUCKER, P. F. (1976) – *Uma Era de Descontinuidade – orientações para uma sociedade em mudança*. Editora Zahar, Rio de Janeiro, RJ
- ❖ DRUCKER, P. F.(1995) – *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. Editora Pioneira, São Paulo, SP
- ❖ DUNN, E. S. JR. (1971) – *Economic and Social Development: A Process of Social Learning*. London.
- ❖ EMERY, F. E. (1981) – *Searching for Common Ground*. In Fred Emery (Ed.), *Systems Thinking*, Vol 2. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, Ltd.
- ❖ EMERY, F. E. (1989) – *Toward Real Democracy*. Toronto: Ontário Quality of Working Life Center.
- ❖ EMERY, F. E. e TRIST, E. L. (1965) – *The Causal Texture of Organizational Environments*. *Human Relations*, 18,1, pp. 21-32.
- ❖ EMERY, M. (Ed.) (1989) – *Participative Design For Participative Democracy*. Canberra: Centre for Continuing Education. Australian National University.
- ❖ FERREIRA, A. B. H. (1993) – *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Editora Nova Fronteira. Rio de Janeiro, RJ.
- ❖ FLEURY, A. (1995) – *A Máquina e o Equilibrista (organizado por Castro, Nadya Araújo de)*. Editora Paz e Terra.
- ❖ FRANKL, V. E. (1989) – *Psicoterapia e Sentido da Vida*. Editora Quadrante, São Paulo, SP.
- ❖ FRANKL, V. E. (1993) – *Em Busca de Sentido*. Editora Sinodal/ Vozes, São Leopoldo, RS.
- ❖ FRITZ, R. (1989) *The Path of Least Resistance*. Nova York, Fawcett-Columbine
- ❖ FRITZ, R. (1996) - *Corporate Tides – The Inescapable Laws of Organizational Structure*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA.
- ❖ FRITZ, R. (1997) - *Estrutura e Comportamento Organizacional*. Editora Pioneira, São Paulo, SP
- ❖ GOLEMAN, D. (1991) – *New Way to Battle Bias: Fight Acts, Not Feelings*. *The New York Times*, julho 16, p. C1, C8.

- ❖ HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. (1997) – *Competindo pelo Futuro*. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ.
- ❖ HANDY, C. (1996). – *Tempo de Mudanças – a descontinuidade administrativa num mercado competitivo*. Editora Saraiva, São Paulo, SP
- ❖ HAUGEN, R. (1984) – *A Local Community in Search for Futures*. Oslo: Work Research Institutes.
- ❖ JANSSEN, C. (1982) – *Personlig Dialektik*. Liber, Stockholm (2<sup>nd</sup> ed.), Suécia.
- ❖ JANTSCH, E. (1980) – *The Self-Organizing Universe*. Oxford, Pergamon Press.
- ❖ JUAN, A. O. R. e ORO, O. (1986) – *LOGOS - Teoria, Terapia e Atitude*. Revista Logos. Buenos Aires. Novembro de 1986.
- ❖ JURAN, J. M. (1966) – *Industrial Quality Control*.
- ❖ KAUFFMAN JR, D. L. (1980). *Sistemas um: Introdução ao Pensamento Sistêmico*. Future Systems, Inc.
- ❖ KEEN, S. (1991) – *Fire in The Belly*. Nova York: Bantam Books. p115.
- ❖ LEWIN, K. (1936) - *Princípios de Psicologia Topológica*. Editora Cultrix, São Paulo, SP.
- ❖ LEWIN, K. (1951) – *Teoria do Campo em Ciência Social*. Editora Pioneiral USP, São Paulo, SP.
- ❖ LEWIN, K. (1975) – *Teoria Dinâmica da Personalidade*. Editora Cultrix, São Paulo, SP.
- ❖ LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. (1986) – *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. EPU, São Paulo, SP.
- ❖ PRHOEX GRUPO RHÔNE – POULENC (1994) – *Missão, Valores e Princípios de Gerenciamento*. Rhodia, NFG.
- ❖ PUTNAN, R. D. (1996) – *Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna*. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.
- ❖ RAINMAN, E. S. e LIPPITT, R. (1972) – *Team Training for Community Change: Concepts, Goals, Strategies and Skills*. University of California at

Riverside.

- ❖ RAINMAN, E. S. e LIPPITT, R. (1980) – *Building the Collaborative Community*. University of California Extension, Riverside.
- ❖ RAINMAN, E. SCHINDLER e LIPPITT, R. (1977) - *The Volunteer Community: Creative Use of Human Resources*, Second Edition. San Diego: University Associates.
- ❖ SEAGAL, S. e HORNE, D. (1997) - *Human Dynamics*. Pegasus Communications, Inc, Cambridge, USA.
- ❖ SEAGAL, S. e HORNE, D. (1998) - *Human Dynamics* . Editora QualityMark, Rio de Janeiro, RJ.
- ❖ SELZNICK, P (1957) – *Leadership in Administration; a Sociological Interpretation*. Rowe.Nova York: Peterson & Co.
- ❖ SENGE, P. M. (1998) – *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização da Aprendizagem*. Editora Best Seller, São Paulo, SP.
- ❖ SHELDRAKE, R. (1988) – *The Presence of the Past: Morphic Resonance and the Habits of Nature*. Nova York: Vintage Books.
- ❖ SINK, D. S. e TUTTLE, T. C.(1993) – *Planejamento e Medição para a Performance*. QualityMark Editora, Rio de Janeiro, RJ.
- ❖ TOFFLER, A. (1970) – *O Choque do Futuro*. Editora Record.
- ❖ TRIST, E. L. (1983) – Referent Organizations and the Development of Interorganizational Domains. *Human Relations*, vol 36, no 13, pp. 269-84.
- ❖ TRIST, E. L. e EMERY, F. E. (1960) *Report on the Barford Course for Bristol/ Siddeley, july 10-16, 1960*. Tavistock Document nr. 598, London, setembro.
- ❖ WEISBORD, M. (1987) – *Productive WorkPlaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Comunity*. Jossey Bass, Inc., San Francisco, CA, USA.
- ❖ WEISBORD, M. e JANOFF, S. (1995) – *Future Search Conference*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.
- ❖ WEISBORD, M. et al. (1996) - *Descobrimo uma Base Comum*. Editora

QualityMark, Rio de Janeiro, RJ.

- ❖ WHEATLEY, M. J. (1992) – *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Ordely Universe*. Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco CA, USA.
- ❖ WHEATLEY, M. J. (1996) – *Liderança e a Nova Ciência: Aprendendo organização com um universo ordenado*. Editora Cultrix/ Amana Key, São Paulo, SP.

Outras Fontes:

- Relatórios das Conferências
- Comunicação verbal
- Anotações em sala de aula
- Internet ([www.fea.unicamp.br/confut](http://www.fea.unicamp.br/confut) - 02ago1999)
- Revista Exame de abril de 1999
- Fitas de vídeo
- Fotografias

## **DADOS PESSOAIS**

Fátima Lisboa Nascimento  
04438-240 - Rua Embaix. Dora de Vasconcelos, 492  
São Paulo, SP – Brasil

Telefone: 11 5612 5240  
e- mail: fatima@zaz.com.br