

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**MUDANÇAS EM GRUPOS SOCIAIS COMPLEXOS:  
O EXPERIMENTO NO MUNICÍPIO DE TEUTÔNIA, RS**

**RICARDO WAGNER**

**Porto Alegre – 2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**MUDANÇAS EM GRUPOS SOCIAIS COMPLEXOS:  
O EXPERIMENTO NO MUNICÍPIO DE TEUTÔNIA, RS**

**RICARDO WAGNER**

**Orientador**

**Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos**

**Banca Examinadora**

**Prof. Dr. Luís Antônio Lindau**

**Prof. Dr. Antônio Domingos Padula**

**Prof. Dr. Leonardo Rocha de Oliveira**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em  
Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em  
Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Engenharia da  
Produção**

**Porto Alegre – 2004**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade do Rio Grande do Sul.**

---

**Professor Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos**  
Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

**Professora Dra. Helena Beatriz Bettella Cybis**  
Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA:

**Prof. Dr. Luís Antônio Lindau**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Antônio Domingos Padula**  
PPGA/UFRGS

**Prof. Dr. Leonardo Rocha de Oliveira**  
PUCRS

Não havendo sábia direção, o povo se arruína.

(Provérbios 11:14)

Quando não há visão, o povo se perde.

(Provérbios 29:18)

## **AGRADECIMENTOS**

Em função de a proposta de trabalho envolver um grande número de pessoas, são tantas as que deveriam estar citadas aqui que, se tentasse apresentar todas, talvez incorresse no erro de deixar alguma fora. Mesmo assim, irei me atrever, de forma generalizada, a citar aquelas a quem mais devo a realização deste trabalho.

Ao Sr. Marco Antônio Fontana, diretor de Calçados Reifer Ltda., que, além de proporcionar a oportunidade de realizar o Curso de Mestrado, foi o grande incentivador da “Conferência de Busca do Futuro de Teutônia” e responsável pela realização da mesma.

Ao Professor Paulo Fernando Pinto Barcellos, pela orientação tanto na condução do embasamento teórico deste trabalho quanto na efetivação da “Conferência de Busca do Futuro de Teutônia”.

Ao Professor Antônio Nóbrega Filho, pelos sábios conselhos no desenrolar das atividades que envolveram a “Conferência de Busca do Futuro de Teutônia”.

Ao Prefeito Municipal de Teutônia, Ricardo José Brönstrup, e a sua equipe, por apoiarem o projeto e se engajarem na execução do mesmo.

À Comissão Organizadora e Equipe de Apoio da “Conferência de Busca do Futuro de Teutônia”, que trabalharam única e exclusivamente baseados num espírito altruísta para o bem de sua comunidade.

Aos diretores das empresas patrocinadoras do evento que, através do suporte financeiro, possibilitaram a concretização deste sonho.

Aos colegas de trabalho que contribuíram com este projeto, especialmente a Carlos Henrique Campos, Denis Cristiano Henrique e Gilmar Schmidt, que objetivamente trabalharam na configuração desta dissertação.

À minha esposa Eneida, que tem sido o suporte para tudo que tenho feito. Sem a retaguarda dela, seria impossível ter realizado este trabalho.

Aos meus filhos, Liliane, Elisa e Willian, que têm pago um preço bastante alto pela ausência do pai. Mesmo assim, eles têm estado ao meu lado e têm sido maravilhosos.

Mas, sobretudo e sobre todos, a Deus, que tem sido o Senhor de minha vida. É por causa dEle que tudo aconteceu. No projeto dEle para a minha vida é que está embasado este trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>12</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>13</b>
<b><i>ABSTRACT</i>.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2. RELEVÂNCIA DO TEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.1. Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. MÉTODO .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.1. Método de Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4.2. Método de Trabalho .....</b>	<b>21</b>
1.4.2.1. Fase Exploratória.....	22
1.4.2.2. Fase Principal .....	22
1.4.2.3. Fase de Ação.....	23
1.4.2.4. Fase de Avaliação.....	23
<b>1.5. ESTRUTURA.....</b>	<b>24</b>
<b>1.6. LIMITAÇÕES.....</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 2. MUDANÇAS EM GRUPOS SOCIAIS COMPLEXOS .....</b>	<b>26</b>

<b>2.1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2. PSICOLOGIA SOCIAL: KURT LEWIN</b> .....	<b>28</b>
<b>2.3. A TRADIÇÃO TAVISTOCK: BION</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4. TEORIA DOS SISTEMAS: BERTALANFFY</b> .....	<b>41</b>
<b>2.5. AMADURECIMENTO DAS TEORIAS E PRÁTICAS</b> .....	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 3. CONFERÊNCIAS DE BUSCA DO FUTURO</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1. O APARTAMENTO DE QUATRO CÔMODOS</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1.1. Visitando os cômodos numa Conferência de Busca do Futuro</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2. REALIDADE ATUAL X REALIDADE FUTURA</b> .....	<b>56</b>
<b>3.3. O DESENHO TEÓRICO DAS CONFERÊNCIAS DE BUSCA DO FUTURO</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3.1. Fases de uma Conferência de Busca do Futuro</b> .....	<b>58</b>
<b>3.4. O DESENHO PRÁTICO DAS CONFERÊNCIAS DE BUSCA DO FUTURO</b> .....	<b>59</b>
<b>3.4.1. Planejamento da Conferência</b> .....	<b>59</b>
3.4.1.1. Reunião de Planejamento: primeira parte.....	61
3.4.1.2. Reunião de Planejamento: segunda parte .....	61
<b>3.4.2. Resumo do Desenho Prático das Conferências</b> .....	<b>65</b>
<b>3.4.3. Início</b> .....	<b>66</b>
<b>3.4.4. O Passado</b> .....	<b>67</b>
<b>3.4.5. O Presente</b> .....	<b>67</b>
3.4.5.1. Presente: Tendências externas que afetam o objeto em estudo.....	67
3.4.5.2. Foco no Presente: Olhando para as tendências.....	70
3.4.5.3. Perspectivas homogêneas: O presente.....	71
3.4.5.4. Foco no presente interno: Orgulhos e Lamentos.....	71
<b>3.4.6. O Futuro</b> .....	<b>72</b>
3.4.6.1. Foco no Futuro .....	72
3.4.6.2. Confirmando um Futuro Comum.....	73
3.4.6.3. Confirmando um Futuro Comum, continuação .....	73
3.4.6.4. Planos de Ação.....	74
3.4.6.5. Fechando a conferência .....	76
<b>3.4.7. Pós-Conferência</b> .....	<b>76</b>
3.4.7.1. Práticas que Funcionam na Continuidade do Processo.....	77
<b>CAPÍTULO 4. PESQUISA-AÇÃO: “TEUTÔNIA - FUTURO PARA TODOS”</b> .....	<b>78</b>
<b>4.1. O MUNICÍPIO DE TEUTÔNIA</b> .....	<b>78</b>
<b>4.2. REUNIÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO</b> .....	<b>79</b>

<b>4.3. REUNIÃO DE PLANEJAMENTO .....</b>	<b>80</b>
<b>4.4. ORGANIZAÇÃO DO EVENTO .....</b>	<b>81</b>
<b>4.5. O EVENTO.....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.1. A Chegada .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.2. O Início .....</b>	<b>83</b>
<b>4.5.3. O Quebra-Gelo .....</b>	<b>83</b>
<b>4.5.4. Nome do Grupo Heterogêneo .....</b>	<b>83</b>
<b>4.5.5. Regras de Convivência.....</b>	<b>84</b>
<b>4.5.6. O Passado .....</b>	<b>85</b>
<b>4.5.7. O Presente .....</b>	<b>86</b>
4.5.7.1. O Mapa Mental .....	87
4.5.7.2. Orgulhos e Lamentos.....	89
<b>4.5.8. O Futuro .....</b>	<b>89</b>
4.5.8.1. As Idéias Dramatizadas.....	89
4.5.8.2. Os Planos de Ação .....	91
<b>4.6. PÓS-CONFERÊNCIA.....</b>	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISE DO PROCESSO E RESULTADOS .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1. ANÁLISE DO PROCESSO.....</b>	<b>96</b>
<b>5.1.1. Análise das Atividades de Planejamento .....</b>	<b>96</b>
<b>5.1.2. Análise do Evento Propriamente Dito.....</b>	<b>97</b>
5.1.2.1. Preliminares .....	97
5.1.2.2. Revisão do Passado .....	97
5.1.2.3. Análise do Presente .....	98
5.1.2.4. Planejamento do Futuro.....	98
<b>5.1.3. Pós-Conferência.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2. RESULTADOS DA CONFERÊNCIA .....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 1 – METODOLOGIAS DE MUDANÇAS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO 2 – CARTA PESSOAL .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO 3 – CARTA PARA EMPRESAS .....</b>	<b>149</b>

<b>ANEXO 4 – LOGOMARCA, ADESIVO E CAMISETAS.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO 5 – REPORTAGENS DE JORNAIS .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO 6 – CARTA DA CÂMARA DE VEREADORES DE TEUTÔNIA.....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO 7 – REPORTAGENS EM JORNAIS PÓS-CONFERÊNCIA .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 8 – FOTOS DA CONFERÊNCIA.....</b>	<b>162</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - HISTÓRICO DAS METODOLOGIAS DE MUDANÇA.....	27
FIGURA 2: O APARTAMENTO DE QUATRO CÔMODOS DE JANSSEN .....	53
FIGURA 3: FASES DA CONFERÊNCIA DE BUSCA DO FUTURO.....	58

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - APLICAÇÃO PRÁTICA DAS TEORIAS DE LEWIN-----	32
TABELA 2 - DIÁLOGO X DISCUSSÃO / DEBATE -----	47
TABELA 3 - PAINEL DE ANÁLISE DO PASSADO -----	85
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO DE ATIVIDADES POR GRUPO-----	86
TABELA 5 - GRUPOS RESPONSÁVEIS POR ÁREA DE AÇÃO-----	91
TABELA 6 - PLANOS DE AÇÃO -----	92

## RESUMO

Nestes tempos de constantes evoluções, a mudança tem se tornado uma questão vital para a sobrevivência. No entanto, a grande maioria das iniciativas para geração de mudanças tem sido frustradas. Grande monta de recursos são investidos sem que haja o retorno esperado. Neste contexto, este trabalho apresenta um compêndio das teorias que alicerçam as ações para geração de mudanças duradouras em ambientes complexos e descreve pormenorizadamente o método de mudanças denominado "Conferências de Busca do Futuro", com sua aplicação e resultados no município de Teutônia, RS.

## ***ABSTRACT***

In these times of constant evolutions, the changing has turned to be a vital question to the survival. Nevertheless, most of initiatives to the generation of changes have been frustrated. Big amounts of resources have been invested and the expected result don't happen. In this context, this work presents a compendium of the theories that found the actions to the creation of lasting changes in complex environments and describes in detail the method of changing denominated "Search of Future Conferences", with its application and results in Teutônia, RS.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO**

Talvez, exceto o tema liderança, não exista outro assunto nas ciências administrativas que desperte tanto fascínio quanto o processo, os problemas, as promessas e as possibilidades de uma grande mudança. Isso porque, juntamente com a liderança, as mudanças têm sido o denominador comum de todos os grupos sociais bem sucedidos (BOYETT & BOYETT, 1999).

Alguns especialistas chegam a afirmar que a capacidade de mudança de uma organização é o fator fundamental para seu sucesso a curto e longo prazo. Insistem em dizer que as organizações mais bem sucedidas no futuro serão aquelas capazes de colocar em prática, com rapidez e eficácia, mudanças fundamentais, duradouras e que abranjam todo o sistema (JACOBS, 1997).

Uma vez que as mudanças ocorridas na sociedade têm sido notoriamente percebidas, influenciando todo o comportamento das organizações e comunidades, estas obrigam-se, necessariamente, a adaptar-se continuamente às novas realidades, executando mudanças de forma geral e sistêmica.

Apesar de tão vital e de importância básica para a sobrevivência das organizações e para o progresso das comunidades, grande parte dos esforços direcionados para alavancar mudanças não tem alcançado os resultados propostos. Segundo a maioria das estimativas, 50 a 70% de todas as iniciativas de mudanças lançadas nas empresas nas décadas de 80 e 90 não conseguiram alcançar seus objetivos (BOYETT & BOYETT, 1999). Mais especificamente, uma pesquisa realizada em meados da década de 90 revelou que dois terços de todos os esforços de reestruturação nas empresas não atingiram os resultados projetados (HORNEY & KOONCE, 1996), enquanto os principais praticantes da reengenharia

relatam que os índices de sucesso nas 1.000 empresas da revista *Fortune* são muito inferiores a 50%, talvez inferiores a 20% (STREBEL, 1996). Michael Hammer estimou que US\$ 20 bilhões dos US\$ 32 bilhões gastos pelas empresas norte-americanas em reengenharia, em 1994, foram desperdiçados (MAY & KETTELHUT, 1996).

Diante da premente necessidade e das resistências geradas através das tentativas frustradas de mudanças, muitos autores do campo administrativo têm buscado explicações e diretrizes para que os esforços levem a bom êxito (KOTTER, 1996; HAMEL, 2000; MACDONALD, 1998).

Todavia, no campo do desenvolvimento organizacional e do gerenciamento de mudanças, percebe-se um anseio por tecnologias que venham gerar mudanças mais rápidas, efetivas e duradouras, num mundo onde a complexidade das organizações e comunidades vem aumentando a cada dia. Para que isso aconteça, *é necessária uma mobilização de todos os envolvidos no sistema a fim de alcançar um propósito comum, em um determinado lapso de tempo* (BUNKER & ALBAN, 1997).

O tradicional sistema de mudanças realizado de cima para baixo não tem trazido os resultados desejados por intrinsecamente possuir dois problemas fundamentais (BUNKER & ALBAN, 1997):

- *A grande quantidade de resistência.* Mudanças que vêm de cima para baixo geralmente estagnam e são distorcidas por falta de compromisso;
- *O tempo necessário para realizar as mudanças.* Mesmo quando representantes dos níveis mais baixos são envolvidos, as idéias e recomendações precisam ser “vendidas” a outros níveis hierárquicos, bem como a toda a organização, o que exige muito tempo e esforço.

Por um lado existe um forte apelo para mudanças e, por outro, através de metodologias tradicionais, uma forte resistência e uma velocidade baixa para a concretização das mesmas. Assim, há uma limitação que impede que aquilo que deve ser realizado aconteça de forma rápida, efetiva e duradoura.

Diante dessa perspectiva, foram desenvolvidas metodologias que propõem encontrar uma saída para o dilema das mudanças. Alguns denominam essas abordagens relativamente novas de Intervenções de Grandes Grupos (BUNKER & ALBAN, 1997); outros as chamam Métodos de Mudança (HOLMAN & DEVANE, 1999) e outros ainda de Conferências ou Eventos de Mudanças Estratégicas (WEISBORD et al., 1996; JACOBS, 1997;

BOYETT & BOYETT, 1999). Boyett e Boyett (1999, p.90) afirmam que esta “é uma das idéias mais novas, mais quentes e melhores” que os gurus da gestão de mudanças têm proporcionado à sociedade.

Esta nova abordagem é baseada fundamentalmente em duas poderosas premissas (HOLMAN & DEVANE, 1999):

- Alto nível de envolvimento pessoal. Grupos representativos ou comitês diretivos, que não envolvem de forma significativa as pessoas-chave, não produzem compromisso. De modo geral, as pessoas tendem a sustentar o que elas ajudam a criar. Quando todos são envolvidos de forma sistemática no processo de decisão, as coisas são executadas mais rapidamente e com menos resistência. Pode parecer estranho, mas envolver todos no processo de decisão, mesmo que no início se perca mais tempo para planejar e conduzir mudanças, é mais eficiente que tentar implementar mudanças de forma rápida e eficiente usando um pequeno grupo de planejamento (WEISBORD, 1987; BUNKER & ALBAN, 1997);
- Abordagem sistêmica para mudanças. Perguntando: “Quem é afetado com as mudanças? Quem tem algo a ver com isso?”, percebe-se que não existem mudanças isoladamente. Kotter (1996, p.135) explica isto da seguinte forma:

Imagine que você entrou em um escritório e não gostou da arrumação dos móveis. Você puxa a cadeira para a esquerda. Coloca alguns livros na estante. Pega um martelo e troca um quadro de lugar. Tudo isso pode demorar no máximo uma hora; afinal, a tarefa é relativamente fácil. Na verdade, não é difícil mudar um sistema formado por partes independentes.

Agora imagine que você acaba de entrar em outro escritório onde uma série de cordas, elásticos e cabos de aço conectam um objeto ao outro. Primeiro você tem dificuldade de se movimentar dentro da sala. Quando consegue chegar até a cadeira, tenta movê-la, mas descobre que, embora seja leve, você não consegue tirar a cadeira do lugar. Você tenta novamente, com mais força, e consegue mover a cadeira alguns centímetros, mas percebe que uma dezena de livros caiu da prateleira da estante e que o sofá se deslocou, e você não gosta da nova posição. Com esforço, você consegue chegar até o sofá e tenta colocá-lo na posição original, o que acaba sendo terrivelmente difícil. Trinta minutos depois, você consegue, mas o abajur cai da mesa e pende perigosamente no ar, sustentado por um fio e por uma corda.

Através de seu exemplo, Kotter traz luz à interligação de todos elementos de um sistema e à conseqüente complexidade quando da realização de mudanças, influenciando e afetando todos os envolvidos. Quando esta interdependência se torna explícita, mudanças são geradas baseadas numa visão comum do todo. Cada um pode fazer

sua parte compreendendo qual sua contribuição para o sistema. Desta forma, nos esforços para mudanças não existem ganhadores e perdedores. Compreende-se que a percepção de “uma-parte-ganha-e-uma-parte-perde” não é necessariamente o caso. Quando vistas de uma perspectiva sistêmica as fronteiras entre “ganhadores” e “perdedores” tornam-se sem significado uma vez que cada um participa criando juntos o futuro melhor para todos. As vantagens são enormes: ações coordenadas e relacionamentos mais próximos levando a soluções mais simples e efetivas (EMERY & DEVANE, 1999).

### **1.1. JUSTIFICATIVA DO TEMA**

O crescente número de histórias de sucesso na efetivação de mudanças, através da metodologia das “Conferências de Busca do Futuro”, está começando a chamar atenção (EMERY & DEVANE, 1999). Já existem exemplos sustentáveis de melhoria na *performance* de organizações e comunidades ao redor do mundo, que a literatura tem inclusive relatado (HOLMAN & DEVANE, 1999; WEISBORD et al., 1996).

Desta forma, observando-se que as mudanças são necessárias por um lado e, por outro, que os tradicionais métodos não têm produzido os resultados esperados, urge conhecer as novas abordagens que têm produzido resultados mais efetivos, mas que são praticamente desconhecidas e pouco utilizadas pela sociedade brasileira. Neste contexto, este trabalho tem a finalidade de trazer a público, por intermédio da descrição e aplicação destes novos métodos utilizados internacionalmente, analisando sua efetividade no contexto brasileiro através da experiência no município de Teutônia, RS.

### **1.2. RELEVÂNCIA DO TEMA**

Como já foi descrito anteriormente, nos últimos anos, o tema “mudanças” tem recebido atenção especial, a tal ponto de a capacidade de produzir mudanças ser apontada como uma das características essenciais e mais importantes da liderança contemporânea (BOYETT & BOYETT, 1999). Toda a pessoa ou organização que quiser se manter a frente necessariamente terá que trabalhar com o assunto. Mudanças simples e que não envolvam muitas pessoas são feitas cotidianamente. O grande desafio está em realizar mudanças em grande escala e em sistemas complexos, onde costumes, tradições, paradigmas e maneiros estejam profundamente arraigados.

Existem escassos registros da utilização das novas abordagens de mudanças em sistemas complexos no Brasil (CEARÁ 2020, 1997; SOARES, 2000; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2002) e apenas um estudo acadêmico abordando Conferências de Busca do Futuro, método usado neste trabalho, foi encontrado (NASCIMENTO, 1999).

Diante do exposto, parece apropriado o desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica sobre o tema bem como a aplicação do método em uma situação real, criando, assim, condições de avaliação do potencial destas abordagens de mudanças para sistemas sociais complexos. Estes devem ser entendidos como comunidades de pessoas que possuem interesses e influências diversas, tais como grandes organizações, cidades, governos etc., onde o número de variáveis influenciadoras ultrapassa alguns poucos aspectos.

Apesar de este trabalho se referir a mudanças em grupos sociais complexos, todas as teorias e abordagens aqui relatadas também podem ser aplicadas a grupos sociais de configurações básicas.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Abordar a questão das mudanças em grupos sociais complexos, aplicando e analisando a abordagem sistêmica na construção do futuro através do experimento realizado no município de Teutônia, no interior do estado do Rio Grande do Sul.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Sintetizar as teorias que dão sustentação a ações que gerem verdadeiras mudanças;
- Trazer à pauta os métodos de mudanças usados recentemente em grupos sociais complexos;
- Participar da aplicação da abordagem “Conferência de Busca do Futuro” na comunidade municipal de Teutônia, no Rio Grande do Sul e analisar a efetividade do método.

## 1.4. MÉTODO

### 1.4.1. Método de Pesquisa

A pesquisa-ação é o método de pesquisa adotado neste trabalho. Segundo Vergara (1997), a “pesquisa-ação é um tipo particular de pesquisa que supõe intervenção participativa na realidade social”. Desta forma, a pesquisa-ação é passível de ser aplicada neste trabalho, uma vez que, além da pesquisa teórica, o método é intervencionista com a finalidade de interferir na solução de uma questão social – o planejamento do município de Teutônia para 20 anos.

De forma mais clara, Thiollent (1998, p.14-15) define pesquisa-ação como sendo:

“um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.”

Ainda afirma que “é preciso que a ação seja uma ação não-trivial”, exatamente o que acontece neste trabalho, uma vez que envolve uma grande quantidade de pessoas influentes da sociedade teutoniense na construção do futuro.

Segundo Benbasat, Goldstein & Mead (1987) *apud* Souto (2000, p.18), na pesquisa-ação:

“o pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se objeto de pesquisa. Portanto, o pesquisador tem dois objetivos: agir para solucionar um problema e construir com um conjunto de conceitos para o desenvolvimento do sistema.”

Este estudo procura não somente relatar a teoria e as possibilidades da aplicação prática, mas também descrever como foi conduzido o processo aplicativo e quais os seus resultados obtidos a curto prazo.

No caso da pesquisa-ação, o investigador submete-se a um complexo inter-relacionamento de variáveis que vai sendo descoberto ao longo da intervenção, uma vez que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, aumentando o conjunto de possíveis questões que necessitariam ser respondidas em pesquisas futuras, o que tipicamente caracteriza um estudo exploratório (ANDRADE, 1998; VERGARA, 1997).

Um método de intervenção desenvolvido a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de método descritivo, porque retrata ações tomadas para contornar problemas reais (MOUTINHO, 2000).

À luz dessas definições podemos classificar esta pesquisa como do tipo exploratório-descritivo, pois procurou-se aplicar os conceitos de mudanças em grupos sociais complexos a uma sociedade municipal e, a partir da aplicação prática e participativa, foi observado o potencial do método utilizado com a finalidade de planejamento a longo prazo.

#### **1.4.2. Método de Trabalho**

Este item tem como objetivo descrever as etapas realizadas para alcançar os objetivos deste trabalho. O método de trabalho aplicado neste estudo seguiu as quatro fases da pesquisa-ação descrita por Thiollent (1997) *apud* Souto (2000), que serão expostas a seguir:

- *Fase Exploratória*, na qual os pesquisadores começam a detectar os atores, os problemas e as capacidades de ação;
- *Fase Principal*, na qual a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados pelo grupo que participa;
- *Fase de Ação*, que consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir os objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas;
- *Fase de Avaliação*, que tem por objetivo observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Barros Neto (1999) *apud* Souto (2000, p.28) salienta que “perpassa, por todas estas fases a questão da aprendizagem. Ou seja, as contribuições para o aumento do conhecimento e desenvolvimento de teorias são passíveis de ocorrer em todas as fases da pesquisa-ação”.

#### 1.4.2.1. Fase Exploratória

A escolha do objeto para aplicação da abordagem de mudança ocorreu simultaneamente à decisão de trabalhar neste tema, uma vez que a carência de planejamento é quase constante em toda a sociedade brasileira. Através deste método, surge a possibilidade de que uma solução para esse problema seja encontrada além da geração de experiência para aplicação em outros projetos com fins diversos. Foi selecionada a “Conferência de Busca do Futuro” dentre os métodos utilizados por existirem, no Brasil, apesar de limitada literatura (WEISBORD et al., 1996), experiências (CEARÁ 2020, 1997; SOARES, 2000; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2002) e um trabalho acadêmico já desenvolvido (NASCIMENTO, 1999).

Inicialmente, foi exposta a idéia a empresários e à administração do município (prefeito, secretários e vereadores) a fim de buscar suporte para o desenvolvimento deste trabalho. Com o aval destes, o trabalho teve trânsito livre em toda sociedade. Os professores Paulo Fernando Pinto Barcellos e Antônio Nóbrega Filho, que atuaram como facilitadores do evento, foram apresentados aos dirigentes municipais para exporem o projeto. A conclusão unânime foi que esta era uma necessidade premente da comunidade teutoniense. Daquele momento em diante, o autor desta dissertação ficou responsável pela organização do evento e pela coordenação da pesquisa-ação a ser desenvolvida.

Nesta fase também ocorreram os primeiros contatos do autor com as teorias e os métodos para a realização de eventos de mudanças profundas e duradouras. Foi realizada a pesquisa bibliográfica, que englobou tanto a busca e leitura de livros sobre o assunto quanto a leitura de artigos específicos e afins existentes no mercado, especialmente na literatura norte-americana.

#### 1.4.2.2. Fase Principal

Na fase principal, foi estudado mais detalhadamente o referencial teórico que sustenta os eventos de mudança. Convém salientar que, por haver poucos trabalhos realizados em nível acadêmico no Brasil sobre este assunto (NASCIMENTO, 1999), limitada literatura disponível em língua portuguesa (WEISBORD et al., 1996) e apenas alguns poucos registros de eventos realizados em território nacional (SOARES, 2000; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS, 2002), pouco poderia ser comparado ou absorvido de outros trabalhos.

Nesta fase também foi realizada toda a organização do evento com uma equipe de trabalho escolhida em uma reunião de pré-planejamento. Esta fase envolveu toda a parte logística e organizacional, a divulgação, os convites e o levantamento dos recursos para a realização do evento.

#### 1.4.2.3. Fase de Ação

A fase de ação consiste na operacionalização daquilo que havia sido desenvolvido e organizado até então. Neste momento, aconteceu o evento propriamente dito, em local isolado, conhecido como Hotel da Lagoa da Harmonia, durante um final de semana inteiro, onde se concentraram 136 pessoas formadoras de opinião da sociedade teutoniense (além dos coordenadores e do pessoal de apoio), representando todos os segmentos e pensamentos predominantes da comunidade.

O evento foi uma iniciativa inédita nessa comunidade e foi registrado nos meios de comunicação como algo bastante diferente daquilo que se conhece como tradicional em abordagens de planejamento (Um Futuro para Todos, *Folha Popular*, 07 mar. 2001; Empresários Elogiam Projeto, *Folha Popular*, 10 mar. 2001; Em Busca do Futuro, *Folha Popular*, 14 mar. 2001; Conferência em Busca do Futuro de Teutônia, *O Informativo de Teutônia*, 14 mar. 2001; Duas Décadas em Debate, *O Informativo de Teutônia*, 21 mar. 2001; Conferência de Busca do Futuro de Teutônia, *O Informativo de Teutônia*, 21 mar. 2001).

#### 1.4.2.4. Fase de Avaliação

Esta fase consiste na avaliação dos resultados obtidos bem como na elaboração das conclusões, uma vez que o evento alavancou vários movimentos posteriores a sua realização. A fase de avaliação é o fechamento do trabalho. Nela são analisados a validade da metodologia aplicada e os resultados da sua aplicação.

Neste ponto foi realizada a análise do processo e dos resultados da aplicação do método de Conferência de Busca do Futuro no planejamento do futuro do município de Teutônia, RS.

## 1.5. ESTRUTURA

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, constam as informações introdutórias (Introdução) necessárias para a compreensão deste trabalho. São apresentados a problemática na qual se baseou esta proposta, a importância e as justificativas para o estudo, os objetivos, o método de pesquisa utilizado e, por fim, a estrutura e as delimitações desta dissertação.

O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico que sustenta os métodos de mudanças em grupos sociais. Analisam-se correntes históricas e seus protagonistas, os quais deram origem ao atual formato desses eventos.

No terceiro capítulo, é analisado especificamente o funcionamento das “Conferências de Busca do Futuro”, desenvolvidas por Weisbord e Janoff (2000), e são expostas as bases teóricas específicas e o desenho estrutural das conferências.

Já o quarto capítulo tem como objetivo descrever a experiência prática da aplicação da abordagem de “Conferência de Busca do Futuro” na comunidade teutoniense, relatando todas as fases da pesquisa-ação realizada.

E por fim, no quinto e último capítulo, são desenvolvidas as conclusões referentes aos resultados específicos do trabalho, a análise da validade da aplicação deste método para planejamentos semelhantes e as percepções pessoais do autor a respeito do potencial das “Conferências de Busca do Futuro”.

## 1.6. LIMITAÇÕES

Apesar de empresas transnacionais, governos e organizações sociais ao redor do mundo estarem rotineiramente usando estas novas abordagens (WEISBORD et al., 1996), elas têm sido aplicadas de forma muito limitada e restrita em nosso país. Desta forma, o autor enfrentou dificuldades, uma vez que não foram encontrados referenciais que permitissem comparativos. A seguir, são relacionadas as principais dificuldades enfrentadas bem como as limitações do trabalho delas decorrentes e claramente percebidas desde seu início:

- a quase total inexistência de literatura em língua portuguesa das abordagens de mudanças em grupos sociais complexos, como comunidades e organizações, tema central deste trabalho;
- a limitada aplicação, no contexto brasileiro, desta abordagem com a inexistência de literatura acadêmica apresentando, de forma analítica, aplicações e resultados decorrentes de experimentos no território nacional;
- a não-abordagem específica, na literatura disponível, do foco da aplicação do método utilizado;
- o confinamento da análise de resultados à experiência realizada em Teutônia com todas as suas variáveis, tanto dependentes como independentes;
- as condições culturais e históricas, os pensamentos e sentimentos correntes do grupo social onde foi aplicada a abordagem, de etnia predominantemente alemã;
- a impossibilidade de comparação da aplicação e dos resultados do método no decorrer do presente trabalho, devido a carência de experiências semelhantes.

Diante desses fatores restritivos, o escopo deste trabalho se limita à experiência específica da aplicação do método de eventos de mudanças denominado “Conferência de Busca do Futuro” à comunidade teutoniense. Toda a análise e a estruturação do trabalho foi realizada com esta finalidade, pretendendo apenas reportar os resultados imediatos, em prazo não superior a três anos e meio, sem dar acompanhamento e analisar os resultados a médio e longo prazo, uma vez que a própria estruturação e necessidade de apresentação do trabalho não permitiriam tal intento.

## **CAPÍTULO 2. MUDANÇAS EM GRUPOS SOCIAIS COMPLEXOS**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

As mudanças em grupos sociais complexos emergiram da confluência de três tradições intelectuais: psicologia social, teoria psicanalítica e teoria dos sistemas aplicada a organizações (conforme Figura 1). Para que se possa entender o porquê da eficácia deste método, é vital conhecer as raízes teóricas que embasam as intervenções para mudanças de grandes grupos (BUNKER & ALBAN, 1997).

Fundamentalmente, as três correntes principais que influenciaram os eventos de mudanças iniciaram em lugares diferentes e partindo de pressupostos diferentes, porém, em certo momento da história, elas começaram a se fundir e, automaticamente, na prática, os eventos realizados atualmente possuem uma mescla das várias correntes, além de terem ainda a distinção única que cada projetista de uma determinada metodologia agrega segundo seus próprios pressupostos (BUNKER & ALBAN, 1997).

Este capítulo aborda as correntes que influenciaram os princípios aplicados nos eventos de mudanças, porém sem esgotar nem descrever tudo sobre o assunto, o que seria muita pretensão. Os principais autores e as teorias-chave estão descritas e desenvolvidas. Além dos autores citados neste trabalho, ainda há muitos outros: FOLLETT, 1997; SPENCER, 1989; RICHMOND, 1997; IMAI, 1997; ADAMS et al., 1999; KLEIN, 1992; OWEN, 1997; COOPERRIDER, 2000; SILER, 1997; HAMEL & PRAHALAD, 1995. Todos contribuíram para que as práticas alcançassem os níveis de desenvolvimento a que chegaram (conforme descrito no item "Contexto Histórico" das metodologias de mudanças relatadas no ANEXO 2), mesmo possuindo, fundamentalmente, as mesmas raízes históricas.

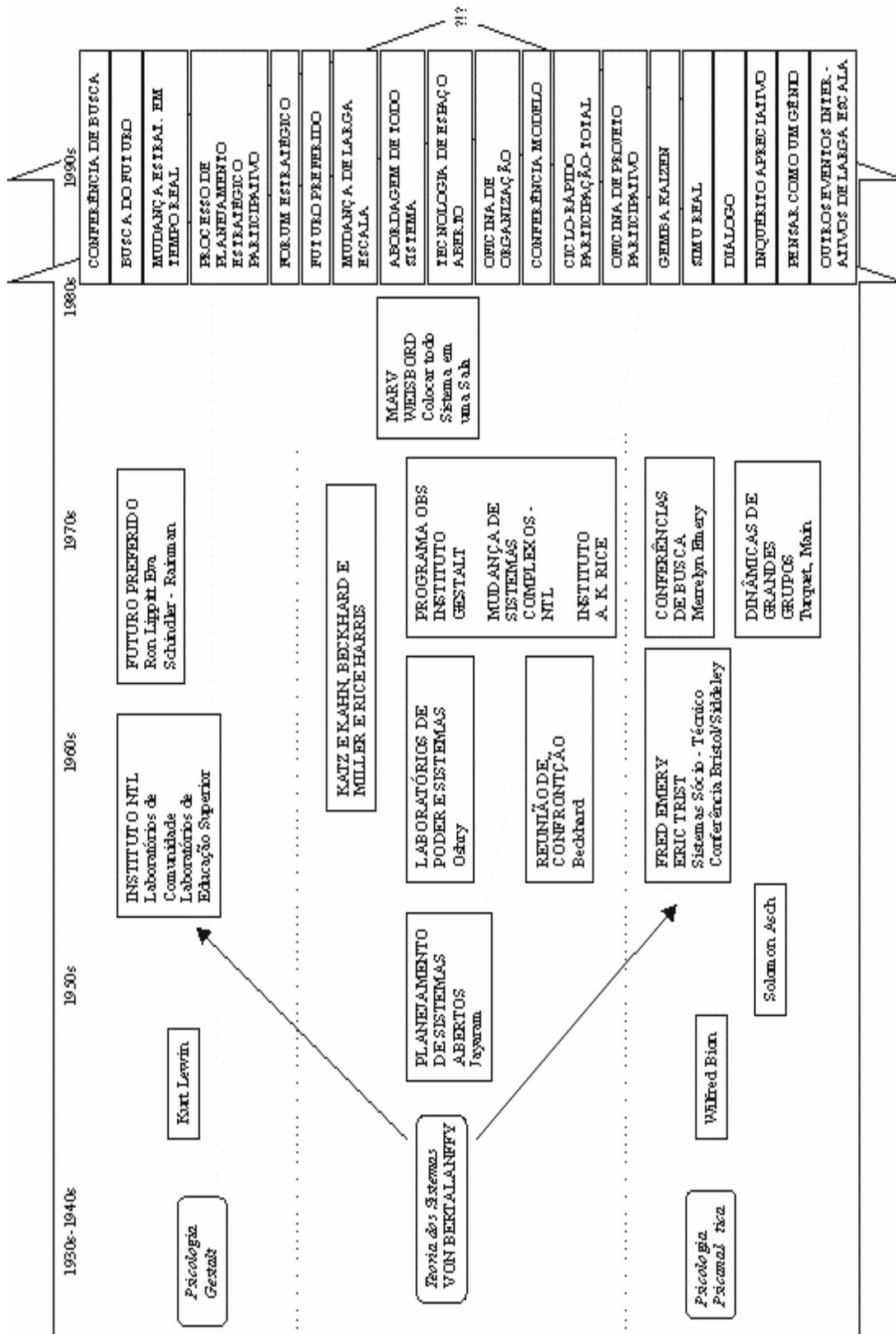


Figura 1 - Histórico das Metodologias de Mudança  
 Fonte: BUNKER & ALBAN, 1997

## 2.2. PSICOLOGIA SOCIAL: KURT LEWIN

A Gestalt, escola de psicologia alemã que teve seu aparecimento no início do século XX, se propõe a estudar os fenômenos em sua totalidade sem querer dissociar os elementos do conjunto em que eles se integram e fora do qual nada significam e defende que o todo é muito mais que a soma das partes - em contraste com as teorias atomísticas. Kurt Lewin, um gestaltista judeu, com formação em Física, Biologia, Filosofia e Psicologia Experimental, devido à pressão do Nazismo, teve que emigrar da Alemanha, indo para os Estados Unidos, em 1930. Levou para lá a Psicologia da Gestalt e desenvolveu vários experimentos por ter uma profunda convicção da relevância da psicologia em relação aos problemas sociais. Sua Teoria de Campo (LEWIN, 1951) era baseada na física e enfatizava o comportamento humano como um produto de um dinâmico campo de forças. Lewin afirmava que o comportamento humano é a função de ambos: da própria pessoa e do ambiente onde ela está inserida, significando que as pessoas podem mudar seu comportamento dependendo da situação em que elas se encontram. Lewin afirmava que é possível analisar e pesar as forças que atuam sobre o comportamento (tanto no próprio homem como no seu ambiente), forças que impelem e que resistem, e mudar o comportamento de uma pessoa ou grupo social, tanto e especialmente pela redução das forças que resistem a tal ação quanto pelo aumento daquelas que a impelem (BUNKER & ALBAN, 1997; WEISBORD, 1987; EMERY & PURSER, 1996; MAILHIOT, 1981).

Como muitos outros psicólogos, Lewin foi voluntário para apoiar, desde seu local de trabalho, os esforços a fim de encontrar soluções para questões que surgissem durante a II Grande Guerra. A seguinte história revela os primeiros experimentos que levaram Lewin a se interessar pelo poder dos pequenos grupos em mudar o comportamento das pessoas (LEWIN, 1943; AXELROD, 2000; BUNKER & ALBAN, 1997; WEISBORD, 1987). Durante a guerra, houve um grande racionamento devido à falta de alimentos, especialmente carne. Ao mesmo tempo, alguns cortes do gado, como fígado, miolos e língua, não eram consumidos. As autoridades decidiram promover a completa utilização desses ricos cortes. A pedido das autoridades, Lewin, juntamente com a antropóloga Margaret Mead, se engajou num experimento onde um grupo de mulheres ouviu uma nutricionista sobre o valor nutritivo desses cortes não utilizados, elas receberam receitas, e foi-lhes demonstrado como prepará-los. Então, metade da audiência foi para casa, enquanto a outra metade discutiu em pequenos grupos o que ouviu. No final da discussão, as pessoas foram questionadas se se comprometeriam publicamente a comprar estes cortes e testar as

receitas. Aquelas que estavam dispostas, fizeram um compromisso verbal na presença do grupo (LEWIN, 1943; AXELROD, 2000; BUNKER & ALBAN, 1997, WEISBORD, 1987).

Seis meses depois, quando pesquisadores questionaram todas as mulheres que participaram da preleção, eles descobriram que as pessoas que participaram das discussões em grupos e fizeram uma declaração pública de compromisso mudaram seus hábitos, comprando e servindo estes cortes em uma intensidade bem maior que aquelas que apenas receberam informações através da palestra (AXELROD, 2000; BUNKER & ALBAN, 1997; WEISBORD, 1987).

Nos grupos em que as mulheres discutiram as questões referentes ao uso dos novos cortes, havia um consenso em relação à questão, o processo de tomada de decisão era aberto e público, além de incluir a contribuição de todos. A partir desta experiência, Lewin identificou um princípio simples, mas importantíssimo: *As pessoas estão propensas a modificar seu próprio comportamento quando participam na análise e solução dos problemas e com maior probabilidade levam a cabo as decisões que ajudaram a tomar.* Em outras palavras, *alto envolvimento, desde o início, no processo de tomada de decisão, leva ao comprometimento em implementar as decisões* (AXELROD, 2000; BUNKER & ALBAN, 1997).

As experiências de Lewin deram início ao que chamamos hoje de "administração participativa", onde as pessoas participam da decisão e assim assumem responsabilidade pela sua resolução (WEISBORD & JANOFF, 2000). Lewin e, posteriormente, Lester Coch e John French confirmaram que é possível modificar ou remover praticamente toda a resistência a mudanças através de encontros de grupos, onde um coordenador comunica efetivamente a necessidade de mudanças e estimula o grupo a participar no planejamento destas. Assim, o grau com que um indivíduo se identifica com os objetivos do grupo influencia na aprendizagem das resoluções discutidas pelo grupo (PASMORE, 1994).

Coch e French comprovaram isso através de uma experiência na *Harwood Manufacturing Company*, onde havia sido percebido que pessoas colocadas numa tarefa pela primeira vez, quando ingressavam na empresa, aprendiam a realizar uma tarefa mais rapidamente que aquelas que eram transferidas de outro posto, onde trabalhavam há mais tempo. Através de técnicas grupais de decisão aplicadas pelos pesquisadores, a velocidade de reaprendizagem de uma nova tarefa aumentou significativamente entre as pessoas transferidas dentro da empresa (PASMORE 1994).

Kurt Lewin influenciou de tal forma a psicologia social que é considerado o mentor das “dinâmicas de grupo”, aliás, foi ele próprio quem cunhou o termo. As contribuições de Lewin que embasam mudanças em grupos sociais são inúmeras. Além das descobertas citadas anteriormente, podemos citar ainda outras de grande importância, que atualmente são utilizadas nas metodologias de intervenções em grandes grupos.

- Lewin descobriu a influência do estilo de liderança - democrático, autocrático ou *laissez-faire* (liberal, permissiva) - sobre a atmosfera do grupo e o clima social dele decorrente. Concluiu que, quanto mais sociocêntrica a dinâmica de um grupo, tanto mais receptiva e integrante será sua atmosfera. Por isso, nas metodologias de mudanças de grupos sociais, é importante que a liderança seja reconhecida, pois todo o projeto autocrático ou *laissez-faire* é rejeitado, uma vez que foi identificado que o clima é produzido pelas estruturas (HOLMAN & DEVANE, 1999; ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL, 1977).
- A abordagem de Lewin para mudanças advoga um ciclo contínuo no processo de melhoria: as ações são tomadas, seus impactos analisados, os aprendizados reunidos e ações são futuras planejadas baseadas nesse aprendizado. Posteriormente, Deming, utilizando os ciclos criados por Walter Shewhart, um dos pioneiros da qualidade assegurada nos laboratórios da *Bell Telephone* na década de 1920, desenvolveu o processo de melhoria contínua denominado PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), que compartilha os mesmos princípios. Consistente com esta teoria, alguns eventos de mudanças são eventualmente realizados de forma periódica e sucessiva para integrar novos aprendizados ganhos pelas decisões tomadas no evento anterior. Desta maneira aumenta-se a efetividade de forma geral pela geração de um aprendizado contínuo e conseqüente melhoria nos resultados (JACOBS, 1997; EVANS & LINDSAY, 1993).
- Na condição de um dos primeiros proponentes da participação como um meio de mudanças efetivas e duradouras, Kurt Lewin costumava se reunir por horas com seus alunos numa cafeteria em Berlim para conversar livremente sobre os problemas das pesquisas que estavam sendo realizadas e outras curiosidades. Numa ocasião, ele observou que, quando do pagamento da conta, a garçonete lembrava exatamente as despesas referentes ao que cada pessoa havia solicitado. Meia hora depois, Lewin chamou a garçonete e pediu para ela repetir sua façanha de memorização. Perturbada, ela explicou que não podia mais lembrar das despesas, porque elas já haviam sido pagas. Lewin ficou intrigado com a resposta da garçonete e, instantaneamente, formulou

uma nova teoria: a garçonete *limpou sua memória quando completou a tarefa*. Muitas pesquisas partiram desta pequena experiência numa cafeteria em Berlin, mas o princípio havia sido estabelecido. Baseados nesta teoria, os grandes eventos de mudanças não encerram como se a tarefa estivesse concluída, mas cada participante sai com seu foco no futuro, com ações a serem tomadas, planos a serem executados e com a segurança de que há muito trabalho a ser executado (JACOBS, 1997).

- Lewin tinha o hábito de usar papel de açougueiro para desenhar diagramas matemáticos de complexos problemas humanos. Preferia o papel aos quadros-negros porque podia manter seus desenhos à vista e mostrá-los a muitas pessoas de uma só vez. Em 1946, dirigindo-se a uma reunião, Lewin percebeu que não tinha papel de açougueiro. Era domingo e as lojas estavam fechadas. O que fazer? Papel de jornal, sugeriu alguém. Os jornais jogam fora as bobinas no final da tiragem. A esta altura, já tinham chegado ao destino e rapidamente encontraram a sala do prelo de uma editora jornalística, onde um operador amigo deu-lhes alguns finais de bobina. Lá, usando régua, cortaram o papel em folhas grandes. Ainda hoje, nos eventos de mudanças, muitos utilizam papel *flip charts* como derivado da idéia do “papel de jornal”. Na Austrália, os *flip charts* são chamados de “papel de açougueiro”. Em muitos eventos de mudanças, ainda são usados “papéis de açougueiro” ou de “jornal” para forrar toda a sala ou usam-se *flip charts* individuais com o mesmo objetivo que Lewin tinha ao utilizá-los (WEISBORD, 1996).

A contribuição de Lewin para a psicologia social é significativa e muito há ainda que poderia ser descrito. Por esse motivo, o modelo Lewiniano de mudanças é fundamental para abordagem de eventos de mudanças de grupos sociais. A essência, segundo Lewin, está em descongelar e mover o sistema na direção da mudança significativa, deliberada, acordada e preferida. O modelo que se usa para realizar tais mudanças é que estrutura esta jornada. Assim, parte da Teoria de Campo de Lewin – como a criação de nossas forças “próprias” (internas) em direção à mudança, no lugar de forças impostas (externas) – está implícita no processo de busca (WEISBORD, 1996).

Segue um resumo das maiores contribuições de Lewin para aplicação nas práticas administrativas.

Tabela 1  
Aplicação Prática das Teorias de Lewin

Teorias de Lewin	Aplicações a Práticas Administrativas
Pode-se entender comportamento apenas em relação a todas forças atuando na pessoa em um determinado momento.	Para mudar um sistema, precisa-se levar em conta a economia, a tecnologia e as pessoas envolvidas.
A melhor maneira para avançar no conhecimento é ter especialistas e trabalhadores estudando juntos a relação entre pessoas, ferramentas, trabalho e situação.	Projetos de trabalho bem sucedidos requerem times de engenheiros, gerentes, supervisores e trabalhadores começando juntos desde quando ainda não há nada.
Somente trabalhos livremente escolhidos têm significado e valor real para motivar alta <i>performance</i> .	As pessoas devem ter tanta mobilidade quanto possível para fazer seu próprio trabalho.
Liderança democrática leva a maiores resultados e melhores relacionamentos que liderança liberal ou autoritária.	Liderar pessoas para estabelecer alvos, escolher métodos e tomar decisões é aprendido. Ninguém nasce conhecendo administração participativa.
É mais fácil gerar mudanças em grupos do que individuais, porque normas grupais (regras não escritas) afetam fortemente as ações individuais.	Falar em grupos sobre importantes decisões antes da implementação conduz a um alto compromisso com a mudança.
As pessoas estão mais comprometidas com soluções que elas ajudaram a criar do que com conselhos de especialistas.	É melhor dar às pessoas algumas condições limitantes e deixá-las resolver o problema do que dar a elas soluções prontas.
Cada problema não resolvido representa forças empurrando a favor da solução e contra ela. As soluções surgem mais facilmente e são mais efetivas quando se reduzem os obstáculos do que quando se aumenta a pressão.	Análises dos campos de forças rapidamente identificam os obstáculos a serem reduzidos. É efetivo como exercício de grupo porque ajuda as pessoas a ver de uma só vez tudo que pode ser feito e criar suporte para acompanhamento posterior.
Nunca dois campos de forças ou diagnósticos de problemas serão os mesmos. Cada situação é diferente.	A solução, o pacote, o projeto, a política, ou sistema que funciona bem para alguém pode não funcionar para outro.

Fonte: WEISBORD, 1987.

Apesar de Lewin ter morrido prematuramente (1947), seus alunos continuaram compartilhando seu interesse em grupos e nos problemas sociais. Ronald Lippitt, um deles, continuou os estudos e, posteriormente, fundou o *National Training Laboratories* (NTL Institute), que treinou uma infinidade de organizações empresariais, igrejas, instituições educacionais e comunidades que estavam interessadas nas questões de grupos (BUNKER & ALBAN, 1997).

Ron Lippitt, envolvido então com consultoria organizacional, enquanto escutava fitas gravadas de reuniões de grupos de solução de problemas, percebeu que suas discussões causavam nele uma perda de energia e ele se sentia esgotado e cansado. Analisando, percebeu que o modelo tradicional de solução de problemas estava baseado no passado - analisar o que aconteceu e tentar consertar. Começou a fazer experimentos de forma que as pessoas olhassem para o futuro e perguntassem como gostariam que ele fosse (LIPPITT, 1983). Dizia ele em seus treinamentos: "Imaginem-se em um tapete mágico cinco anos no futuro, viajando sobre nossas organizações e comunidades, olhando para baixo que coisas maravilhosas estarão acontecendo ali", e, desta forma, confirmou o que suspeitava: pensar no que queremos, gera energia nas pessoas (BUNKER & ALBAN, 1997; WEISBORD, 1987).

Lippitt e sua colega Eva Schindler-Rainman começaram a trabalhar nesta direção com grandes organizações e, mais importante, com comunidades inteiras, como grandes cidades. Criaram uma metodologia (Futuro Preferido), realizaram grandes eventos e ensinaram suas teorias a muitos. Quando Lippitt ficou doente, em meados dos anos 80, seus alunos desenvolveram seus próprios eventos de mudanças de larga escala nesta mesma base (BUNKER & ALBAN, 1997).

### **2.3. A TRADIÇÃO TAVISTOCK: BION**

Paralelamente aos estudos de Lewin, desenvolvimentos ocorreram no Reino Unido, porém numa diferente base teórica. O Instituto Tavistock de Londres, Inglaterra, foi criado para tornar aplicável, a indivíduos e grupos, o conhecimento da ciência social. Wilfred Bion, um psiquiatra e psicanalista associado ao Instituto, considerou-se incapaz de tratar os difíceis casos de veteranos que retornavam da II Grande Guerra, uma vez que o número era demasiadamente grande. Ele decidiu experimentar a psicoterapia em grupos ao invés da individual. Sua primeira visão era tratar cada pessoa frente a outras e

isto poderia, possivelmente, ter um efeito positivo sobre os observadores. O que ele logo descobriu foram as grandes transações que acontecem nos grupos em detrimento da simples interação entre pacientes. O grupo, por si mesmo, tinha dinâmicas que podiam auxiliar ou sabotar a tarefa, inclusive, poderiam atacá-lo e debilitá-lo como líder. Ele começou a pensar e construir teorias a respeito do que estava experimentando (BUNKER & ALBAN, 1997).

Bion percebeu que quando pessoas se juntam elas estabelecem um grupo muito rapidamente, e este grupo, como indivíduos, tem sua própria vida. Um grupo não é apenas uma coleção de indivíduos, mas uma entidade separada que tem suas próprias dinâmicas, comportamentos e pressupostos de operação. Bion observou que, em um determinado momento, um grupo poderia estar operando ou no *modo de trabalho* ou no *modo de pressupostos básicos*. O *modo de trabalho* ocorre quando o grupo está completamente responsável pelo controle e coordenação de seu próprio processo e resultados, com um compromisso estabelecido entre os membros em relação a seus objetivos e propósitos. Isto é caracterizado pelo alto nível de energia, aprendizado, cooperação e concentração para completar o trabalho a tempo (BION, 1975; BUNKER & ALBAN, 1997).

Quando o grupo sente-se ameaçado e inseguro, ele cai preso em *pressupostos básicos* como um modo de preservar a identidade do grupo. As emoções ficam extraordinariamente intensificadas, enquanto habilidades intelectuais ficam visivelmente reduzidas. Bion identificou três *pressupostos básicos* para grupos: *dependência*, *luta-fuga* e *parceria* (BION, 1975; BUNKER & ALBAN, 1997; EMERY & PURSER, 1996; WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 2000; TRIST et al., 1997).

- *Dependência*. Quando o grupo está no *modo de dependência*, os membros olham para o líder para sustentar o funcionamento do grupo. Como em uma estrutura burocrática, os indivíduos não desenvolvem relacionamentos criativos um com o outro. Pelo contrário, dependem do supervisor para dizer-lhes o que devem fazer. O ambiente emocional do grupo é negativo quando qualquer um dos pressupostos básicos está operando, e a energia e aprendizado são particularmente baixos num grupo *dependente*. Na situação de *dependência*, o processo de aprendizado parece similar ao processo de assistir televisão – as pessoas são passivas, pouco críticas e mentalmente preguiçosas.
- *Luta-Fuga*. Em grupos na condição de *luta-fuga*, os membros do grupo freqüentemente olharão para o líder ou para outra pessoa para mobilizar o grupo para agir contra uma

ameaça real ou imaginária que parece estar fora do grupo. Quando os membros do grupo estão no *modo luta*, seus interesses estão em fazer vencer seus argumentos e levantar questões, porém, muitas vezes, sem maior compreensão da situação. Na *fuga*, o grupo pode, inconscientemente, ignorar a direção e parecer impaciente, irritado, nervoso e distraído.

- *Parceria*. Contrastando, entretanto, o grupo em *modo de parceria* parece alegre e altamente animado. Bion observou *parceria* quando discussões animadas, normalmente entre dois membros por vez, toma primazia no grupo chamando atenção a alguma nova e esperançosa idéia. *Parceria* pode realmente ser o prelúdio do *modo de trabalho*. Neste caso, a *parceria*, está tentando dar à luz a uma nova idéia, mas, para o grupo permanecer no estado de *parceria* a idéia precisa permanecer sem nascer. Assim, existem freqüentes e esperançosas conversas, porém sem atos compromissados.

Outra grande contribuição de Bion, um major muito condecorado na I Grande Guerra, foi a concepção do método de grupos sem líder. Bion projetou este método para seleção de oficiais de linha de frente do Exército Britânico quando da II Guerra Mundial, encarando candidatos com o dilema de competição num teste onde se requeria cooperação para o sucesso. Bion observou que a tensão entre cooperação e autocentrismo, sob pressão, era o dilema principal de batalha dos oficiais. A seleção se tornou uma experiência de aprendizado terapêutico para ambos, soldados e psicólogos, reduzindo a dependência de psicólogos e aumentando a confiança dos militares em escolher bons oficiais. Candidatos bem sucedidos tinham que passar como numa corda bamba entre o pessoal sobrevivente e um grupo em ambiente de bem-estar – exatamente o dilema do campo de batalha. Tão poderoso foi este processo que se tornou uma prática básica no treinamento de grupos pós-guerra no Instituto Tavistock de Relações Humanas (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 2000).

Assim, o Instituto Tavistock começou a realizar treinamentos nos processos grupais e, após, fez conferências para profissionais identificarem e entenderem processos grupais em organizações de trabalho. A. K. Rice levou esta tecnologia para os Estados Unidos e disponibilizou treinamentos nas questões de pequenos grupos, dinâmicas intergrupais e na dinâmica de grandes grupos e sistemas. Um grande grupo é aquele em que as interações pessoais face a face são prejudicadas devido a seu grande tamanho. A abordagem Tavistock desenvolveu teorias sobre as dinâmicas, questões e dilemas para grandes grupos por intermédio de Main e Turket (BUNKER & ALBAN, 1997).

Outra figura central nos desenvolvimentos britânicos foi Eric Trist, que, com Harold Bridger e Wilfred Bion, fundou o Instituto Tavistock. Trist foi colega de trabalho de Bion nas pesquisas durante a II Grande Guerra e um profundo estudante e admirador dos trabalhos de Lewin. Trist e seu jovem colega Fred Emery desenvolveram a idéia do Sistema Sócio-Técnico em estudos que fizeram nas minas de carvão na Grã-Bretanha, na década de 1950. Eles desenvolveram um processo para analisar e alcançar o que melhor se adaptasse aos sistemas sociais e técnicos em organizações, o que foi amplamente utilizado na Europa, especialmente na Escandinávia, desde os anos 60 (BUNKER & ALBAN, 1997; WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996).

No curso de várias consultorias com indústrias, Trist e Emery foram convidados a ajudar a planejar uma conferência para a liderança executiva da Bristol/Siddeley, na época, uma recente fusão de duas companhias do ramo de engenharia aeronáutica. A liderança da organização tinha em mente uma conferência de liderança com preletores convidados, mas Emery e Trist pensavam em alguma coisa diferente. Em seus trabalhos no Instituto Tavistock, eles tinham estudado o ajustamento da indústria em tempos de turbulência, assim, propuseram uma semana para explorar o ambiente de negócio, a indústria aeronáutica, e o futuro desejado para a Bristol/Siddeley. Essa foi a partida para os tradicionais eventos organizacionais. A conferência teve seus momentos de tensões e pressões, porém, no final, o grupo estava falando como uma só empresa e tinha “refinado” o negócio em que estavam envolvidos. Posteriormente, Emery foi para Austrália onde, com sua esposa Merrelyn, aperfeiçoou e ensinou as Conferências de Busca por mais de 30 anos (BUNKER & ALBAN, 1997; WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996).

As pesquisas do psicólogo social Solomon Ash (1952), referentes às condições básicas para uma efetiva comunicação em grupos, também influenciaram significativamente as intervenções em grandes grupos, principalmente, a metodologia desenvolvida por Trist e Emery, contemporâneos de Ash (WEISBORD et al., 1996; EMERY & PURSER, 1996; TRIST et al., 1997).

Os esforços dos eventos para mudanças em grupos sociais complexos devem levar a um engajamento grupal consciente que gere e suporte ações colaborativas para que o processo de implementação das mudanças seja efetivo. A idéia básica está em que as pessoas precisam entrar em relacionamentos direcionados a uma tarefa em que compartilham interesse para produzir aprendizado mútuo entre os participantes, energia e

comprometimento, possibilitando a implementação dos resultados (EMERY & PURSER, 1996).

Ash determinou que quatro eram as condições básicas para uma efetiva comunicação em grupos, o que geraria tanto o produto dos eventos como a energia e o comprometimento necessários para a efetivação das ações. Segundo Ash, as condições básicas são: *abertura* (as coisas são o que elas parecem ser), *campo comum* (todas as partes estão “falando a respeito e vivem no mesmo mundo” – exigindo que as pessoas apoiem suas generalizações com exemplos concretos), *similaridade psicológica* (comportamentos e motivos são similares entre participantes – em relação a rir, amar, trabalhar, desejar, pensar, perceber etc. – e, como resultado dessa interação, “os fatos do mundo de uma pessoa se tornam parte da outra”, desenvolvendo, assim, um campo psicológico compartilhado e, somente então, procederia um diálogo genuíno, o que geraria a *confiança* (aumento da liberdade com compreensão para decidir com confiança - fator crítico para o sucesso), sem a qual ações conjuntas são impossíveis (WEISBORD et al., 1996; EMERY & PURSER, 1996; TRIST et al., 1997).

- *Abertura*. Para comunicar-se efetivamente, as pessoas devem saber que estão numa situação totalmente aberta para investigação e que as coisas são o que elas parecem ser. Nada pode ser escondido. Os eventos, desta forma, são planejados como ambientes de aprendizado, onde é possível explorar as situações sob diferentes perspectivas. Desde que se assume que diferenças de opiniões existirão, todas as percepções são consideradas válidas e dignas de exame posterior. A percepção de que os da parte de baixo da pirâmide têm o mesmo valor dos da parte de cima é vital. A violação desta condição leva à perda da autoconfiança e ao declínio do apoio e do respeito mútuo. A condição de abertura também implica que os participantes têm controle total dos dados e informações gerados nos eventos (este o motivo principal do uso de *flip charts* na maioria dos eventos - para ficar registrado, à disposição de todos aquilo, que se concluiu).
- *Campo Comum*. De forma simplificada, a condição de criar um campo comum significa que as pessoas colaborarão quando elas desenvolveram um contexto comum na questão ou problema considerado. A atenção deve mudar dos interesses e diferenças pessoais para uma percepção de que todos vivem no mesmo mundo. O campo mutuamente comum emerge pelo estabelecimento das características que podem ser percebidas por todos, estabelecendo a noção de que todos vivem no mesmo mundo. Quando alcançado,

os participantes aceitam as normas democráticas de participação igualitária experimentando um novo paradigma de aprendizado, estabelecendo o fundamento para a construção da confiança.

- *Similaridade Psicológica Básica*. A maioria das pessoas naturalmente procura confirmação das suas similaridades humanas básicas. Uma vez que podem ver que o comportamento e os motivos de outras pessoas são similares aos seus, elas admitem que podem aprender uma com a outra. Quando, todavia, existe a percepção de desprezo ou condescendência da parte de uma pessoa em relação a outra, a probabilidade de efetiva comunicação cai rapidamente.
- *Confiança*. Quando as pessoas experimentam um ambiente aberto para aprendizado e vêm a perceber que elas compartilham interesses similares em relação ao mundo, confiança começa a emergir. Esta condição aparece quando as outras três condições são alcançadas anteriormente. A confiança vai se acumulando com o passar do tempo, enquanto os indivíduos experimentam a abertura do mundo que compartilham com outros e a consideração e o respeito mútuo facilitam a geração de novas idéias. Quando tal confiança é desenvolvida, relacionamentos interpessoais são fortalecidos e aprofundados, aumentando a probabilidade de aprendizado mútuo e a construção de redes.

Para o gerenciamento de algum ambiente de aprendizado, o surgimento da confiança é um fator crítico. Sem o fundamento da confiança, ações conjuntas são praticamente impossíveis. Confiança precisa acontecer tanto a nível individual quanto grupal. O indivíduo precisa desenvolver confiança em suas próprias percepções, como também precisa desenvolver confiança nos membros do grupo para assumir responsabilidades de gerenciar tarefas (WEISBORD et al., 1996; EMERY & PURSER, 1996; TRIST et al., 1997).

Confiança desenvolvida desta maneira permite às pessoas abrirem-se, gradualmente descartarem suas máscaras de passividade, hostilidade e indiferença. A energia resultante faz com que haja um aumento da consciência do grupo e intensifica o engajamento interpessoal com a tarefa na qual estão envolvidos, o que leva a uma maior ação de apoio mútuo. Sem essa espiral de confiança, aprendizado, energia e comprometimento, o processo de implementação será impossível. Alcançada a confiança, resultado do somatório das primeiras três condições, tem-se como produto ações colaborativas e aprendizado difuso (WEISBORD et al., 1996; EMERY & PURSER, 1996; TRIST et al., 1997).

Posteriormente, Ash conduziu experimentos que trouxeram luz à realidade da sintetização de opiniões quando pessoas participam do mesmo grupo. A famosa experiência de Ash sobre o comportamento dos integrantes de um grupo quando da tomada de decisão sob pressão foi muito simples, porém poderosa, trazendo reflexos para a psicologia social de forma geral. Num quadro negro, ele desenhou 3 linhas, chamou-as de A, B e C. A linha C tinha a metade do comprimento das outras duas. Ele perguntou para as 4 pessoas que estavam na sala qual linha era a menor. A pessoa com a qual seria realizado o experimento não sabia que as três primeiras pessoas a falarem eram associadas a Ash e que ele as havia instruído a responderem que a linha “B” era a menor. Quando chegou a hora do verdadeiro sujeito que estava sendo experimentado responder, a resposta em mais de 60% das pessoas experimentadas foi “B”. Por quê? Algumas pessoas experimentadas realmente não acreditaram nos seus próprios olhos, estavam convencidas de que sua visão estava com problemas. Outros não queriam embarçar os outros 3 “pobres tolos” expondo-os à ignorância. Alguns apenas queriam sair daquela situação o quanto antes possível, sem serem percebidos. Um ou dois podem realmente ter pensado que “B” era a resposta correta. Não importando qual a razão, a questão é que a maioria de nós sente-se tremendamente pressionado a se encaixar, a se ajustar e a se conformar com a situação quando estamos num grupo. Eles queriam pertencer e se manter na “realidade”, pois a dissonância é intolerável. Ash estava tentando explicar por que tantas pessoas queriam participar do genocídio de judeus feito pelos nazistas na II Guerra Mundial. Mas seu experimento tem implicações para qualquer organização ou grupo social em que a conformidade é valorizada e recompensada (PASMORE, 1994; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD, 1987).

Sob quais condições, pensou Ash, as pessoas sintetizariam suas opiniões e concordariam em ver a mesma coisa? Sua experiência tinha quatro características que impediam a síntese (WEISBORD et al., 1996):

- não havia chance para diálogo: olha-se, escuta-se e então se decide;
- só podiam olhar e escutar, não podiam pesquisar a fonte da diferença;
- julgaram sobre uma variável apenas, comprimento da linha;
- nenhuma idéia ou objeto complexo estava envolvido.

Disse Ash:

Um fato reaparece constantemente nessas observações. Tão logo uma pessoa esteja inserida no grupo, não fica mais indiferente a ele. Pode manter uma relação completamente inequívoca com um objeto quando está sozinha; mas assim que um grupo e sua direção se fazem presentes, ele deixa de ser determinado unicamente pelas suas próprias coordenadas (ASH, 1952 apud WEISBORD et al., 1996, p. 24-25).

Sob as condições adequadas, as pessoas se dirigem ao encontro do grupo e vivenciam um mundo compartilhado. Percebem-se num ambiente comum, “convergindo para o mesmo objetivo e reagindo às suas propriedades idênticas”. Acrescenta Ash: “Ação conjunta e compreensão mútua exigem essa relação de inteligibilidade e simplicidade estrutural”. Dessa forma, pelas características do experimento – sem discussão, sem pesquisa, uma só variável e realidade excessivamente simplificada – ele poderia levar apenas a um consenso falso ou forçado (WEISBORD et al., 1996).

Usando essas idéias, Fred Emery teorizou que, num planejamento estratégico, a busca deveria ser dirigida de forma que a realidade de todos fosse validada, considerada e pesquisada (WEISBORD et al., 1996). Emery levou a sério a admoestação de Ash, que dizia:

o consenso somente é válido até o ponto em que cada indivíduo afirma seu próprio relacionamento a fatos e retém sua individualidade; não pode haver qualquer concordância genuína, a não ser que cada um se atenha ao testemunho de sua experiência e resolutamente se mantenha preso à realidade (WEISBORD et al., 1996, p. 25).

Emery usou os termos “campo social estendido”, para descrever o contexto de um sistema aberto, e “relacionamentos legais”, para as ligações entre eventos do campo social estendido. Segundo Weisbord, praticamente teria sido impossível que os executivos da Bristol-Siddeley (ou qualquer outro grupo com conflitos similares) pudessem ter dado o salto para a fabricação de um motor de avião novo e bem-sucedido em cinco dias, em 1960, através da solução de problemas, com os métodos e pressuposições que então melhor conheciam. A inovação de Emery de fazer com que comesçassem com o campo social estendido e descobrissem os relacionamentos legais nele existentes e entre eles, ou seja, o setor industrial e a nova empresa criada, foi, na idéia de Weisbord, uma das maiores revoluções em estratégia ocorrida no século XX (WEISBORD et al., 1996).

## 2.4. TEORIA DOS SISTEMAS: BERTALANFFY

Ludwig von Bertalanffy, biólogo alemão, desenvolveu a Teoria dos Sistemas não com o propósito de solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas com a finalidade de produzir teorias e formulações conceituais que poderiam criar condições de aplicações na realidade empírica. Rapidamente os conceitos de Bertalanffy penetraram em ciências como a Biologia, a Medicina, a Sociologia, a Astronomia, a Administração e outras, influenciando-as (BERTALANFFY, 1968; CHIAVENATTO, 1983).

De forma conceitual, um sistema é uma série de partes, elementos, funções ou atividades (sub-processos, estágios, componentes) interdependentes e interagentes que formam um organismo e trabalham em conjunto em prol do objetivo desse organismo e cujo resultado é maior que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente (BERTALANFFY, 1968; CHURCHMAN, 1972; CHIAVENATTO, 1983; DEMING, 1990).

A Teoria Geral dos Sistemas fundamenta-se em três premissas básicas:

- *Os sistemas existem dentro de sistemas.* As moléculas existem dentro de células, as células dentro de tecidos, os tecidos dentro de órgãos, os órgãos dentro de organismos, os organismos dentro de colônias, as colônias dentro de culturas nutrientes, as culturas dentro de conjuntos maiores de culturas e assim por diante;
- *Os sistemas são abertos.* É uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema que se examine, exceto o menor ou o maior, recebe algo dos outros sistemas e neles descarrega algo. Isso geralmente acontece entre os sistemas que lhe são contíguos. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente, que são os outros sistemas. Quando o intercâmbio cessa, o sistema se desintegra, perde suas fontes de energia;
- *As funções de um sistema dependem de sua estrutura.* Para os sistemas biológicos e mecânicos esta afirmação é intuitiva. Os tecidos musculares, por exemplo, se contraem porque são constituídos de uma estrutura celular que permite contrações (CHIAVENATTO, 1983).

Segundo Chiavenato (1983), os sistemas, quanto a sua natureza, podem ser fechados ou abertos:

- Sistemas fechados. São os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Sendo assim, os sistemas fechados não recebem nenhuma influência do ambiente e, por outro lado, também não influenciam o ambiente. Não recebem nenhum recurso externo e nada produzem que seja enviado para fora. A rigor, não existem sistemas fechados, na acepção exata do termo. Os autores têm dado o nome de sistemas fechados àqueles sistemas cujo comportamento é totalmente determinístico e programado e que operam com muito pequeno intercâmbio de matéria e energia com o meio ambiente. Também o termo é utilizado para os sistemas completamente estruturados, onde os elementos e as relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos, como as máquinas;
- Sistemas abertos. São os sistemas que apresentam relação de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas. Os sistemas abertos trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. São eminentemente adaptativos, isto é, para sobreviverem devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com as forças do ambiente e a qualidade de sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, aproximando-se de uma operação adaptativa. A adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e auto-organização.

Os sistemas de circuito aberto, categoria na qual se encontram todos os sistemas, mantêm um intercâmbio de transações com o seu meio ambiente (a exemplo do organismo vivo, que permanece constantemente no mesmo estado – auto-regulação -, apesar da matéria e energia que o integram se renovarem constantemente - equilíbrio dinâmico ou homeostase). O organismo humano, por exemplo, não pode ser considerado uma mera aglomeração de elementos separados, mas um sistema definido que possui integridade e organização. Assim, o sistema aberto, como o organismo, é influenciado pelo meio ambiente e influi sobre ele, alcançando um estado de equilíbrio dinâmico nesse meio. O modelo de sistema aberto é sempre um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Desta forma, os sistemas abertos não podem viver em isolamento, pois eles mantêm-se a si próprios, em um contínuo fluxo de entrada e saída, uma manutenção e sustentação dos componentes, nunca estando ao longo de sua vida, em um estado de equilíbrio e, assim, podendo desenvolver-se em direção a um estado de crescente ordem e organização. Através da interação ambiental, os sistemas abertos

“restauram sua própria energia e repartem perdas em sua própria organização” (BERTALANFFY, 1968; CHIAVENATO, 1983, p. 518).

A abordagem sistêmica, dentro destes novos conceitos, teve profunda influência na teoria administrativa (CHIAVENATO, 1983). Deming (1990, p.XVIII-XIX) fez a seguinte observação referente à aplicação do pensamento sistêmico à administração:

*A performance* de cada componente do sistema deverá ser avaliada em termos de sua contribuição para o objetivo do sistema e não para produção ou lucro pessoal, nem para qualquer competição entre as partes. Alguns componentes podem ter que operar tendo perdas para si próprios, para a otimização do sistema como um todo.

[...] Quanto maior for a interdependência entre os componentes, maior será a necessidade de comunicação e cooperação entre eles.

[...] O objetivo do administrador de sistema é o de otimizar o sistema como um todo.

[...] Um exemplo de um sistema bem otimizado é uma boa orquestra. Os músicos não estão lá para realizarem solos como prima-donas, visando, cada um deles, atingir o ouvido do público. Eles estão lá para apoiarem-se uns aos outros. Não é necessário que cada um deles seja em sua área o melhor músico do país.

[...] Um automóvel não é simplesmente um conjunto de milhares de peças e subconjuntos, todos, individualmente, da melhor qualidade. É um conjunto de milhares de peças e subconjuntos projetados para trabalharem em conjunto.

Incluir o ambiente organizacional como elemento-chave no entendimento do funcionamento organizacional foi uma quebra de paradigmas ditada pela aplicação da teoria dos sistemas a práticas administrativas. Entender que mudanças numa parte do sistema afetam o todo quebrou outro paradigma (BUNKER & ALBAN, 1997).

Eric Trist credita a Fred Emery o estudo das implicações do pensamento sistêmico de Ludwig von Bertalanffy (1968) no Instituto Tavistock. Emery foi, com certeza, um dos primeiros a compreender as implicações da teoria dos sistemas e a pensar as organizações como sistemas abertos. Posteriormente, Miller e Rice (1967) aprofundaram mais esse tema. Nos Estados Unidos, Katz e Kahn (1978), psicólogos sociais da Universidade de Michigan, abordaram a temática segundo suas perspectivas. Apesar de essas idéias terem sido amplamente publicadas e divulgadas, elas apenas foram colocadas em prática de forma gradual em relação à questão de mudanças organizacionais (BUNKER & ALBAN, 1997).

Uma das primeiras referências a trabalhar com todo o sistema de uma só vez apareceu na publicação do artigo "Reunião de Confrontação" de Richard Beckhard (BECKHARD & HARRIS, 1967), trabalho este destinado a mudar a energia negativa para uma direção positiva, num negócio familiar em que Beckhard estava envolvido. Esse foi o primeiro

projeto conhecido onde se tenha trabalhado com todas as partes da organização ao mesmo tempo. Não é de se admirar que Beckhard estava trabalhando exatamente naquela época, na questão de mudanças em sistemas complexos (BUNKER & ALBAN, 1997).

Programas de treinamento em pensamento de sistemas abertos iniciaram no Instituto Gestalt de Cleveland, Ohio - EUA - e no Instituto NTL, no início dos anos 70. O Instituto A. K. Rice também ofereceu treinamento em dinâmicas de pequenos e grandes grupos, bem como em dinâmicas intergrupais da perspectiva sistêmica. Ainda outros desenvolvimentos realizados em outras áreas tiveram grande impacto sobre o planejamento estratégico e a mudança organizacional. Em nível mais experimental, Oshry (1996) desenvolveu uma simulação, em meados dos anos 70, chamada "O Laboratório de Poder", onde era permitido aos participantes explorar as dinâmicas de estar na base, no meio ou no topo de um sistema. Pessoas que vinham a esses eventos de 3 dias viveram as funções designadas, representaram e estudaram a dinâmica de sistemas em grandes grupos (BUNKER & ALBAN, 1997).

Weisbord e Janoff (2000) agruparam todas as idéias desenvolvidas nas correntes de Lewin, Bion e Bertalanffy e identificaram algumas condições-chave para a compreensão do todo e de como ele funciona. Quando as pessoas entendem o sistema no qual estão inseridas, elas são capazes de se desligar de seus próprios interesses e desenvolver estratégias para o bem de todos. Estas são as condições que eles identificaram (AXELROD, 2000):

- a. os relacionamentos entre os fatores ambientais externos à organização ou sistema considerado;
- b. os relacionamentos dentro da organização ou sistema considerado;
- c. o impacto de tendências externas na organização ou sistema;
- d. a forma como a organização ou o sistema pode trabalhar para melhorar seu ambiente interno para que venha a responder efetivamente às tendências externas.

Do ponto de vista prático, isso significa que, num esforço de mudanças em uma organização, deve-se aumentar o círculo de envolvimento para incluir clientes, fornecedores, membros da comunidade e outras pessoas importantes com o objetivo de realmente entender as questões do ambiente externo que têm algum impacto sobre ela. A

organização, então, trabalha para entender a atual interação dos relacionamentos dentro da organização e o impacto das tendências externas sobre ela. Finalmente, a organização precisa decidir o que fazer diferentemente para responder mais efetivamente ao ambiente externo. Estes quatro passos – entender o ambiente externo, entender o ambiente interno, identificar como a organização funciona atualmente em relação ao ambiente externo e determinar como se pode responder mais efetivamente a essas tendências – são cruciais para compreender todo o sistema e realizar ações efetivas (AXELROD, 2000).

## **2.5. AMADURECIMENTO DAS TEORIAS E PRÁTICAS**

Os anos 80 foram tempos em que o campo do desenvolvimento organizacional amadureceu, uma vez que a maioria dos praticantes (aqueles que colocam as metodologias em prática) tinha ao menos 20 anos de experiência. Eles passaram por períodos de pesquisas, construção de equipes e outras estratégias de melhorias organizacionais. Trabalhando com executivos de muitas e grandes organizações, depararam-se com algumas das limitações do processo de mudança orientado para melhoria. Muita coisa foi falada sobre "mudança transformacional" - o tipo de mudança que alteraria toda organização de uma só vez ao invés de seguir o vagaroso processo de cascata que era característico nas tecnologias anteriores. Todavia, as intervenções estratégicas não foram correspondentes à grande quantidade de teorias sobre transformações (BUNKER & ALBAN, 1997).

Marwin Weisbord (1987), um praticante conhecido como defensor de suas próprias práticas, em sua obra sobre o tema do desenvolvimento organizacional, examinou as contribuições de Frederick Taylor, Douglas McGregor, Eric Trist, Fred Emery e Kurt Lewin, relativamente a como as organizações funcionam e como elas mudam e, através de sua experiência, trouxe uma nova perspectiva ao tema (BUNKER & ALBAN, 1997).

Uma parte dessa nova teoria expressa a importância de "ter todo o sistema na sala" com o objetivo de criar efetiva mudança. Baseado nas três tradições (Lewin, Tavistock e Bertalanffy), Weisbord criou a "Busca do Futuro", um método de fazer todo o sistema decidir seus próprios propósitos. Weisbord afirma que participantes de fora da organização também podem contribuir para repensar o que é necessário neste mundo de mudanças rápidas nos requisitos de clientes e das novas tecnologias (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 2000; BUNKER & ALBAN, 1997).

Weisbord diz:

Temos que trazer para dentro de uma sala pessoas que tenham, cada uma, um pedaço de um complexo quebra-cabeça. Precisamos de uma visão compartilhada daquilo que está acontecendo no mundo, nossas esperanças para o futuro, o que está indo bem para nós, o que vai mal, o que queremos fazer a respeito e assim por diante - um mosaico móvel de informações capturado pela frase "aprendizado de sistemas inteiros". O ponto de partida não é o relacionamento entre pessoas. É o relacionamento, de todos, com o mundo inteiro (WEISBORD et al., 1996, pág.13).

Também outras influências afetaram os atuais métodos de mudanças estratégicas, mas que não se consegue encaixar nas três linhas básicas de influência. O trabalho de W. Edwards Deming (1992), por exemplo, e o movimento da Qualidade Total, focaram sua atenção no que clientes internos e externos à organização necessitam e querem. Isto não apenas torna aceitável, mas crítica a participação de todos os envolvidos. CCQs (Círculos de Controle da Qualidade) e treinamentos na Qualidade Total têm dado legitimidade ao aumento da participação na solução de problemas por todos os membros da organização e a idéia de que conhecimento e boas idéias estão disponíveis em todos níveis da organização.

Nos anos 90, surgiram outros trabalhos que continuaram influenciando a tecnologia moderna de mudança de sistemas complexos. Senge (2000) popularizou a expressão "pensamento sistêmico", mesmo que o seu conteúdo já houvesse sido bastante debatido desde os anos 60 (EMERY & PURSER, 1996), e conseguiu resumir, em suas cinco disciplinas, uma série de teorias para alcançarem-se extraordinários resultados através de equipes trabalhando conjuntamente. Para que isso aconteça, as pessoas de uma equipe devem confiar umas nas outras, complementar as forças mútuas, compensar as fraquezas dos outros e estabelecer altos objetivos que individualmente não poderiam alcançar. Essas equipes apresentam certas características (as 5 disciplinas): cada membro está comprometido em melhorar continuamente; todos devem anular julgamentos pré-concebidos sobre que é possível para remover limitações mentais; cada um compartilha uma visão de grandeza; cada um reconhece e entende o sistema no qual está inserido e sabe como ele pode influenciá-lo. Dessa forma, o QI coletivo se torna muito maior que o de qualquer indivíduo, fazendo com que o verdadeiro aprendizado aconteça através do diálogo em que cada membro anula seus pressupostos e pensa em conjunto para solucionar problemas e configurar o futuro. Parece que os eventos de mudanças estão claramente desenhados para viabilizar que essas disciplinas estejam presentes.

Parte filósofo, parte místico e parte ativista social, David Bohm também tem influenciado as teorias de mudanças nos últimos anos. Bohm ficou mais conhecido como físico quântico teórico, um desbravador científico, que passou 50 anos investigando a teoria de que todas as partes do universo são fundamentalmente interligadas, formando “um todo ininterrupto e fluido”. Com base nessa teoria, Bohm comparou uma organização a um holograma onde todas as partes contêm o todo, e o todo é feito por partes únicas. Se usarmos esta metáfora holográfica para projetar sistemas humanos, as informações se tornam vitais, e a comunicação (diálogo) entre e junto com todas as partes torna-se essencial (BOHM, 2001; HOLMAN & DEVANE, 1999; WEISBORD et al., 1996).

Bohm aborda a questão da seguinte forma: “Uma vez o diálogo começado, é como se nossos motivos fossem para a sombra. Descobrimos coisas novas que brilham muito mais intensamente que o motivo com o qual começamos” (WEISBORD et al., 1996, p. 126). Nesta base, Bohm buscou as origens do diálogo no grego, onde *dia* (através) e *logos* (significado) dão o verdadeiro entendimento à palavra. Buscando compreender o significado do que compartilhamos, podemos encontrar as fundações das culturas e até as crenças e os pressupostos que motivam todas as nossas decisões, ações e o seu subsequente resultado. Isto é verdadeiro para grupos de trabalho, organizações e sociedades (WEISBORD et al., 1996; HOLMAN & DEVANE, 1999).

Contrastando o diálogo com outras formas mais comuns de conversação (conforme Tabela 2), verifica-se a abrangência das diferenças e, assim, pode-se direcionar seu uso para se obter resultados efetivos em grupos de trabalho. Dentre as várias modalidades de eventos de mudanças, o diálogo é essencial para se compreender o todo e efetuar mudanças significativas onde estejam todos comprometidos com a efetivação das mesmas (HOLMAN & DEVANE, 1999).

Tabela 2  
Diálogo x Discussão / Debate

Diálogo	Discussão / Debate
Enxergar o todo que contém as partes	Dividir em questões / problemas em partes
Ver conexões e relacionamentos	Ver distinções e diferenças
Interrogar dentro de pressupostos	Justificar / defender pressupostos
Aprender através de interrogações e abertura	Persuadir, vender, falar

Criar um significado compartilhado entre muitos	Escolher um significado entre muitos
---	--------------------------------------

Fonte: HOLMAN & DEVANE, 1999.

Atualmente várias são as metodologias que podem ser usadas para gerar mudanças (conforme análise detalhada no ANEXO 2), cada uma com seus direcionamentos e propósitos determinados, usando ferramentas e configurações específicas para alcançar os resultados esperados. Entretanto, praticamente todas foram influenciadas fundamentalmente pelas correntes aqui descritas e configuradas pelos seus praticantes, no decorrer dos anos, através de suas experiências e das contribuições de outros especialistas e praticantes das metodologias de mudanças.

Mais recentemente - desde 1993 - os principais profissionais da área de desenvolvimento organizacional têm-se reunido anualmente para discutirem, trocarem idéias e se desenvolverem mutuamente compartilhando dados, invenções e aprendizados sobre práticas efetivas de mudanças, o que faz com que as metodologias estejam sendo aperfeiçoadas continuamente (BUNKER & ALBAN, 1997).

### **CAPÍTULO 3. CONFERÊNCIAS DE BUSCA DO FUTURO**

A Conferência de Busca do Futuro é uma abordagem recentemente desenvolvida com a finalidade de gerar mudanças significativas, sistêmicas e duradouras em grupos sociais, tanto complexos como em situações onde o número de variáveis influenciadoras não seja tão grande.

Esta abordagem foi desenvolvida por Marwin Weisbord (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000) que, por sua vez, foi influenciado fortemente pelas Conferências de Busca para comunidades realizadas por Ronald Lippitt e Eva Schindler-Rainman (SCHINDLER-RAINMAN & LIPPITT, 1980) nos Estados Unidos, nos anos 70. Também os trabalhos de Conferências de Busca (de onde vem o nome Busca do Futuro) desenvolvidos por Eric Trist e Fred Emery (TRIST et al., 1997; EMERY & PURSER, 1996) tiveram sua parcela significativa de influência sobre a metodologia desenvolvida por Weisbord. De Lippitt e Schindler-Rainman foi trazido o conceito de colocar todo o sistema numa sala e focar no futuro e não no conflito ou no problema, enquanto de Trist e Emery foi importada a idéia da importância de pensar globalmente e agir localmente e de as pessoas administrarem seus próprios planos (HOLMAN & DEVANE, 1999). Juntamente com essas principais influências, estão os conceitos de ideais de compromissos democráticos e seus desenvolvimentos nos experimentos de pesquisa-ação desenvolvidos por Lewin (1943, 1951).

Sendo Weisbord o idealizador deste método, dele é que fundamentalmente temos literatura disponível para aprendizado e análise. Assim, salvo especificado, todo o conteúdo deste capítulo está fundamentado em Weisbord (1987), Weisbord et al. (1996), Weisbord e Janoff (1999, 2000).

Toda a construção de Weisbord está baseada no que ele chama de “Curva de Aprendizado”. Em 1900, Taylor estabeleceu que *especialistas deveriam se dedicar a solucionar problemas*, o que foi chamado de administração científica. Em 1950, Lewin e seus alunos desenvolveram a idéia de que *todos solucionam seus problemas*. Em 1965, através dos estudos da aplicação da teoria dos sistemas à administração, *especialistas entenderam esta realidade e começaram a melhorar sistemas inteiros para outras pessoas*. Agora se está aprendendo como *todos podem melhorar o sistema inteiro*. Com base nesse alicerce teórico, as conferências de Busca do Futuro foram desenvolvidas a fim de colocar em prática a idéia de que *todos podem melhorar sistemas inteiros em um lapso de tempo*. Mas para que isso aconteça de forma efetiva, existem algumas condições básicas que determinam o sucesso das conferências (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000):

- a. *Ter “todo o sistema” numa sala*. É necessária a participação representativa de todo o sistema por vários motivos. Primeiro, são necessárias as diversas perspectivas de forma que todos possam dar uma nova visão do todo. Uma categoria de pessoa não pode ver o todo sob todas as perspectivas, pois está presa em seus paradigmas, sem conseguir enxergar o que outros vêem. Segundo, tem-se como objetivo encorajar a formação de relacionamentos para abrir as mais diversas possibilidades de ações. Assim, quanto mais diversa é a participação, maiores são a inovação e o potencial para implementação compartilhada. São necessárias pessoas com idéias, pessoas com autoridade para agir, pessoas que se quer influenciar, pessoas com habilidades especiais e criatividade, todas com o compromisso de buscar o futuro;
- b. *Todos olhando para o mesmo “elefante” antes de trabalhar em alguma parte dele (isto é, pensar globalmente antes de agir localmente)*. É necessário que as pessoas falem do mesmo mundo para evitar ações mal concebidas e desconectadas. O “elefante todo” se refere à história dos seis homens cegos que se encontraram com um elefante. O elefante, disse o primeiro percebendo seu tamanho, era parecido com uma parede. O segundo, encontrado o colmilho, disse que era uma lança; o terceiro, agarrando a tromba, estava certo de que era uma cobra; o quarto, tocando na perna, percebia que era uma árvore; o quinto, pegando na orelha, estava certo de que era um leque; e o sexto, tocando no rabo, pensava que era uma corda. A não ser que seja criada uma realidade compartilhada, todos são cegos para as percepções dos outros;

- c. *Explorar a realidade atual e focalizar no futuro e não nos problemas e conflitos.* É investido em cenários futuros ideais ao invés de solucionar problemas ou gerenciar conflitos. Não é uma reunião de formação de equipes, em que as pessoas negociam novos relacionamentos, melhoram habilidades interpessoais e solucionam problemas do passado. É momento de investimento na imaginação, inventando novos futuros, produzindo, assim, suporte para planos de ação;
- d. *Pequenos grupos auto-gerenciados e planos de ação.* São usados pequenos grupos auto-gerenciados, onde todos compartilham informações, interpretam e decidem os passos da ação. Estes grupos reduzem hierarquia, passividade, conflitos e dependência de especialistas ou facilitadores. Quando isso acontece, as pessoas experimentam descobertas, aprendizado e cooperação, o que aumenta significativamente a *chance* de cada pessoa ter a oportunidade de exercer a função de liderança. O objetivo é tirar o foco do controle de recursos externos e trazê-lo para o grupo.
- e. *Participar de toda a reunião.* As pessoas precisam estar engajadas em perceber as mudanças que as potencializam para agir. Elas não podem agir se não estiverem lá. Planejamento inovativo em bases comuns requer uma experiência compartilhada integral. É difícil para as pessoas se juntarem a um futuro comum se perderem passos importantes na construção do mesmo;
- f. *Reuniões sob condições saudáveis.* Passar três dias trabalhando em um lugar em precárias condições, com uma comida ruim e ventilação e iluminação pobre deixa qualquer pessoa desmotivada. O lugar e todas as condições ambientais precisam ser apropriadas para manter as pessoas com energia a fim de efetivar as tarefas com vitalidade;
- g. *Eventos de três dias.* Isto significa dormir duas noites no local, decorrer do evento. A idéia é fazer os intervalos da noite no meio de tarefas importantes, assim, inconscientemente, as pessoas continuam engajadas nas tarefas durante o sono. O inconsciente trabalha de formas misteriosas em questões não terminadas, assim se conseguem resultados mais significativos. De forma geral, existe um consenso de que eventos onde se dormem duas noites têm um resultado muito superior;
- h. *Assumir responsabilidades publicamente em dar continuidade.* Quando as pessoas assumem responsabilidades publicamente, mais facilmente elas levam a cabo aquilo que determinaram. Assim, nas conferências é solicitado que as pessoas digam publicamente

e por si mesmas o que farão como continuidade. Os participantes assumem ações grupais continuadas ao invés de jogar a responsabilidade sobre outros.

Se, por um lado, as Conferências de Busca do Futuro podem alavancar mudanças e levar organizações e comunidades a um novo patamar, obedecendo-se às condições fundamentais para o efetivo sucesso, existem também coisas que não se conseguem através de tais eventos (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000):

- a. *Sustentar liderança ineficiente.* Não é possível alavancar uma fraca liderança através das conferências de Busca do Futuro. Apesar de uma conferência ter sido um sucesso, ela pode não gerar posteriores mudanças se a liderança não for efetiva para proporcionar a continuidade das ações;
- b. *Convencer cépticos a avançarem.* Pessoas que estão paralisadas por medo de perder o poder dificilmente aceitam esta nova metodologia, onde não apenas uma pessoa, mas todos participam da melhoria de todo o sistema. Apesar de muitas idéias poderem surgir nos eventos, os cépticos, muitas vezes, preferem conselhos de especialistas no lugar da participação dos componentes do sistema;
- c. *Reconciliar diferenças de valores.* Quando pessoas discordam a respeito de valores fortemente arraigados, como credos religiosos, éticos, políticos, que sustentam como sagrados, as conferências de Busca do Futuro não possibilitam a reconciliação das partes. A opção seria aceitar suas diferenças e trabalhar juntos numa base comum, apesar das diferenças, pois as conferências foram desenhadas para ajudar as pessoas a fazer aquilo que, de antemão, já concordam, mas nunca foram capazes de fazer por gastarem muito tempo brigando com coisas que não podem resolver;
- d. *Mudar dinâmicas de grupos.* Podemos criar novas dinâmicas rapidamente somente se trouxermos junto um novo grupo dando-lhe uma nova tarefa. Ackoff (1974) disse que sistemas somente mudam em relação ao maior sistema do qual eles fazem parte. Isto explica porque eventos isolados de treinamento e reuniões de equipe têm pouco efeito sobre todo o sistema. Assim, o princípio guia, quando se faz uma lista de convidados para as Conferências de Busca do Futuro, é: quer-se todo o sistema na sala, significando um sistema maior que o usual. As pessoas mudam suas capacidades de ação, experimentando serem parte de um todo ainda maior. Isso não acontece falando sobre outras pessoas e funções não presentes na sala.

Além das teorias aqui expostas até o presente momento, existem ainda duas fortes bases teóricas que dão orientação para o desenho dos passos seguidos no decorrer das conferências.

### 3.1. O APARTAMENTO DE QUATRO CÔMODOS

Uma metáfora que exemplifica a experiência dinâmica de mudança é o “Apartamento de Quatro Cômodos” desenvolvido pelo psicólogo social sueco Claes Janssen (WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 2000). Este conceito tem influenciado não apenas o desenho das Conferências de Busca do Futuro como também as práticas organizacionais de mudança em todo o mundo. A idéia é simples, fácil de se entender e está conectada com o dia-a-dia das pessoas.

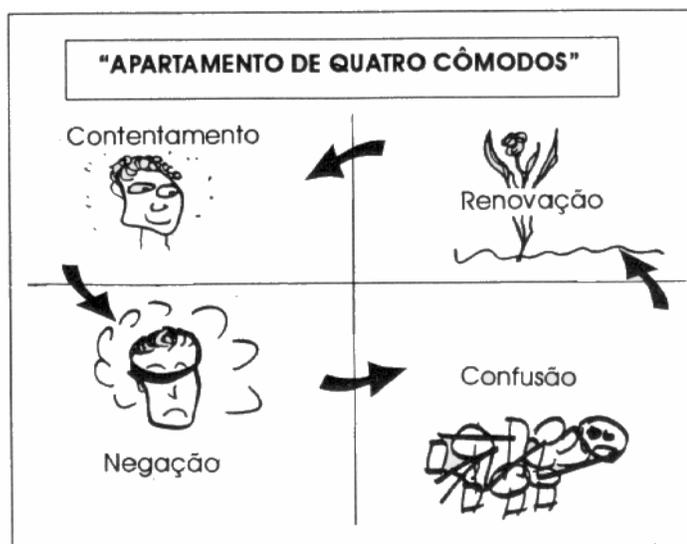


Figura 2: O apartamento de quatro cômodos de Janssen  
Fonte: JANSSEN apud WEISBORD et al., 1996.

Conforme a Figura 2, cada pessoa, grupo ou empresa vive num apartamento de quatro cômodos chamados Contentamento, Negação, Confusão e Renovação. Passa-se de cômodo em cômodo, dependendo de percepções interiores e eventos externos. Os cômodos representam fases críticas semelhantes ao ciclo da vida. Na verdade, uma mudança representa uma “pequena morte”, um largar do passado para realizar um futuro desejado. Troca-se de cômodo à medida que se cresce. Entretanto, não se trata de uma espiral crescente sem fim, em que as coisas só melhoram. É um jogo em círculo. Nossos sentimentos e comportamentos sobem e descem à medida que pressões

impingem em nosso “espaço vital”. A energia que temos é relativa ao quarto em que nos encontramos.

Quando alguém se encontra em Contentamento, gosta do *status quo*. Quando alguma coisa muda, algo não familiar acontece, – fusões, reorganizações, crises, ameaças – ela se transfere para a Negação. Fica ali, onde age como se tudo estivesse bem, ainda que uma voz mais interior diga que está em apuros, até que admita medo ou ansiedade. Isso faz com que atravesse a porta para a Confusão. Chafurdar em Confusão, ordenando partes e pedacinhos, abre a porta para a Renovação. A passagem para a Renovação passa pela Negação e Confusão. Não se pode chegar lá por qualquer outro caminho.

A ansiedade, em terminologia Gestalt significa “excitação bloqueada”. Este estado é o *decór* do cômodo da Confusão. A pessoa está em grande enrascada e se sabe isto. Longe de um estado a ser evitado, significa prontidão para aprender. Somente então se está pronto para novas oportunidades. Cada novo projeto, correção de curso ou mudança significativa requer ansiedade ótima. Se há demais, fica-se paralisado; de menos, desmotivado.

No quarto da Confusão, há pessoas prontas para ações construtivas, se puderem ser reunidas para descobrir como suas iniciativas integram com o todo. *Para mobilizar energia, é necessário estar com pessoas em Confusão e Renovação.*

Muitos fracassos podem ser atribuídos a técnicas e modelos impingidos às pessoas habitando Contentamento ou Negação. É por isso que não há ligação causa-efeito entre técnicas e transformação de sistemas. As pessoas trafegam de um cômodo para outro em seus próprios ritmos.

### **3.1.1. Visitando os cômodos numa Conferência de Busca do Futuro**

Cada conferência significa uma viagem pelo apartamento de quatro cômodos. A própria conferência facilita esta caminhada pela sua formatação. A participação com informações genéricas, os participantes diversos e a oportunidade aberta maximizam os recursos criativos. Mas todos fazem a viagem por si mesmos. E só será possível um resultado significativo se os participantes caminharem pelos cômodos para se localizarem na Confusão para após saírem para a Renovação (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000).

As pessoas chegam curiosas, com expectativas, empolgadas, mistificadas, abertas – e ansiosas. Este é, afinal, um grupo estranho, uma metodologia desconhecida e uma tarefa difícil. Cada pessoa tem uma pauta, embora possa não saber qual é ou como trabalhar com ela. Isso faz parte do descobrimento.

Listas são elaboradas, visões do mundo são comparadas, escuta-se muito e procura-se criar ordem no caos. Nenhuma pessoa tem o todo. Cada um está sintonizado com situações diferentes. Mas um lembra daquilo que o outro esqueceu e, juntos, constroem um quadro muito rico. Cada descobrimento faz a ansiedade aumentar e libera uma quantidade de energia. Bem cedo as pessoas relatam estar confusas pelas múltiplas imagens e diversidade e empolgadas para ir mais fundo, investigar mais, encontrar novos canais de ação.

Nas conferências mergulha-se mais profundamente no cômodo da Confusão quando, durante o evento, é elaborado o “Mapa Mental” de tendências externas que afetam o foco da busca. Os grupos se agitam à medida que o Mapa cresce cada vez mais. Aos poucos cresce a compreensão de que isso – o “Mapa Mental” - constitui-se num quadro do mundo em que vivem. É complexo, inter-relacionado, desesperançoso, ingovernável, inevitável. No final do mapeamento, a maioria dos grupos estão sem fala. A palavra para descrever este momento é “estupefação”. Estupefação tem muitos significados – choque, surpresa, terror, espanto, assombro, admiração, pasmo. Fica-se estupefato pelo que se cria, tanto na reunião como no mundo. Não se pode imaginar como manejar tudo, ordenar e transformar em planos de ação construtivos. Nesse momento, está-se profundamente inserido no cômodo Confusão.

Este exatamente é o lugar certo em que se deve estar. Sai-se deste cômodo quando se assume o Mapa. Cada pessoa o toca quando indica quais questões quer mais trabalhar. Então inicia o diálogo com seus pares sobre o que se está fazendo e o que se deseja fazer no futuro. Dentro de uma hora a ansiedade se torna energia pura. Está-se indo em direção à Renovação. Alcançam-se, então, as bases comuns.

Confirmando este entendimento, mais recentemente Wheatley (1999) explicou, embasada na Teoria do Caos (GLEICK, 1994), que organismos possuem uma complexidade inerente e necessitam passar por caos (cômodo da Confusão) para se auto-organizarem. Wheatley diz ter aprendido dos cientistas físicos – especialmente físicos quânticos - que a “bagunça” e o caos são os caminhos para as formas de ordem superiores.

A conclusão é: para se direcionar à auto-organização, complexidade e incerteza são fundamentais para a psique humana.

### 3.2. REALIDADE ATUAL X REALIDADE FUTURA

Robert Fritz, um pensador e especialista na área de mudanças organizacionais, também tem agregado valor às Conferências de Busca de Futuro através de uma abordagem diferenciada na área de mudanças. Uma vez que a maioria dos escritores falam a respeito de reagir às crises ou responder às mudanças externas, Fritz envereda por uma trilha diferente: entender e revisar as estruturas predominantes de forma que se gerem, naturalmente, forças para criar em lugar de preservar o *status quo* (FRITZ, 1997).

Em sua abordagem, Fritz apresenta a idéia de considerar todas as percepções do passado e presente, gerando o que ele chama de "realidade atual". Ele mostra que se deve manter esta realidade na mente enquanto concretamente se imagina o futuro ideal de forma a se encontrar o que se quer, o que ele chama de "realidade futura". Isto é algo diferente de simplesmente solucionar problemas.

O impulso para diminuir a lacuna existente entre a realidade atual e a realidade futura vem da tensão existente entre as duas realidades e não simplesmente por se especificar uma visão de futuro. A tensão trabalha como se fosse um elástico ligado à realidade futura que puxa a realidade atual (o presente) para o futuro idealizado. O inconsciente continua a trabalhar em direção àquilo que se deseja, mesmo enquanto se está fazendo outras coisas. Visão, bem como qualquer metodologia de solução de problemas, sozinha e por si mesma, não gera esta tensão que cria uma tendência ao movimento em direção a um futuro ideal. A principal razão do alto grau de implementação de ações que surgem a partir de uma breve reunião de Busca de Futuro é a tensão consciente entre o que se é e o que se alcançou até agora e aquilo que se planeja para o futuro (FRITZ, 1997; WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000).

Desta forma, o processo de construção de uma Conferência de Busca do Futuro passa pela análise do passado, focado na história, onde as pessoas analisam seu passado coletivamente sob três perspectivas: a sua própria, a da organização/comunidade e a da sociedade/mundo. Posteriormente é analisado o presente sob as perspectivas interna e externa. Nesta fase, o ambiente externo é analisado de forma que as influências externas, os eventos, as tendências e os desenvolvimentos que moldam o futuro sejam levantados (o que

Emery chama de *campo social estendido*), criando um “Mapa Mental” da situação atual. Também o presente é analisado internamente através de uma lista de “orgulhos e lamentos”, o que leva as pessoas a perceberem suas forças, necessidades e esperanças.

Depois de a “realidade atual” estar bem viva na mente dos participantes, vai-se para o futuro. Neste momento, é importante desconectar as pessoas das limitações do presente e levá-las ao futuro. Para isso, quanto mais criativo for este processo, maior será o êxito da tarefa. Os participantes idealizam um futuro e, com base neste cenário, sugerem ações para si mesmos, suas funções, organizações e comunidades, conforme o caso, o que é compilado, discutido e priorizado, e planos de ação são feitos para trazer essas intenções à existência.

### **3.3. O DESENHO TEÓRICO DAS CONFERÊNCIAS DE BUSCA DO FUTURO**

Como exposto, os eventos de mudanças de grupos sociais complexos possuem amplo embasamento teórico (BUNKER & ALBAN, 1997; HOLMAN & DEVANE, 1999). Além das teorias aqui explanadas, ainda há os desenvolvimentos experimentais que delineiam a validade e o resultado prático das conferências. Como resultado de todas essas concepções, as Conferências de Busca do Futuro foram projetadas englobando todos esses preceitos. Assim, diante de tal complexidade de idéias, os eventos de Busca do Futuro seguem uma abordagem que leva o participante a entrar em um mundo de verdadeiras emoções envolvendo as pessoas de forma que as teorias de mudanças sejam trazidas para a realidade.

A configuração das Conferências de Busca do Futuro seguem um processo dinâmico que pode ser comparado a uma montanha russa com seus altos e baixos, repleto de emoções, onde, em cada estágio do “passeio”, o viajante passa por experiências distintas, para que, no final, se tenha alcançado o destino pré-determinado (WEISBORD, 1987; WEISBORD et al., 1996; WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000).

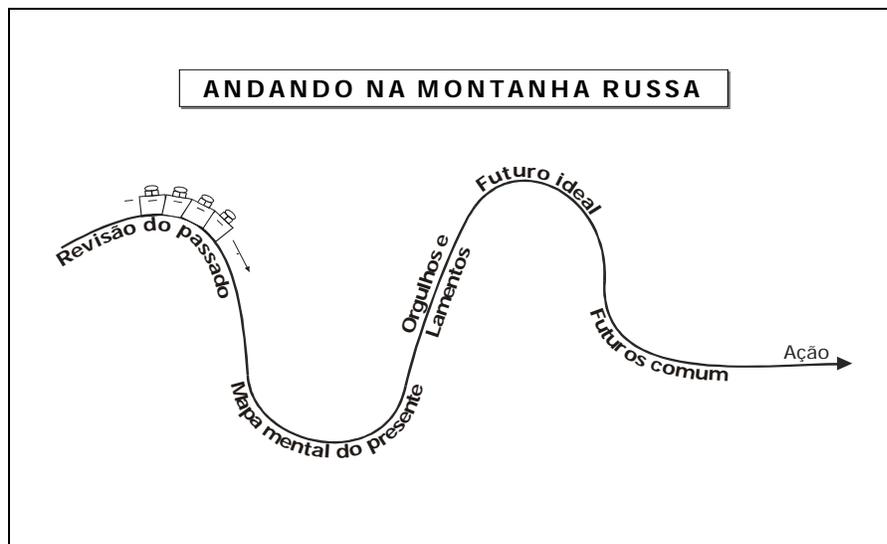


Figura 3: Fases da Conferência de Busca do Futuro  
 Fonte: WEISBORD & JANOFF, 1999, 2000.

### 3.3.1. Fases de uma Conferência de Busca do Futuro

- a. *Revisão do passado* (entrando). As pessoas vêm com suas próprias experiências – suas, e de seu mundo - e seus tópicos a serem abordados. Orientadas para “fatos” ou “sentimentos”, logo percebem que podem relacionar-se com as outras pessoas, mesmo desconhecidos ou adversários, através de suas experiências.
- b. *Mapa Mental do presente* (mergulhando nas profundidades). Depois de estarem conectados e terem estabelecido que vivem no mesmo mundo, os participantes encaram a complexa confusão que parece fora de controle. Eles mergulham em direção à negação, ao medo, à melancolia, ao desafio, à desesperança e à impotência. A disposição predominante é: “é uma confusão!”.
- c. *Orgulhos e Lamentos* (tomando posição). Enquanto os participantes aceitam o que eles estão fazendo, o que querem fazer e como se sentem quanto a isso, descobrem que “somos tudo o que alcançamos”. Eles encontram o que está funcionando e o que não está e começam a sair do desespero. Agora a disposição muda e as pessoas podem dizer: “é a nossa confusão!”.
- d. *Futuro ideal* (esperança). O grupo se depara com uma escolha a ser feita. Trabalharão juntos agora em uma base comum ou colocarão suas energias nas diferenças e nos problemas que ainda permanecem? As pessoas vacilam entre falar e agir quando se confrontam com a realidade do mundo, que não é nem boa nem ruim. É como se a montanha russa tivesse um acelerador e um freio, e os passageiros usassem os dois ao

mesmo tempo. A escolha está em voltar aos padrões familiares (e insatisfeitos) ou avançar gradualmente para um futuro desconhecido (e atraente). Concordar com trabalhar em futuros comuns apesar das diferenças não resolvidas é um passo transformador. Muitos grupos concluem: “Isto é o melhor que podemos fazer agora!” Esta conclusão é uma percepção sem preço que capacita as pessoas a tomarem de volta o controle do seu mundo, sentirem-se mais seguros nos seus planejamentos e ganharem um apoio maior a suas visões.

- e. *Futuro Comum* (verdadeiro diálogo – assumir responsabilidades). Participar de uma conferência significa aceitar esses altos e baixos. Para o promotor e os membros do comitê coordenador, o diálogo da pré-conferência espelha esta dinâmica. Uma vez que a decisão de avançar foi feita, os outros processos seguem conforme projetados. Esconder os conflitos não livra de momentos de ansiedade. Pelo contrário, sem estes momentos, não se obtêm mudanças significativas.

### **3.4. O DESENHO PRÁTICO DAS CONFERÊNCIAS DE BUSCA DO FUTURO**

Para que uma conferência aconteça, é necessário que se tenha pessoas engajadas em tarefas e responsabilidades específicas para que o evento aconteça de fato. Primeiramente, alguém deve ser o *responsável pelo evento*. Normalmente é o diretor de alguma organização, alguém de alto escalão do governo ou qualquer pessoa que seja um líder e tenha a intenção de impulsionar alguma mudança significativa e possa suportar as responsabilidades da execução da Conferência de Busca do Futuro.

Um *comitê de organização* deve ser montado com pessoas interessadas e capazes de se responsabilizarem pelo efetivo planejamento e organização de todas as atividades que envolvem o evento. Em terceiro lugar, necessita-se do *dirigente* do evento, pessoa habilitada especialmente para tal fim, com pleno conhecimento da metodologia e habilidade para dirigir um evento de tal envergadura. O dirigente é a pessoa-chave para o sucesso da conferência. É ele quem dará todas as orientações ao comitê de organização e dirigirá as atividades do evento (WEISBORD & JANOFF, 2000).

#### **3.4.1. Planejamento da Conferência**

Normalmente é gasto mais tempo planejando uma Conferência de Busca do Futuro do que realizando o evento propriamente dito. Duas são as decisões

fundamentais: selecionar corretamente o tema e os participantes. Estas decisões vêm de uma longa discussão sobre o que o responsável pelo evento e o comitê de organização esperam alcançar e como a Busca do Futuro se aplica a esta questão.

Tipicamente se agendam dois dias de reuniões com o comitê organizador e realiza-se muito serviço através de correio e telefone. Na primeira reunião, inicialmente os participantes são orientados sobre as condições de sucesso e gera-se neles gerada uma expectativa em relação ao evento. Juntos exploram o propósito da conferência, a lista de participantes e a linha de tempo. Então são revisados o projeto genérico e as ações a serem tomadas. Este plano de trabalho é revisto em uma segunda reunião e, finalmente, planejam-se a programação, os convites, o local, a documentação e a logística. O comitê de organização se depara com uma quantidade enorme de trabalho para projetar o evento, colocar as pessoas certas no local e coordenar o evento. Depois de dois dias de reuniões, normalmente as pessoas têm as ferramentas para fazer o que devem (WEISBORD & JANOFF, 2000).

A programação desses dois dias segue, normalmente, a seguinte agenda:

- História, teoria e princípios da Busca do Futuro
- Qual o interesse das pessoas ali? Por que uma conferência? Por que agora?
- Ponto central da conferência – O foco é uma organização? Uma comunidade? Uma indústria? Um setor? Uma região?
- Programação da conferência
- Possíveis participantes? Quem tem informações? Quem tem influência nos resultados? Quem se quer influenciar?
- Linha de tempo: quanto tempo para trás e para frente?
- Revisão dos procedimentos padrões
- Lista de convidados (quem são e como faremos para chegar até eles)
- Cenários futuros (o que incluir)
- Documentação / comunicação dos resultados

- Planos de ação (expectativas)
- Logística, local, pastas, etc.

#### 3.4.1.1. Reunião de Planejamento: primeira parte

Sempre se inicia esta reunião de planejamento solicitando que aqueles que a convocaram - normalmente os responsáveis pelo evento - digam por que a reunião foi programada e o que pretendem alcançar.

Como a maioria das pessoas não estão familiarizadas com este método, depois de exposta a agenda para as reuniões, são apresentadas as condições básicas para o sucesso de uma conferência, sua origem e algumas teorias que sustentam seu desenho. Tem-se como objetivo fazer com que as pessoas compreendam o projeto de trabalho, tomando o cuidado de não sobrecarregar as pessoas com informações.

Da mesma forma como acontece nas conferências, onde o dirigente não faz tudo sozinho, dentro da primeira hora, ouve-se cada participante falar sobre seu interesse na questão em foco. Não se pode estar seguro até que se tenha certeza de que o comitê "cruzou a ponte" da ambivalência para o compromisso.

Ao revisar o desenho genérico da conferência (conforme apresentado no item 3.3 – Desenho Teórico), é enfatizada a flexibilidade estratégica da Busca do Futuro. Deste ponto em diante, o grupo precisa se engajar para identificar o foco central da conferência, os participantes, as linhas de tempo etc. e, mais importante, começar a assumir responsabilidades (WEISBORD & JANOFF, 2000).

#### 3.4.1.2. Reunião de Planejamento: segunda parte

Se na primeira parte do planejamento há a intenção de compreender e gerar compromissos para a realização da conferência, na segunda parte, focalizam-se questões específicas e práticas para a realização do evento (WEISBORD & JANOFF, 2000).

a. *Qual a questão central?* É necessário haver acordo no foco da conferência – o futuro da organização, da divisão, da comunidade, da região etc. Quando se refina a questão, é mais fácil criar uma lista de pessoas necessárias para a realização do trabalho.

b. *Descrição da questão central – o foco do trabalho.* Quando se decide a questão central, vai-se em busca de uma frase-chave que expressa o espírito e propósito do que se pretende fazer e alcançar. Realiza-se esta tarefa através de um *brainstorming* que provê uma lista de várias sugestões, entre as quais poderá ser escolhida aquela que se tornará o rótulo da conferência.

c. *Crítérios para a seleção dos grupos participantes.* O critério para a seleção dos participantes pode seguir o conceito: pessoas com informações, pessoas com autoridade e recursos e pessoas afetadas pelo que acontecerá. Ainda se solicita aos participantes para dar outras sugestões de critérios a serem levados em consideração. A questão é que devemos ter todos os envolvidos, tanto interna como externamente, e uma expressão de todo, como um corte transversal, do sistema em questão.

d. *Seleção dos grupos homogêneos.* O método para a escolha dos participantes é relativamente simples. Através de um *brainstorming*, solicita-se para listarem todos os possíveis participantes. Enfatiza-se que esta é apenas uma discussão, não uma lista de convidados. Vai-se ao ponto de exaurir todos os grupos de pessoas e pessoas-chaves com algum interesse na questão. Depois, discute-se quais grupos (ou pessoas) são "essenciais", "desejáveis" e "opcionais". O número de grupos pode ser infinito, mas os limites práticos têm mostrado que devem ficar entre seis e doze. O ideal seria oito grupos de participantes, que formariam os grupos homogêneos, a partir dos quais se pode fazer oito grupos heterogêneos, com um participante sendo membro de cada grupo homogêneo – totalizando 64 pessoas. Pode-se realizar conferências com mais de 100 pessoas ou com menos de 30, mas 64 normalmente é um número suficientemente grande para influenciar a mudança do sistema e suficientemente pequeno para haver um diálogo aberto, podendo cada grupo ouvir dos demais de uma forma efetiva. Também pode-se fazer conferências paralelas quando o número de participantes for demasiadamente grande (WEISBORD & JANOFF, 2000).

e. *Seleção dos participantes.* Criam-se grupos homogêneos com o suporte da teoria que diz que se deve diferenciar antes de se integrar. Não se escolhe um grupo por ele diferenciar do sistema e sim por ser parte identificável e interdependente do todo. Assim, selecionam-se os (oito) grupos representantes que devem combinar a sua funcionalidade com a ecleticidade existente no sistema.

f. *Revisando o passado: o quanto retornar?* Durante a conferência, faz-se uma revisão do passado, e a decisão de o quanto retornar afeta a estrutura desta fase da

conferência. Para organizar a revisão do passado, criam-se três linhas de tempo divididas em três ou quatro “épocas”. As épocas podem ser relativas (1) à idade do objeto em questão, (2) a eventos críticos do objeto em questão e (3) à idade do participante mais velho. Um padrão para determinar épocas são, por exemplo, as décadas de 1970, 1980, 1990 e 2000. Se não se houver outra razão racional para determinar as épocas, pode-se usar o padrão acima.

g. *O futuro ideal: quão longe se irá?* Esta decisão se relaciona a quanto tempo para frente o projeto se destina. Isto *pode* afetar, inclusive, o próprio nome, ou o rótulo dado à conferência. Para se desligar da realidade atual, é necessário acessar os sonhos, desejos e ideais tanto quanto possível. Quanto maior a mudança e quanto mais rápido quisermos realizá-la, menos possível se torna. Mover-se para um futuro de 10 ou 20 anos tem uma importante consequência para possíveis ações de curto prazo. Existem dois benefícios quando se projeta uma Busca do Futuro tão distante no tempo quanto os organizadores podem tolerar. Primeiramente, liberam-se os participantes dos constrangimentos presentes e sonham-se sonhos maiores. Segundo, pode-se fazer pequenas correções na “próxima semana”. Dez anos para frente é um tempo razoável. Vinte é ainda melhor. Projetos de curto prazo levam as pessoas a solução de problemas, impedindo que olhem para onde realmente querem ir (WEISBORD & JANOFF, 2000).

h. *Data da conferência.* Normalmente, necessita-se de um bom tempo a partir da primeira reunião de planejamento para se organizar uma Conferência de Busca do Futuro. As pessoas preenchem suas agendas com boa antecedência. Existem questões relativas à data que devem ser consideradas. Uma delas é encontrar o espaço adequado. É preferível algum lugar separado com chance de recreação e lugar para pernoitar. Quando as pessoas permanecem juntas, rapidamente constroem comunidade. Também é importante que o evento aconteça distante da época de férias ou feriados.

i. *Terminando a lista dos participantes.* O comitê precisa selecionar pessoas específicas que se enquadram nos critérios determinados. Faz-se, então, a lista de convidados.

j. *Convites.* Uma vez conhecidos a data, o local e os participantes específicos, o comitê encaminha os convites o quanto antes possível. Convites podem ser grandes ou pequenos, enviados via correio ou realizados através de uma chamada telefônica, ou ainda pode-se visitar o participante e fazer o convite pessoalmente. No convite é interessante fazer uma conjecturação sobre os benefícios que o convidado terá em

participar do evento para estimulá-lo a vir. Pode-se usar a criatividade e considerar várias alternativas para que os participantes estejam presentes. Toda inovação deve estar voltada a fortalecer o propósito principal – colocar responsabilidade mais efetivamente possível nas mãos dos participantes.

k. *Revisar o projeto detalhadamente.* Posteriormente aos primeiros encontros com o coordenador do evento, é necessário rever todo o plano detalhadamente. Com certeza, muitas reuniões do comitê organizador acontecerão posteriormente para que todos os pormenores sejam providenciados. O projeto da conferência vai ser moldado pelas decisões do comitê organizador.

l. *Documentação.* Existem boas razões para documentar a conferência. Uma é suprir os participantes com o registro do que fizeram e uma lembrança dos compromissos assumidos. Outra é ajudar pessoas que não participaram a entender o que aconteceu. Uma quantidade enorme de trabalho é liberada em menos de três dias. Através desses registros, não se pode experimentar todo o potencial da Busca do Futuro, porém se podem mostrar as questões sobre as quais se trabalhou, a base comum a que se chegou e os compromissos de ação assumidos. Pode-se documentar em tempo real, encarregando alguém da organização de digitar/datilografar os escritos dos *flip charts* e outros relatos.

m. *Vídeo.* Um vídeo resumido de 10 a 30 minutos com alguns *flashes* da conferência é muito valioso para capturar a energia e motivação em participar de uma conferência, porém vídeos cobrindo toda a conferência não são de muito uso, pois dificilmente alguém se proporia a gastar tanto tempo diante de um televisor (WEISBORD & JANOFF, 2000).

n. *Presentes.* É opcional, porém uma camiseta com o título e logotipo da conferência causa um forte senso de pertencer, especialmente, se vestida durante o evento.

o. *Questões logísticas e administrativas.* Algumas providências de ordem logística e administrativa são necessárias para o sucesso da conferência: alimentação, alojamentos, transporte, salão de reuniões, mesas, cadeiras, *flip charts*, registro de participação, material do participante, lista de participantes, crachás, material para criação de cenários futuros etc. Todo esse material e as eventuais necessidades devem ser previamente organizadas e planejadas.

Algumas questões ainda necessitam ser discutidas: pode haver cobertura da mídia e podem-se usar recursos tecnológicos mais avançados? Quanto à cobertura da mídia, se for apenas para fazer alguns *flashes* no meio do evento não é aconselhável por apenas colher a situação daquele momento específico, não compreendendo que a conferência é um processo e não partes isoladas, podendo, desta forma, gerar mal-entendido, mas, se alguém quiser contar a história da conferência como um todo, não há problemas. Também não são aconselháveis observadores autônomos para que a atenção e o clima não sejam comprometidos por observadores. Quanto a usar recursos tecnológicos avançados, eles devem se limitar a permitir que o material fique à disposição de todos, evitando que se use projetores que, após o uso, fazem a imagem desaparecer. Também os recursos tecnológicos não podem impedir que a verdadeira comunidade seja experimentada (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Se o trabalho de planejamento for bem feito, colher-se-á o que foi semeado. Assim, o planejamento assegura que haverá condições plenas para que a conferência seja bem sucedida.

#### **3.4.2. Resumo do Desenho Prático das Conferências**

Após a investigação do desenho teórico das conferências e o planejamento para a execução de um evento, descreve-se a forma prática e aplicativa dos eventos de Busca do Futuro. O desenho original surgiu em 1982 depois de diversas experiências em desenvolver novos modelos para a colaboração em organizações. A Busca do Futuro, em seu projeto de execução, é dividida em cinco segmentos de duas a quatro horas cada, subdivididos em três dias, onde se revive o passado, se assume o presente para descrever um futuro comum e planos de ações. As atividades, os grupos, as dinâmicas e outras questões são fundamentais para alcançarem-se os resultados esperados (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Desde seus primeiros formatos, até hoje, muitas adaptações e aperfeiçoamentos já foram realizados para a melhoria da metodologia como um todo e para que os resultados fossem cada vez mais significativos. Também, de acordo com o objetivo que se pretende alcançar, algumas mudanças são necessárias, mas sempre devem expressar os quatro princípios fundamentais: todo o sistema deve estar na sala, todo o “elefante” serve como contexto para ações locais, foco no futuro e autogerenciamento (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Segue o resumo de uma típica agenda de uma conferência de Busca do Futuro (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Dia 1, Tarde

- Foco no Passado
- Foco no Presente, Tendências Externas

Dia 2, Manhã

- continuação – Tendências
- Foco no Presente, Assumindo Ações Próprias

Dia 2, Tarde

- Cenários do Futuro Ideal
- Identificação de Bases Comuns

Dia 3, Manhã

- continuação – Confirmação de Bases Comuns
- Planos de Ação

Tendo em mente a configuração resumida de um evento, segue a descrição pormenorizada, relatando detalhes e atividades passo a passo.

### **3.4.3. Início**

DIA 1

A idéia é ter disponíveis 4 horas e meia no primeiro dia para se revisar o passado e ir para o presente a fim de que os participantes percebam que estão em movimento, o que gera satisfação na maioria das pessoas. As pessoas são divididas em grupos heterogêneos no início a fim de romper com estereótipos e projeções que venham a impedir a abertura desejada. Na sua diversidade, as pessoas confrontam-se com o mundo e com elas mesmas ao invés de se confrontarem um com o outro. Isso faz com que entrem em relacionamentos com pouco julgamento (WEISBORD & JANOFF, 2000).

O foco está na participação e não na liderança de palanque. Assim, o coordenador inicia com as boas-vindas, explica a questão central da conferência e de que forma os participantes podem ser beneficiados através do evento. Logo após, são iniciadas as atividades grupais.

#### **3.4.4. O Passado**

A primeira atividade foca o passado, onde os participantes selecionam situações pessoais, eventos e marcos na história do objeto estudado e acontecimentos a nível global. Isso pode acontecer através de questões respondidas individualmente ou de perguntas direcionadas e discutidas no grupo, colocadas após, em *flip charts* ou em “papéis de açougueiro”, dispostos na sala. É criada uma linha de tempo, normalmente dividida em 3 etapas (podendo ser décadas, anos, ou conforme o caso). Cada participante coloca suas lembranças numa linha de tempo e nos três níveis (pessoal, global e em relação ao objeto em estudo), e assim se pode logo perceber a conexão entre eles. Na seqüência, é solicitado a cada grupo olhar através de uma linha de tempo as questões globais, pessoais ou locais e perceber como se relacionam entre si no mesmo período da linha de tempo - para isso, pode-se utilizar um pequeno questionário que oriente a análise. Isso faz com que os dois primeiros requisitos de Ash para um verdadeiro diálogo rapidamente sejam satisfeitos – experimentar que se vive no mesmo planeta e que, psicologicamente, são todos iguais (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Depois de discutidas em grupo, as conclusões são apresentadas em plenário fazendo com que todos aprendam através do diálogo e da percepção grupal. Todo o material produzido permanece nas paredes até o fim do evento, percebendo, dessa forma, que aquela criação pertence a todos e não exclusivamente aos facilitadores da conferência.

#### **3.4.5. O Presente**

##### **3.4.5.1. Presente: Tendências externas que afetam o objeto em estudo**

Prosseguindo, os participantes são divididos em grupos homogêneos conforme estabelecido anteriormente, para revisar tendências externas que estão moldando suas vidas, instituições e comunidades no presente momento.

Buzan (1976) desenvolveu uma metodologia conhecida como “Mapa Mental”, introduzida nas Conferências de Busca do Futuro em meados dos anos 80 e

adaptadas a elas. No “Mapa Mental”, os participantes expressam e representam seus sentimentos e fazem observações sobre as tendências que consideram importantes em relação ao objeto em estudo. Todos participam ouvem os demais e assim as “minhas questões” tornam-se “nossas questões”. Acredita-se que se promove um senso de propriedade da “desordem” em que se está envolvido, quando se faz um Mapa Mental. Na confecção do Mapa Mental percebe-se que a realidade atual é confusa, contraditória e de rápidas mudanças. Esta ferramenta tem provado ser poderosa para fazer com que o grupo perceba visivelmente a vasta diversidade de entendimentos raramente encarados quando um grupo de pessoas se propõem a trabalhar em conjunto.

Quando da confecção do Mapa Mental, primeiramente as pessoas participantes do evento são convidadas a se aproximar do local designado para este propósito. O objetivo é ter as pessoas perto. O objeto da conferência é descrito no centro de uma grande folha afixada em uma parede. O propósito é mapear todas as tendências externas que, neste momento, têm algum impacto sobre o tópico da conferência. Esta atividade é realizada com o grande grupo, assim, todos podem escutar o que se passa com os outros. É um exercício de comunidade interativa. Idéias e conexões engatilham outras idéias e conexões (WEISBORD & JANOFF, 2000).

A idéia é que todos escutem todos, assim, levanta-se uma tendência por vez, escrevendo-a o mais rápido possível. Quando alguém sugere uma tendência, puxa-se uma linha do círculo central onde está o objeto de estudo e escreve-se esta tendência na linha. Quando se realiza esta tarefa, toma-se cuidado para usar as palavras que a pessoa que sugeriu está usando, a fim de evitar interpretações, controle e a formatação do pensamento da pessoas. É importante neste processo que se tenha exemplos concretos para compreender o que se passa na mente da pessoa que está sugerindo alguma tendência.

Na continuidade das sugestões, pergunta-se se esta tendência tem conexão com alguma já existente ou é algo diferente. Se for uma tendência relacionada com alguma já existente, puxa-se uma linha da mesma cor a partir da linha da tendência relacionada. Se for algo diferente, puxa-se uma nova linha de outra cor a partir do centro. Assim enquanto os participantes vão conectando suas sugestões às já existentes, desenha-se cada *cluster* de questões pertinentes em uma determinada cor.

Se houver tendências contrárias uma à outra, descrevem-se ambas as tendências no Mapa, sempre solicitando exemplos concretos. As pessoas estão olhando para diferentes partes do “mesmo elefante”.

Algumas vezes as pessoas têm dificuldade de colocar em palavras aquilo que estão pensando. Quando isso acontece, a pessoa fala desordenadamente, não indo “ao ponto”, mas normalmente tem uma contribuição particularmente importante para trazer ao grupo. Pode também acontecer que a pessoa se atrapalhe em onde ligar sua sugestão no Mapa. Nesse caso, é importante permanecer com a pessoa até ela decidir.

Cada contribuição é importante e, por isso, é fundamental que se removam todo o embaraço ou pensamentos negativos de que alguma contribuição seja irrelevante, pois uma pequena idéia pode tornar-se uma fagulha que ilumina a muitos. Outras vezes, as pessoas voltam-se para os impactos das normas, práticas e políticas organizacionais internas, ao invés das questões externas. Nesse caso, deve-se solicitar quais as tendências externas que fazem conexão com o problema levantado.

Depois de várias experiências, Weisbord concluiu que, mesmo não tendo algum referencial de futurologia, praticamente 85% das questões levantadas são congruentes com as megatendências apontadas pelos grandes estudiosos do futuro (WEISBORD & JANOFF, 2000; NAISBITT, 1982).

Em média, esta tarefa leva 45 minutos. Pergunta-se, então, para as pessoas como elas se sentem no momento em relação à experiência que tiveram. Esta experiência é considerada o pivô da conferência, ou seja, o ponto mais baixo da “montanha russa”. O Mapa torna-se um forte símbolo do mundo comum. Coletivamente percebe-se que se tem consciência de quase tudo.

Antes de terminar o primeiro dia, ainda se tem mais uma tarefa a ser realizada. A cada pessoa é solicitado que afixe 7 pequenos adesivos coloridos - a cor conforme o grupo homogêneo de que participa - nas tendências que considera mais importantes para a conferência. Os participantes podem colocar todos os 7 adesivos em uma tendência, 4 em uma e 3 em outra, ou em 7 tendências diferentes, por exemplo. Isso não é uma votação para estabelecer prioridades, mas uma coleta de dados visuais para o diálogo que acontecerá na manhã seguinte. As cores também mostram rapidamente quais grupos se interessam por quais tendências (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Esta simples tarefa tem conseqüências importantes. Primeiro, cada pessoa precisa ler todas as tendências e considerar como estão relacionadas. Segundo, eles precisam mover-se em direção à “confusão”, quando a tendência pode ser de descanso.

Terceiro, todos realmente tocam o Mapa quando afixam os adesivos, produzindo senso de propriedade em relação às tendências que os afetam.

Todo este processo gera ansiedade, caos, complexidade e contradições, que são inerentes à variedade de percepções que o grupo possui. Isto é importante para levar as pessoas a reconhecer paradoxos e confusão. Leva-se a este ponto para eliminar a fantasia que “nós estamos tranquilos e os outros confusos” ou vice-versa. A verdade é que ninguém tem a verdade.

Os trabalhos do dia encerram neste momento de extrema confusão para beneficiar-se do período da noite, quando todas estas idéias são repassadas mentalmente e quando, segundo a Teoria do Caos e do Apartamento de Quatro Cômodos, ocorreu essencialmente a criação do novo (WEISBORD & JANOFF, 2000).

## DIA 2

### 3.4.5.2. Foco no Presente: Olhando para as tendências

Na manhã seguinte, antes de reiniciar o programa, chama-se a atenção para as tendências que receberam maior número de adesivos afixados, normalmente de 6 a 8 *clusters*, fazendo-se um círculo em redor dessas tendências. Podem ser listadas em um *flip chart* juntamente com o número de adesivos que receberam. Isso pode ser feito com a ajuda dos participantes, o que produz ainda maior senso de propriedade.

Sempre se discute coletivamente aquilo que foi visto antes de se voltar para os pequenos grupos. Com o grande grupo defronte do Mapa, fazem-se considerações sobre os vários *clusters*, e os participantes contribuem com suas observações, porém o Mapa ainda não é interpretado por inteiro.

Depois desse exercício, os participantes retornam para o seu grupo homogêneo, onde reinterpretem o Mapa com seus colegas. Duas questões são relevantes e demonstram que é melhor as pessoas analisarem a situação em grupos homogêneos do que em grupos heterogêneos: as pessoas descobrem o que seus colegas de homogeneidade estão pensando e o que outros grupos homogêneos estão fazendo e querem fazer. Escutar como outros grupos homogêneos percebem a complexidade e como se relacionam com ela reduz estereótipos. Isto também faz com que a terceira condição de Ash para um diálogo efetivo seja satisfeita – ter propriedade dos fatos do mundo dos outros. Por detrás do que as

pessoas dizem está o pensamento: “nós cremos que esta é a nossa realidade atual, gostando ou não” (WEISBORD & JANOFF, 2000).

#### 3.4.5.3. Perspectivas homogêneas: O presente

Os grupos homogêneos são orientados a fazer sua própria interpretação do Mapa Mental e mostrar o relacionamento entre as tendências que consideraram mais importantes para eles. Também é solicitado a cada grupo anotar em suas interpretações o que eles estão fazendo agora e o que querem fazer que ainda não estão fazendo em relação às tendências que consideraram mais importantes. Assim, pela primeira vez, ouve-se de cada colega e compartilham-se interesses comuns ou diversos. As pessoas ficam surpresas com o que cada grupo se preocupa, e dão-se conta de que muitos se preocupam com a mesma questão e querem viver no mesmo tipo de mundo. O que pareceu sem esperança na noite anterior, torna-se esperançoso nesta manhã. Este é um ponto de mudança na conferência (WEISBORD & JANOFF, 2000).

#### 3.4.5.4. Foco no presente interno: Orgulhos e Lamentos

Este exercício pode parecer similar ao Mapa Mental, todavia o Mapa é descritivo – o que se está fazendo e o que se quer fazer. O exercício Orgulhos/Lamentos é emotivo – como se sentem sobre o que estão fazendo. Em cada tarefa, está-se explorando diferentes aspectos da percepção intelectual e emocional. Ambos representam o que Fritz (1989, 1997) chama de “realidade atual”. Cada um contribui para o propósito central das Conferências de Busca do Futuro: ser responsável por si mesmo.

Orgulhos/Lamentos ajudam as pessoas a perceberem suas semelhanças como seres humanos, vulnerabilidade e aspirações. Nesta tarefa cada grupo homogêneo revisita o presente e faz uma lista dos “orgulhos” e “lamentos” do que tem feito em relação ao objeto em estudo. Não é uma lista de problemas a serem resolvidos ou uma estratégia para encontrar culpados. O propósito é gerar propriedade e não apontar erros e culpados. Normalmente as pessoas chegam à seguinte conclusão: “Encontramos o inimigo e descobrimos que o inimigo somos nós mesmos”. Isto é assim, pois quando os participantes escutam o que os outros lamentam sobre si mesmos em relação ao objeto em estudo, descobrem que aquilo que muitas vezes percebemos ser irresponsabilidade, as pessoas colocam como sendo seus lamentos (WEISBORD & JANOFF, 2000).

### 3.4.6. O Futuro

#### 3.4.6.1. Foco no Futuro

Após reorganizar os grupos heterogêneos novamente, concede-se a eles um período de mais ou menos duas horas e meia, incluindo o almoço, para que preparem um futuro ideal. Parte-se do presente e vai-se direto para o futuro, baseado em duas premissas: as pessoas ficam altamente motivadas quando elas vivem o futuro que realmente querem como se já tivesse acontecido (LIPPITT, 1983) e a internalização clara da imagem do presente e futuro faz com que o inconsciente busque caminhos para aproximar a lacuna, mesmo sem planos de ação formais (FRITZ, 1989, 1997).

Após vários experimentos, acredita-se atualmente que colocar todo o sistema em uma sala para entender onde se está no presente momento e para onde as pessoas querem ir é um estímulo poderoso para se ter um movimento dramático na direção desejada. As pessoas não necessitam fazer nada fora do ordinário, porém os resultados mostram que realmente funciona, validando a teoria de Fritz.

Os grupos heterogêneos são convidados a se posicionarem 5, 10 ou 20 anos no futuro e apresentar seus cenários concretamente como se ele estivesse acontecendo agora. Numa lista exposta em um *flip chart* são descritas (a) imagens concretas, exemplos do que está acontecendo no futuro e (b) as principais dificuldades por que necessitam passar para chegar lá. Então é solicitado aos participantes apresentarem seus cenários de alguma forma que escolherem. São recomendadas apresentações criativas – dramas, esquetes, jogos, teatros, noticiário de TV etc. - onde praticamente a totalidade dos participantes desempenham algum papel. As apresentações acontecem no meio da tarde. Antes de começar, solicita-se que os participantes tomem nota de temas semelhantes aos seus que aparecem em outras apresentações e de projetos e inovações de que gostaram muito (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Apresentações criativas ancoram profundamente as esperanças e sonhos nos corpos e mentes. Percebe-se que a experiência de apresentar os sonhos como se os estivessem vivenciando de fato contribui grandemente para a implementação dos mesmos. Pensar sobre o futuro provoca sonhos, mas não gera comprometimento para fazer dele uma realidade. A motivação vem quando, além dos sonhos, se tem plena propriedade da presente “confusão” global e local – o caos, a complexidade, as oportunidades, ou qualquer outra coisa que está acontecendo no mundo que nos afeta. Neste momento da conferência,

os participantes experimentam o ponto mais alto do evento. Não se poderia chegar lá se não tivesse sido experimentado o ponto mais baixo.

#### 3.4.6.2. Confirmando um Futuro Comum

A tarefa de confirmar um futuro que seja comum a todos é o coração dos acontecimentos. Trabalha-se neste ponto após as apresentações do cenário futuro ainda pela tarde do segundo dia. É solicitado que cada grupo heterogêneo (o mesmo grupo que realizou as encenações) faça 3 *flip charts*: (1) O primeiro denomina-se “Futuro Comum”, onde está “*o que*” todos concordam que querem. Esta é uma lista de tendências em relação aos valores e a outras abstrações. (2) A segunda lista são os “Projetos Potenciais” (programas, políticas etc.), propostas concretas de “*como*” obter o que se quer. Esta lista engloba todas as idéias como possibilidades, mesmo que não se concorde em implementá-las; (3) A terceira lista, “Não Concordamos”, reconhece conflitos que “*não devem*” ser trabalhados agora (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Quando terminados, as listas dos grupos são juntadas segundo o tipo, e cada item é recortado em tiras para se poder, posteriormente, colocar juntos os itens correlatos.

Neste ponto, a conferência é interrompida para dar aos participantes oportunidade de: (1) revisarem seus conceitos para verem aquilo com que estão concordando, (2) clarificarem e conflitarem antes de assumirem compromisso e (3) darem um tempo, pois as pessoas ainda podem melhorar aquilo que estão fazendo. Por isso, faz-se um intervalo para descansarem, com suas bases comuns e questões ainda não resolvidas, antes de terem de agir.

### DIA 3

#### 3.4.6.3. Confirmando um Futuro Comum, continuação

Pela manhã, os participantes são convidados a se posicionarem próximo ao local onde estão penduradas as tiras nas 3 categorias e é solicitado aos participantes agruparem os temas similares. As tiras são movidas de um lugar para o outro até que todos os itens relativos ao mesmo tema estejam juntos. As listas agrupadas são lidas audivelmente e é promovida uma discussão. Se alguma coisa necessita ser mudada, esclarecida ou reorganizada, isso deve ser feito. É necessário ter certeza de que as listas refletem o que

todos querem. Se alguém não concorda com algum valor ou com algo que não deve ser caracterizado como futuro comum, esse item deve ser colocado na lista dos “Não Concordamos”, pois os conflitos não são trabalhados. Tudo o que apareça como discórdia não deve ser trabalhado, pois são itens abonados por alguém, mas não por todos. Aqui as pessoas entram no dilema de repetir o padrão do passado ou entrar por novos caminhos. Os participantes precisam decidir se irão repetir os conflitos do passado pagando o preço de não trabalhar naquilo que tem em comum ou trabalhar em uma base comum sem resolver todas as questões. Quando escolhem agir naquilo que é possível, energia é canalizada, para encontrar soluções, o que beneficia a todos. Se as pessoas não conseguirem fazer isso ali e naquele momento, provavelmente elas não poderão fazê-lo nunca (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Não importando qual técnica se use, cada grupo necessita de um tempo novamente para dialogar. Algumas pessoas sempre têm ainda algo para acrescentar em relação a alguma coisa com que elas se comprometeram. Assim, se for necessário, é dado um tempo para os grupos novamente dialogarem sobre as questões e se posicionarem mais confiantemente.

#### 3.4.6.4. Planos de Ação

Nesta última atividade da conferência, realizam-se planos de ação de curto e longo prazo para a implementação do futuro ideal. Grupos de interesses comuns se agrupam para as pessoas decidirem o próximo passo, dividirem tarefas, estabelecerem objetivos, avaliar quem mais deve ser envolvido, fazerem planos para disseminarem os resultados e comprometerem-se publicamente. Neste momento, o planejamento tem um único objetivo: que as pessoas se responsabilizem por trazer à existência o que planejaram (WEISBORD & JANOFF, 2000).

É importante ter em mente que a conferência é o catalizador para um processo de longo prazo. Frequentemente, muitas outras pessoas serão envolvidas posteriormente. Se as pessoas forem interdependentes e se quiserem trabalhar conjuntamente, é errado ter a expectativa de que é agora ou nunca. É considerado um grande erro encurtar outras atividades para dar mais tempo para os planos de ação. A prática tem mostrado que, muitas vezes, planos estrategicamente bem detalhados e esboçados em *flip charts* são rapidamente engavetados na segunda-feira de manhã por pessoas que solucionam elegantemente os problemas e não têm comprometimento com sua execução (WEISBORD & JANOFF, 2000).

É possível produzir documentos impressionantes baseados em reais ideais e boas intenções em uma conferência, e se parar por aí. Por isso as estruturas e técnicas utilizadas para elaborar os planos de ação não são tão significativas quanto o fato de as pessoas saberem *o que querem* e *o que devem fazer* e se comprometer com isso. Assim, é importante considerar as técnicas na realização dos planos de ação com o pressuposto de que as pessoas tomem responsabilidade e sigam o que planejaram.

Cada grupo irá seguir o que planejou se puder controlar seu próprio trabalho. Assim, as ferramentas devem ser simples. Quanto mais complicado o modelo de planejamento, mais dificilmente as pessoas terão propriedade dele. Quanto mais tempo se perde em gerar propriedade, mais as pessoas postergam decisões importantes. Esta não é a hora para ensinar novas técnicas de gerenciamento. É tempo de gerar propriedade do planejamento de toda a conferência. Em suma, quanto mais simples, melhor.

Normalmente se consomem em torno de três a quatro horas para se realizar esta atividade, podendo ser feita em duas rodadas, caso for necessário reorganizar os grupos durante a atividade, encerrando a conferência em torno das 15 horas do terceiro dia. Quando os grupos de ação (normalmente pessoas com interesse comum a respeito de um assunto desenvolvido) estiverem formados, é sugerido que cada pessoa tome dez minutos para preencher uma planilha de planejamento pessoal. Isto é um comprometimento pessoal com a ação – a ser compartilhado apenas se a pessoa quiser. Este passo ajuda as pessoas a coletarem seus pensamentos. Na primeira rodada, os grupos falam sobre seu futuro comum e no que querem trabalhar e com quem. Eles reportam seus planos e suas necessidades de ajuda. Quando todos ouvirem todos, pede-se que as pessoas se reorganizem de alguma nova forma que desejarem. Solicita-se às pessoas colocarem a “estaca no chão” – fazerem uma declaração pública em relação à questão que querem trabalhar. Os participantes se unem em torno de interesses compartilhados. Facilita-se para que cada pessoa que queira trabalhar em algo tenha outros que trabalhem junto. As próprias pessoas decidem onde querem trabalhar (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Uma vez que as pessoas tenham decidido seus objetivos e se comprometido com o próximo passo, facilmente elas sustentam o nível de energia necessário para envolverem outros e permanecerem conectadas para trazer o imaginário à existência.

#### 3.4.6.5. Fechando a conferência

O responsável pela conferência normalmente tem a última palavra. Em geral, encerra-se perguntando se alguém gostaria de falar algumas palavras que refletissem o que estão pensando ou sentindo naquele momento. Suas palavras normalmente são muito fortes e emocionadas.

#### 3.4.7. Pós-Conferência

O que acontece depois da conferência depende grandemente do que as pessoas se comprometem a realizar durante o evento. Se não houver comprometimento, não há ação posterior. Ninguém sabe como fazer com que os outros façam aquilo que não se quer fazer.

As tradicionais teorias de mudanças dizem que é preciso desenvolver mecanismos de acompanhamento. A teoria da Busca do Futuro sustenta que se tem mais implementação quando se participa de todos os estágios do processo, dando às pessoas ampla oportunidade de se conectarem umas com as outras. Através de vários anos de experiências, sabe-se que as pessoas mais facilmente levam a cabo os projetos que têm a ver com elas. Se tiverem suficiente amparo e recursos, as pessoas criarão as estruturas de que necessitam. Os únicos mecanismos de que se necessita para que aconteçam as coisas planejadas são a oportunidade para as pessoas se comprometerem, estarem juntas e a disponibilidade de recursos suficientes para fazer com que ações factíveis aconteçam quando as pessoas assim decidirem (WEISBORD & JANOFF, 2000).

Se existe uma prática que normalmente falha é a seguinte: designar para coordenação e controle dos planos de ação uma pessoa ou grupo não comprometido com a realização da tarefa.

A continuidade dos projetos realmente começa na fase de planejamento. As decisões do comitê de organização, muitos meses antes do evento, fazem uma grande diferença nas últimas horas da conferência. Por exemplo, o comitê de organização está em condições de providenciar local para futuras reuniões, correspondência, páginas na Internet, *e-mails* e outras coisas se forem necessárias para dar continuidade? Se forem necessários recursos financeiros, as pessoas que os possuem e os liberam estão presentes na conferência?

#### 3.4.7.1. Práticas que Funcionam na Continuidade do Processo

As estratégias de continuidade que mais funcionam são aquelas que capacitam cada pessoa envolvida a ter uma maior compreensão do todo e assumir a responsabilidade pelas ações. É fácil perder de vista este princípio na procura por novas e mais poderosas técnicas. Existe uma maneira fácil de avaliar os procedimentos: *algo funciona quando a visão do todo aumenta em cada participante; algo falha quando deixa as pessoas na escuridão sobre o que outros estão fazendo; algo funciona quando encoraja as pessoas a agirem por si mesmas; algo que priva as pessoas de iniciativa falha.*

Seguem três práticas que já foram experimentadas e funcionam (WEISBORD & JANOFF, 2000):

a. *Reuniões de Revisão.* Periodicamente reconectar as pessoas para atualização é a melhor maneira de fazer funcionar qualquer organização, temporariamente ou que esteja em andamento. Exercer liderança desta forma não requer habilidades ou conceitos especiais. Ao invés de procurar coordenar as forças de trabalho por controle remoto, é necessário apenas encontrar um espaço, arrumar alguns petiscos e enviar convites para a reunião. Desta forma, as pessoas podem coordenar seu próprio trabalho em tempo real, assumindo que serão feitas reuniões interativas baseadas nos princípios da Busca do Futuro;

b. *Boletins.* Criar um fluxo das novidades de cada um para todos, que pode ter várias formas, incluindo correspondências, jornais, cartas circulares – virtuais ou físicas;

c. *"Web Sites".* Muitas comunidades e organizações têm experimentado esta ferramenta. O custo é muito baixo para criação e, praticamente em todas as conferências, há alguém que sabe como criar um *site* na Internet. Este *site* pode ser simples, apenas expondo o relatório da conferência e outros documentos. Podem também ser elaborados diálogos virtuais entre grupos. Esta tecnologia é tão nova que é difícil de dizer aonde se pode chegar com ela. Através dela, pode-se estabelecer comunicação fácil e rapidamente; além de prover relatórios imediatos sem que se tenha alguém para redigi-los.

A partir do relatado, percebe-se que os métodos de mudanças, especificamente as Conferências de Busca do Futuro, têm um forte embasamento teórico. Quando se estuda o desenho completo das conferências, fica-se impressionado com a grande quantidade de teorias agrupadas em um método objetivando mudanças.

## **CAPÍTULO 4. PESQUISA-AÇÃO: “TEUTÔNIA - FUTURO PARA TODOS”**

As teorias expostas no Referencial Teórico (Capítulos 2 e 3) foram aplicadas numa pesquisa-ação, através da realização de uma Conferência de Busca do Futuro na cidade de Teutônia, RS, com o objetivo de planejar o futuro desse município. Uma vez que a metodologia de Busca do Futuro exige a participação dos envolvidos para se obter compromisso com a finalidade de que verdadeiras mudanças sejam concretizadas, foi necessária a mobilização de toda a comunidade teutoniense para levar a cabo este projeto desafiador. A aplicação da metodologia de Busca de Futuro no planejamento do município de Teutônia é exposta detalhadamente neste capítulo.

### **4.1. O MUNICÍPIO DE TEUTÔNIA**

Teutônia está situado na Encosta Inferior do Nordeste e faz parte da Microrregião do Baixo Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, a uma distância de 107 Km de Porto Alegre, capital do estado. Possui uma população de 21.144 habitantes (censo 2000) e uma área de 176,72 km<sup>2</sup> (P.M. Teutônia, 02 jul.2004; IBGE, 02 jul.2004).

Teutônia foi colonizado inicialmente por imigrantes vindos da Alemanha, por volta de 1858, e migrantes da região do Vale dos Sinos. Emancipado do município de Estrela em 24 de maio de 1981, nasceu basicamente da união de três distritos da cidade-mãe: Canabarro, Languiru e Teutônia. Com o passar dos anos, em função da disponibilidade de empregos, foi "invadida" por migrantes vindos de outras cidades e estados, o que causou algumas mudanças nas características culturais germânicas até então predominantes. Apesar dessas mudanças, a cultura alemã persiste até hoje, influenciando, de especial forma, o nível de educação dos habitantes, levando o município a ocupar a 17<sup>a</sup> posição no *ranking*

brasileiro, com apenas 2,7% de analfabetismo (P.M. Teutônia, 02 jul.2004; Secretaria da Educação e Cultura de Teutônia).

A economia do município alcançou, em 2002, R\$ 26.054,00 de PIB/Capita (WESCHENFELDER, 2002), ostentando posição de destaque no Rio Grande do Sul. A indústria impulsiona a economia teutoniense, contribuindo com 64,23% da arrecadação (ano base 2001). Destacam-se a indústria do mobiliário, de esquadrias, da metalurgia, do setor alimentício, coureiro e calçadista. O agronegócio também contribui efetivamente para a economia do município, destacando-se o minifúndio diversificado (a média da área de cada propriedade é de 8 hectares). Devido à qualidade do solo e à qualificação do produtor rural, muitas indústrias se instalaram no município. A exemplo disso, temos a antiga CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite), hoje Elegê Alimentos, considerada a maior indústria de laticínios da América do Sul, impulsionando a produção de leite, presente em praticamente todas as 1.720 propriedades rurais. Também a suinocultura e a avicultura ostentam importantíssimo espaço na economia através do cooperativismo integrado (P.M. Teutônia, 02 jul.2004; UNIVATES, 02 jul.2004; Secretaria da Fazenda do Município de Teutônia).

Devido à disponibilidade de empregos, especialmente na indústria calçadista, Teutônia atraiu muitos migrantes nos últimos anos, passando por um rápido crescimento populacional - 3,0% ao ano enquanto que a população brasileira cresceu 1,6% ao ano na década de 90 (IBGE, 02 jul.2004). Como todo crescimento rápido, esse incremento demográfico bem acima da média fez com que a sociedade teutoniense se desenvolvesse, em alguns momentos, desordenadamente, criando situações de desequilíbrio social. Muitas iniciativas públicas e privadas foram deflagradas, dentre as quais estão a criação de um Planejamento Estratégico Municipal orientado pelo SEBRAE/RS e a criação do Conselho de Desenvolvimento de Teutônia, com a finalidade de discutir as questões pertinentes ao futuro do município. Todavia, muitas dessas iniciativas, apesar de serem realizadas com bases metodológicas consagradas, não apresentaram os resultados esperados.

#### **4.2. REUNIÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO**

Tendo em mente a metodologia de Conferências de Busca do Futuro para o planejamento e mudanças em grupos sociais complexos, surgiu a idéia de aplicar esta

ferramenta na comunidade de Teutônia. Primeiramente, usando algumas técnicas das Conferências de Busca do Futuro, foram reunidas, em várias sessões distintas, nos meses de julho e agosto de 2000, 400 pessoas para estudarem um projeto que serviria de base para plataforma de campanha para a reeleição do então prefeito Ricardo José Brönstrup, o qual possibilitaria a realização da Conferência, e se engajaria nela, caso reeleito. As pessoas escolhidas para participarem da Reunião de Busca de Estratégias para o Sucesso foram aquelas que, pelo seu envolvimento em áreas específicas da comunidade, poderiam propor um plano que seria o alicerce de proposições para a próxima gestão.

#### **4.3. REUNIÃO DE PLANEJAMENTO**

Após vencidas as eleições com as propostas da “Busca de Estratégias para o Sucesso”, iniciou-se o planejamento para a Conferência de Busca do Futuro. Primeiramente, foi realizada, em 22/01/2001, a Reunião de Planejamento com 25 pessoas representando os diversos setores da sociedade, facilitada pelos professores Paulo Fernando Pinto Barcellos e Antonio Nóbrega Filho. Nessa reunião, foram tomadas as seguintes deliberações: a Conferência seria realizada de 16 a 18 de março de 2001, teria uma perspectiva de trabalho de vinte anos e o *slogan* seria “Teutônia - Futuro para Todos”. A comissão organizadora do evento foi escolhida dentre os participantes da Reunião de Planejamento: Ariberto Magedanz (vice-prefeito), Célia Osterkamp Bergmann (secretária), Jorge Lauri Mörschbacher (secretário executivo da Câmara da Indústria e Comércio), Márcio Cristiano Vogel (presidente da Câmara de Vereadores), Renato Kreimeier (agrônomo), Ricardo Wagner (administrador), Sílvio Brune (diretor da Folha Popular e Rádio Popular) e Vera Lúcia Fontana (advogada). A coordenação geral ficou a cargo do autor desta dissertação.

Uma das atividades de maior relevância desenvolvidas durante a Reunião de Planejamento foi o levantamento dos grupos de influência na sociedade, o qual levou à determinação da amostra, ou seja, dos participantes selecionados no universo, segundo critérios pré-estabelecidos. Depois de se ter feito uma relação, com a contribuição de todos os participantes dos vários grupos influenciadores da sociedade, os participantes foram reunidos em categorias que formaram, posteriormente, na Conferência, os 10 grupos homogêneos: educação, jovens, associações, funcionários públicos, trabalhadores, política, saúde, agricultura, serviços e empresários.

#### 4.4. ORGANIZAÇÃO DO EVENTO

Desse momento em diante, a comissão organizadora iniciou os trabalhos para a organização do evento. Das 10 áreas da sociedade descritas anteriormente, foram selecionadas pessoas que representassem de forma mais global o seu ramo, que tivessem credibilidade e poder de influência bem como condições de agir em sua atividade. Com essas características, foram escolhidas de 10 a 18 pessoas de cada área, as quais foram pessoalmente visitadas e convidadas através de uma carta convite (ANEXO 3), previamente elaborada pela comissão organizadora, onde constavam todos os detalhes necessários ao participante.

Para custear as despesas decorrentes da Conferência, e como amostra de comprometimento de sua participação, foi cobrado o valor de R\$ 30,00 de cada participante no momento da confirmação de sua presença. Para cobrir as demais despesas, foi solicitada a empresas locais uma contribuição voluntária (ANEXO 4), o que possibilitou a realização do evento dentro de condições adequadas, conforme orientação das técnicas excelentes para a organização de Conferências de Busca do Futuro.

Dentre os diversos locais disponíveis para a realização do evento, foi decidido que seriam utilizadas as dependências do Restaurante da Lagoa da Harmonia, lugar aprazível, inspirador, retirado, amplo e que possuía condições adequadas de acomodações para que a Conferência fosse realizada. Apesar de as técnicas aconselharem que os participantes pernoitem no local, não foi possível que isso assim acontecesse por diversos motivos, especialmente devido à limitação de locais próximos que comportassem e acomodassem durante o pernoite essa quantidade de pessoas e ao custo, que extrapolaria os recursos financeiros disponíveis, uma vez que não havia patrocinadores suficientes que poderiam arcar com as despesas decorrentes desse procedimento.

Para que não houvesse dispersão dos participantes, foi decidido não divulgar o local do acontecimento, concentrá-los no Centro Administrativo do município e conduzir todos coletivamente com ônibus até o local, trazendo-os de volta da mesma forma. Realizou-se esse procedimento todos os dias do evento.

Um logotipo representativo da Conferência também foi desenvolvido e, tendo em mãos a logomarca, foram confeccionados adesivos para a divulgação e camisetas para serem vestidas no dia do evento (ANEXO 5).

Durante as semanas anteriores à Conferência propriamente dita, foram divulgadas algumas informações através de entrevistas e explicações no rádio e nos jornais locais a fim de criar maior expectativa e dar valor aos participantes e à sociedade de forma global (ANEXO 6). Também foi explanado, na Câmara de Vereadores do Município, a pedido do seu presidente (ANEXO 7), do que se constituía a Conferência de Busca do Futuro e quais eram os objetivos, uma vez que todos os vereadores haviam sido convidados a participar.

Os participantes escolhidos, convidados e confirmados formaram os 10 grupos homogêneos da Conferência. Ao mesmo tempo, essas mesmas pessoas, mescladas, formaram os 10 grupos heterogêneos, conforme o momento e as atividades desenvolvidas durante o evento.

Muitos outros detalhes logísticos também foram organizados e disponibilizados pela comissão organizadora: equipamento de som com microfones sem fio, crachás, pastas para os participantes, carta de boas-vindas, retroprojetor, transparências, máquina de reprografia, tela de projeção, computador, impressora, material para dramatizações, *flip charts*, papel bobina, diversos tipos de canetas, etiquetas coloridas e uma infinidade de materiais de escritório que foram utilizados durante a Conferência. Toda a parte de alimentação também foi detalhadamente estudada para proporcionar aos participantes da Conferência momentos de bem-estar.

Certamente, como propalado pelos especialistas, o trabalho de planejamento da Conferência é de grande vulto, superando até aquele realizado durante os dias do evento. Durante todo o período anterior à Conferência, muitas reuniões foram feitas, discussões foram travadas e muitas tarefas operacionais foram executadas. Além da comissão organizadora, muitas outras pessoas foram agregadas à equipe para que os preparativos necessários fossem realizados a contento.

## **4.5. O EVENTO**

### **4.5.1. A Chegada**

Como explanado anteriormente, os participantes se concentraram no Centro Administrativo do município, às 14 horas do dia 16/03/2001, onde receberam o "*kit do participante*", contendo uma pasta, carta de boas-vindas, programação do evento, adesivos e camisetas para serem vestidas nos dias do evento.

Em vários ônibus fretados especialmente para o evento, os participantes foram transportados para o Restaurante da Lagoa da Harmonia, distante 15 km de onde se encontravam, onde uma equipe estava à espera com *banners* e café. Ao chegarem ao local, os participantes se posicionaram em grupos heterogêneos, nas mesas previamente organizadas, identificadas e com capacidade de comportar a quantidade de pessoas por grupo.

#### **4.5.2. O Início**

Como coordenador da comissão organizadora, o autor desta dissertação deu as boas-vindas aos participantes, apresentando a comissão organizadora, a equipe de apoio e os professores facilitadores Antonio Nóbrega Filho e Paulo Fernando Pinto Barcellos. Foram feitas algumas considerações em relação ao motivo pelo qual as pessoas que ali estavam haviam sido escolhidas, bem como foram dadas algumas explicações a respeito da metodologia usada no evento.

#### **4.5.3. O Quebra-Gelo**

Os participantes foram divididos em grupos heterogêneos e foi solicitado que cada um contasse uma história pessoal, interessante e engraçada de algum evento de sua vida. Depois de todos terem contado algo, a "melhor" história do grupo deveria ser escolhida para ser contada em plenário.

#### **4.5.4. Nome do Grupo Heterogêneo**

Com a finalidade de os grupos não serem impessoais, foi orientado aos participantes darem um nome ao seu grupo. Após a escolha do nome, os grupos deveriam determinar uma pessoa para revelar ao plenário o nome escolhido e explicar por qual motivo o haviam escolhido.

Os nomes escolhidos foram: Águia, Cooper@tivo, Equilíbrio, Harmonia, Nova Era, Os Discriminados, Os Futuristas, Planejar é Viver, Visão e Unipott.

#### 4.5.5. Regras de Convivência

Denominadas como "Regras de Convivência", foram estabelecidas algumas diretrizes orientadoras que deveriam ser seguidas no desenrolar da Conferência, com base na cooperação e no compromisso de trabalho para o sucesso do evento:

- a. toda idéia é válida;
- b. buscar o que se tem em comum;
- c. ouvir o que o outro tem a dizer;
- d. cumprir os horários;
- e. reconhecer a existência de diferenças e conflitos. Não discuti-los;
- f. divertir-se...!!!

Também foi explicado como deveria ser a "Administração dos Grupos" para que houvesse disciplina e produtividade nos debates:

- o líder do momento. Garante o direito à palavra a todos que quiserem falar e estimula a troca de idéias;
- guardião do horário. Controla o tempo nas diversas tarefas e monitora as apresentações orais;
- o relator. Escreve as conclusões do grupo no *flip chart*;
- o apresentador. Apresenta o resumo da mesa ao grande grupo no tempo estabelecido.

Foi estabelecido que durante a Conferência, fossem escolhidos, dentre os participantes do grupo, pessoas que preenchessem esses papéis. As posições deveriam ser trocadas e alteradas no decorrer do tempo. Também foi determinado que os telefones celulares fossem desligados.

O objetivo era que todos trabalhassem se divertindo, pois a configuração da Conferência propiciava momentos de emoção como um "tremzinho de uma montanha russa". Durante o evento, as pessoas descobririam que sabem muito mais do que pensam que sabem e por isso poderiam ter confiança no decorrer do processo.

#### 4.5.6. O Passado

A atividade que seguiu tinha como objetivo resgatar o passado servindo de lastro para a construção do futuro. Num grande painel feito com papel de açougueiro (papel bobina), afixado numa larga extensão da parede, os participantes deveriam escrever, de forma individual, suas lembranças de acontecimentos relevantes ocorridos no Brasil e mundo, em Teutônia e em suas vidas pessoais num tempo dividido em 4 períodos: antes de 1970, entre 1971 e 1980, entre 1981 e 1990 e depois de 1991 até então (2001). Cada pessoa deveria sair de sua mesa, se dirigir ao painel e escrever nele suas lembranças na linha de tempo determinada. O painel elaborado no local tinha a seguinte configuração:

Tabela 3  
Painel de Análise do Passado

	<b>Brasil e Mundo</b>	<b>Teutônia</b>	<b>Pessoal</b>
Anterior a 1970			
De 1971 a 1980			
De 1981 a 1990			
De 1990 a 2001			

Fonte: Conferência Teutônia – Futuro para Todos.

Quando este exercício findou, os grupos heterogêneos foram orientados a fazerem uma análise comparativa entre acontecimentos ocorridos num determinado período, porém em esferas diferentes. Foi solicitado aos grupos que identificassem os pontos mais relevantes, descrevessem suas conclusões nos *flip chats* e depois expusessem suas conclusões ao grande plenário. As análises comparativas deveriam ser realizadas conforme orientação abaixo:

Tabela 4  
Distribuição de Atividades por Grupo

<b>Grupos Heterogêneos</b>	<b>Período de Análise</b>	<b>Comparativo de Acontecimentos</b>
Cooper@tivo	Anterior a 1970	Brasil X Pessoal
Águia	1971 a 1980	Brasil X Pessoal
Planejar é Viver	1981 a 1990	Brasil X Pessoal
Visão	1991 a 2001	Brasil X Pessoal
Equilíbrio	Anterior a 1980	Brasil X Teutônia
Nova Era	1981 a 1990	Brasil X Teutônia
Os Futuristas	1991 a 2001	Brasil X Teutônia
Unipott	Anterior a 1980	Teutônia X Pessoal
Os Discriminados	1981 a 1990	Teutônia X Pessoal
Harmonia	1991 a 2001	Teutônia X Pessoal

Fonte: Conferência Teutônia – Futuro para Todos.

Depois de os grupos apresentarem suas conclusões, foi percebida a grande congruência de acontecimentos em níveis macro (Brasil e mundo), midi (Teutônia) e micro (pessoal) nos determinados períodos de tempo. Assim, o propósito da atividade de se criar um sentimento da existência de muita coisa em comum, tanto entre os participantes como em relação ao macro ambiente, no decorrer dos anos, foi alcançado através de uma atividade envolvente, trabalhando, assim, o passado para dar sustentação à construção do futuro numa base comum.

#### **4.5.7. O Presente**

Saindo do passado e entrando na análise do presente, foi mostrado ao plenário que o objeto em estudo, ou seja, o município de Teutônia, está sob influências externas que impactam e perfilam as coisas que acontecem na localidade. Exemplificou-se esta afirmação comparando-se o município de Teutônia a um barco a vela impulsionado pelos ventos, onde a tripulação do barco são os habitantes da cidade e os ventos são as forças externas impactantes no município. Salientou-se que os ventos sopram, independentemente se quisermos ou não, e com forças e direções inconstantes. A tripulação de um barco pode ajustar as velas para aproveitar a força dos ventos e tirar o maior proveito

possível, ou simplesmente baixá-las e deixar que os ventos passem. Assim, também a população de Teutônia pode se ajustar às forças externas independentes e aproveitar as oportunidades ou deixar que as coisas aconteçam sem tirar proveito delas.

#### 4.5.7.1. O Mapa Mental

Com base na explanação acima, o próximo exercício realizado tinha como objetivo identificar as forças externas influentes e impactantes sobre o município, chamadas aqui de “tendências”, que existem e operam independentemente da ação da administração pública, da atuação das empresas ou da vontade popular. Este exercício foi realizado através da elaboração de um Mapa Mental.

As pessoas participantes do evento foram convidadas a se voltarem, na forma de um auditório plenário, a um grande painel de papel bobina, disposto na parede, onde apenas o nome Teutônia estava descrito no centro. Todos poderiam dar sugestões de suas percepções de tendências que vislumbravam no então cenário global e que poderiam exercer alguma influência sobre o município. As sugestões eram dadas pessoalmente e não através de grupos.

Como a idéia era que todos escutassem a todos, foi levantada uma proposta por vez, escrevendo-a no painel. Quando alguém dava uma sugestão que fosse válida, duas pessoas previamente orientadas puxavam uma linha do retângulo central onde estava o nome Teutônia e se descrevia essa tendência na linha. No início, houve algumas dificuldades de interpretação sobre “o que era vento e o que era ajuste das velas”, ou seja, o que era tendência e o que eram as ações necessárias para se ajustar a esta realidade. Mas com algumas explicações, logo as dúvidas foram sanadas e o quadro começou a ser formado a partir das muitas idéias que eram apresentadas. Foi colocada, no início de cada linha, do lado oposto ao centro, uma seta indicando se a tendência estava ascendente ou descendente.

Na continuidade das sugestões, houve tendências que tinham conexões com alguma outra já existente. Eram tendências de tendências. Nesse caso, foi puxada uma linha da mesma cor da existente a partir da linha da tendência relacionada, como rebento, formando-se, assim, *clusters* de questões pertinentes. Também houve tendências que se relacionavam uma com a outra. Nesse caso, foi puxada uma linha entre as duas tendências que definia as inter-relações.

Com era grande quantidade de idéias sugeridas, o Mapa foi tomando forma e se apresentou como um objeto cercado por todos os lados por uma série de tendências externas que influenciam naquilo que acontece e acontecerá no futuro de Teutônia. Quando o Mapa estava pronto, foram distribuídas sete bolinhas coloridas adesivas por participante para serem coladas às tendências consideradas mais importantes. Cada grupo homogêneo recebeu uma cor distinta para ser observada a ênfase distinta dos grupos.

O exercício de colar as bolinhas no grande Mapa foi individual. Cada participante poderia colar as bolinhas adesivas em uma tendência diferente, ou poderia concentrar as bolinhas em algumas tendências que julgasse mais importantes, segundo sua óptica. Esta valorização das tendências ajudaria a orientar futuros investimentos em relação às tendências consideradas mais relevantes em função da soma das bolinhas coladas em cada tendência individualmente.

Posteriormente, as bolinhas coladas em cada tendência foram contadas e foi estabelecido o *ranking* das tendências mais votadas. Com essa atividade, a programação do primeiro dia foi encerrada e os participantes retornaram para suas casas.

No dia seguinte, sábado pela manhã, os participantes se concentraram novamente no Centro Administrativo da cidade e, às 8h, saíram em direção ao local do evento. Na chegada, os participantes dispuseram-se em grupos homogêneos, conforme dispostas as mesas, e logo após serem dadas as boas-vindas foram realizados alguns exercícios de alongamento com todo o grupo. Depois das atividades físicas, comentou-se sobre o resultado do *ranking* das 20 tendências mais votadas pelo grupo na noite anterior. Na continuidade, foi comentada a importância das tendências, ressaltando-se que estas forças atuantes de fora para dentro do município poderiam ser oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do município. Para as ameaças, deveriam ser feitos escudos de proteção, e as oportunidades deveriam ser aproveitadas através de projetos e ações condizentes à situação vigente.

Posteriormente, com isso em mente, os grupos homogêneos foram orientados a identificar de 3 a 5 tendências que julgassem mais relevantes, relativas à área de atuação de cada grupo, que, depois de selecionadas, foram apresentadas ao grande plenário.

#### 4.5.7.2. Orgulhos e Lamentos

A próxima atividade desenvolvida foi a discussão dos “Orgulhos e Lamentos”. Foi explicado que essa atividade não estava relacionada com outras pessoas, mas com o que os participantes individualmente fazem ou fizeram. Saliou-se que os “Orgulhos” são realizações que envaidecem as pessoas, enquanto os “Lamentos” são coisas que deveriam ter feito, mas sentem muito por não terem realizado. Os sentimentos deveriam ser referentes a sua cidade, sua comunidade, sua família, sua casa ou a si mesmos.

Depois de as pessoas pensarem por alguns instantes, deveriam expressar ao grupo seus “ Orgulhos e Lamentos” e, posteriormente, descrever no *flip chart* o resumo das discussões, o qual foi exposto ao plenário. Após todos os grupos apresentarem suas percepções, houve uma análise dos depoimentos pelo grande grupo para o entendimento da proposta de trabalho.

#### 4.5.8. O Futuro

Antes de os participantes serem liberados para o almoço, foi explanado sobre a atividade que deveria ser desenvolvida pelos grupos heterogêneos durante o meio-dia. As pessoas foram desafiadas a pensar “a Teutônia que desejavam e sonhavam”. Deveriam sonhar juntas. Como havia muitas pessoas com características diferentes, todos estes pensamentos e percepções diferenciados deveriam ser direcionados num único propósito, qual seja, de imaginar Teutônia em 17/03/2020, isto é, exatamente 20 anos depois daquele dia. Não deveriam ser levadas em conta a falta de recursos ou dificuldades limitantes. A ordem era liberar a criatividade para sonhar sem fronteiras, porém deveria ser dito como aquele sonho seria alcançado.

##### 4.5.8.1. As Idéias Dramatizadas

Esses pensamentos deveriam ser expressos através de dramatizações, músicas, teatro, ou qualquer outra forma de manifestação artística. O tempo para as apresentações estava limitado a 7 minutos e os participantes poderiam se utilizar de uma série de materiais disponibilizados anteriormente pela comissão organizadora. Durante o tempo de uma hora e meia, incluindo o horário do almoço, os grupos deveriam se organizar para realizarem suas apresentações no período da tarde.

As apresentações ocorreram num ambiente de muita descontração e com a revelação de muitos talentos. Foram usadas dramatizações teatrais: telejornais, escolas, reportagens, comerciais, rádio-jornais, bares, famílias, agências de viagens, além de músicas e outras apresentações artísticas com indumentária caracterizada. Com certeza, foi o momento de maior liberação de energia e vibração durante todo o evento em função da liberdade de expressão dos sentimentos de forma muito criativa e descontraída.

Durante as apresentações, os espectadores foram anotando aquilo que o grupo que apresentava trazia e não estava no escopo das idéias desenvolvidas pelo grupo a que pertenciam.

Com base naquilo que havia sido construído até aquele momento, através das dramatizações dos sonhos, das expressões dos sentimentos de orgulho e lamento, das discussões das tendências e da análise da história, todas as pessoas foram desafiadas a opinarem objetivamente sobre o que realmente queriam para Teutônia. Deveriam levantar idéias e discuti-las em grupos heterogêneos, sendo que as propostas específicas de consenso do grupo deveriam ser escritas em tiras de papéis e coladas em um grande painel estendido na parede, sem que fosse necessária a identificação do grupo.

O objetivo era levantar idéias através de um *brainstorming* grupal, que posteriormente se transformariam em projetos, e estes, por sua vez, se desdobrariam em planos de ação, possibilitando, dessa forma, que os sonhos se tornassem realidade. Cada idéia deveria ser de consenso do grupo, uma vez que se havia acordado que não se discutiriam diferenças e sim campos de base comum. As idéias que não eram de consenso do grupo deveriam ser afixadas em um local do grande painel designado para as “Diferenças Não Resolvidas”. As idéias levantadas deveriam abranger todas as áreas de atividade do município, sempre tendo em mente o grande objetivo: “a Teutônia que queremos”.

As idéias levantadas e consensuadas nos grupos eram afixadas no grande painel dividido em áreas de ações objetivas antecipadamente estabelecidas: geração de emprego e renda, cultura, agronegócio, segurança, lazer, urbanismo, meio ambiente, educação, saúde e questões em geral.

Depois, em plenário, todos foram estimulados a discutirem sobre a disposição das idéias levantadas. Como muitas sugestões dispostas no grande painel eram repetidas e estavam dispostas desorganizadamente, os participantes foram convidados a se deslocarem do seu assento para o painel a fim de fazerem um reagrupamento das idéias

levantadas e disporem as sugestões de forma mais organizada, num “Diagrama de Afinidades”. Isso foi realizado com a finalidade de que áreas de ação bem focadas fossem formadas e grupos de trabalho afins congregassem as ações necessárias para a efetivação dessas sugestões.

Após a discussão em plenário, feito o reagrupamento e a reorganização do painel, as áreas de ação foram redefinidas, ficando estabelecidas da seguinte maneira: geração de emprego e renda, segurança, cultura/lazer, agronegócio, ações do poder público, urbanismo, meio ambiente, educação, saúde e ação social.

Para finalizar esta atividade, foi realizado um ato simbólico e “solene”, confirmando as sugestões propostas. Foram convidadas pessoas do plenário que representassem a área, as quais foram orientadas a fazerem um círculo em torno do título da atividade afim, onde as sugestões estavam afixadas no grande painel, enquanto que todo o plenário aplaudia. Com esta atividade, o dia foi encerrado e os participantes foram convidados a estarem presentes no dia seguinte. O local de encontro e a forma de deslocamento seria igual à ocorrida no dia em curso.

#### 4.5.8.2. Os Planos de Ação

Ao chegarem ao local de trabalho no último dia, os participantes foram dispostos em grupos homogêneos. Como primeira atividade, realizaram-se exercícios físicos de alongamento orientados.

Na noite anterior, havia sido decidido pela equipe organizadora que os temas a serem desenvolvidos seriam distribuídos nos grupos homogêneos, conforme tabela abaixo.

Tabela 5  
Grupos Responsáveis por Área de Ação

	<b>Grupo Homogêneo</b>	<b>Área de Ação</b>
1.	Empresários	Geração de Emprego e Renda
2.	Funcionários públicos	Segurança
3.	Associações	Cultura/Lazer
4.	Agricultura	Agronegócio

5.	Políticos	Ações do Poder Público
6.	Serviços	Urbanismo
7.	Jovens	Meio Ambiente
8.	Educação	Educação
9.	Saúde	Saúde
10.	Trabalhadores	Ação Social

Fonte: Conferência Teutônia – Futuro para Todos.

Nas mesas estavam dispostas folhas que continham as sugestões e idéias levantadas no dia anterior referentes à área de ação que havia sido estabelecida para que aquele grupo trabalhasse.

Cada grupo foi orientado a selecionar 5 idéias que se tornariam os desafios para o grupo desenvolver posteriores ações. Esses desafios deveriam ser escritos no *flip chart* e expostos ao plenário. Antes que essa atividade acontecesse, foi dada liberdade para que os participantes trocassem de grupos, pois muitos tinham maior afinidade com alguma área de ação onde não estavam alocados. Desta forma, cada pessoa poderia se posicionar de forma mais focada, segundo sua área de interesse, envolvimento e conhecimento. Outros desafios, além das idéias sugeridas, poderiam ser propostos pelo grupo, uma vez que algo importante poderia não ter sido apontado dentre as sugestões propostas na noite anterior (ANEXO 8).

Depois de essas atividades terem sido desenvolvidas, os grupos foram instruídos a realizarem Planos de Ação para cada desafio. Os Planos de Ação tinham a seguinte configuração:

Tabela 6  
Planos de Ação

<b>Plano de Ação</b>					
Desafios	Estratégia	Apoio Alogístico	Prazo	Parcerias	Responsável

Fonte: Conferência Teutônia – Futuro para Todos.

No “Plano de Ação”, as “Estratégias” dizem respeito a “como” os desafios seriam alcançados. O “Apoio Logístico” diz respeito a “de que” e “de quem” seria necessário o apoio para que o desafio fosse alcançado. O “Prazo” se refere a “quando” seria realizada a ação. As “Parcerias” se referem a alianças estratégicas que deveriam ser forjadas para que o desafio pudesse ser executado e o “Responsável” se refere à pessoa que acompanharia e monitoraria o processo para que ele acontecesse. O “Responsável” deveria ser o alavancador e coordenador que fizesse com que o desafio viesse à existência.

O Grupo também deveria escolher um coordenador geral para administrar as ações do grupo. Também deveriam ser definidos a data e o local da primeira reunião do grupo fora da Conferência.

Depois de os Planos de Ação serem planejados, os grupos apresentaram suas propostas, que estavam descritas nos *flip charts*. Com essa atividade, o processo de construção do futuro através da Conferência foi terminado, restando apenas as palavras finais.

Foi solicitado que alguns dos participantes dessem seus depoimentos sobre suas percepções dos três dias de atividades. Depois de serem ouvidas algumas opiniões, com muita emoção, sucederam algumas considerações finais pelos Professores. Antônio Nóbrega Filho e Paulo Barcellos. Também o coordenador geral da Conferência, autor desta dissertação, fez alguns comentários e agradeceu à equipe organizadora e à equipe de apoio, bem como a todos participantes. Como encerramento, o prefeito municipal tomou a palavra e disse estar satisfeito por poder ter construído, com uma equipe tão heterogênea, um conjunto de idéias tão valiosas. No final, foi tirada uma fotografia de todos participantes do evento (ANEXO 9).

#### **4.6. PÓS-CONFERÊNCIA**

Nos dias que se seguiram, a mídia relatou efusivamente a Conferência para o planejamento do futuro de Teutônia. Foi divulgado o acontecido em jornais, rádios e revistas (ANEXO 9). Um relatório geral das atividades realizadas no evento e dos desafios propostos com seus respectivos planos de ações foi emitido.

Conforme as datas estabelecidas, os grupos começaram a se reunir, após a Conferência, para trazerem à existência as ações planejadas. Sob a coordenação do autor

desta dissertação, os líderes dos grupos reuniram-se várias vezes para programarem juntos as estratégias a serem adotadas a fim de dar continuidade às ações planejadas. Depois de alguns meses, para que as atividades Pós-Conferência tivessem um canal formal de reivindicações, em consenso com os líderes dos grupos, a coordenação e a responsabilidade pela continuidade do trabalho passou ao Conselho de Desenvolvimento de Teutônia. Alguns grupos continuaram a se reunir durante meses, enquanto outros tiveram vida curta.

Muitas ações foram tomadas de imediato, outras entraram em planejamento e negociações e, ainda hoje, muito daquilo que foi delineado na Conferência continua sendo discutido.

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISE DO PROCESSO E RESULTADOS**

Antes de tecer qualquer análise e consideração sobre o processo de condução e os resultados da Conferência de Busca do Futuro em Teutônia, faz-se necessária a compreensão resumida das atividades que envolveram e configuraram este projeto:

### Pré-Conferência

- Reunião de Planejamento

- Planejamento

- Ações de Planejamento

### Conferência – Primeiro Dia

- Preliminares

  - Chegada

  - Introdução

  - Quebra-Gelo

  - Denominação dos Grupos

  - Regras de Convivência

- Revisão do Passado

  - Painel da História

  - Análise das Similaridades

- Análise do Presente

  - Mapa Mental

  - Quantificação das Tendências

### Conferência – Segundo Dia

  - Tendências Mais Relevantes

  - Orgulhos e Lamentos

Planejamento do Futuro

Dramatizações

Desafios para o Futuro

"*Clusteirização*" dos Desafios

Conferência – Terceiro Dia

Definições dos Grandes Desafios

Planos de Ações

Pós-Conferência

Reuniões por Grupos de Ação

Ações Específicas

### **5.1. ANÁLISE DO PROCESSO**

Considerando que o propósito das Conferências é criar um futuro no meio de um universo social de interesses diversificados, uma base comum se torna necessária e singular no processo de planejamento. Com base nisso, pode-se afirmar, com toda a certeza, que a condução da "Conferência Teutônia – Futuro para Todos" transcorreu de forma extremamente bem sucedida. Segundo comentário dos facilitadores, o planejamento e o evento propriamente dito foram muito bem conduzidos, podendo, a Conferência de Teutônia, servir de modelo para orientar futuros projetos semelhantes.

Todavia, algumas considerações para análise merecem ser feitas, uma vez que foi percebido que algumas partes poderiam ser melhoradas para que o processo fosse ainda mais eficaz.

#### **5.1.1. Análise das Atividades de Planejamento**

Um clima contagiante havia sido criado com a expectativa da realização da Conferência. Como existia disponibilidade de tempo e apoio dos principais interessados, havia um elevado nível de energia disponível para o planejamento. Pessoas capacitadas, interessadas e influentes na sociedade foram selecionadas para fazerem parte da comissão organizadora, o que possibilitou que o planejamento, apesar de muito trabalhoso, fosse feito com muita qualidade.

Entretanto, analisando o transcorrer da Conferência, alguns enfoques diferentes poderiam ser dados. Quando a comissão organizadora selecionou os participantes,

levou em conta a credibilidade e influência das pessoas em sua área de ação, no entanto não pensou nas propostas que poderiam ser levantadas, fazendo com que para alguns desafios projetados durante a Conferência não houvesse pessoas de influência em áreas específicas suficientemente capacitadas e, conseqüentemente, comprometidas para levarem os projetos adiante. Outra questão se refere à seleção dos participantes. Havia um grande número de pessoas envolvidas. Sem dúvida nenhuma que, quanto maior o número de pessoas, maior a abrangência do projeto, porém, para apenas uma Conferência, o número de pessoas superou em muito o conselho dos especialistas, fazendo com que as linhas de comunicação fossem muito numerosas, causando algum tumulto em determinados momentos do evento. Apesar de a comissão organizadora querer limitar o número de participantes, foi obrigada a acrescentar alguns nomes em função das pressões recebidas. Muitas pessoas contatavam a comissão organizadora para questionarem por que não haviam sido convidadas. Vale a pena ressaltar que as pessoas mais influentes no município estavam presentes no evento.

### **5.1.2. Análise do Evento Propriamente Dito**

Como o processo foi conduzido com muita habilidade, observando cuidadosamente que o método fosse seguido, o evento foi surpreendentemente bem sucedido, alcançando plenamente o objetivo proposto. Apenas algumas considerações poderiam ser feitas, a fim de análise do processo transcorrido.

#### **5.1.2.1. Preliminares**

Mesmo que muitas pessoas não se conhecessem, o tempo despendido para as apresentações, quebra-gelo, denominação do grupo e outras atividades iniciais foi muito longo. Isso causou certa ansiedade no início do evento, pois pairava uma sensação de que a “coisa não andava”. Vale ressaltar que a grande maioria dos presentes eram pessoas muito ocupadas, que deixaram suas atividades para contribuir com a construção do futuro de sua cidade. Algumas pessoas chegaram a sair no meio das atividades preliminares sem retornarem posteriormente, criando um estereótipo do evento, baseadas no que aconteceu nas primeiras horas do evento, propalando que “não tinham tempo para perder”.

#### **5.1.2.2. Revisão do Passado**

O passado foi escrutinado de forma muito interessante e o exercício foi muito estimulante no sentido de se perceber a interligação entre os acontecimentos no

macro ambiente e as experiências vividas pessoalmente por cada participante. Rapidamente foi criado um senso comum e todos puderam perceber que participavam do “mesmo mundo”.

#### 5.1.2.3. Análise do Presente

O Mapa Mental e a pontuação das tendências mais valorizadas realizados no primeiro dia do evento foram atividades muito envolventes. Os participantes foram para suas casas “em meio ao caos”, uma vez que perceberam a grande quantidade de agentes exteriores que influenciam e moldam a realidade de Teutônia.

Por outro lado, o exercício de compartilhar os “Orgulhos e Lamentos”, realizado na manhã do segundo dia, foi de pouca utilidade ao processo desta Conferência, especificamente, por dois motivos principais:

- a. pareceu sem sentido a realização desse exercício neste evento, pois a atividade se referiu a questões pessoais, e a grande maioria desses relatos teve pouca ou nenhuma relação com o objeto em estudo;
- b. a condução do exercício foi um pouco desfocada, pois foi solicitado aos participantes que compartilhassem algumas coisas que pessoalmente fizeram ou deixaram de fazer, que seriam seus “Orgulhos e Lamentos”, sem dar ênfase que essas coisas deveriam se relacionar com o objeto em estudo. Assim, as pessoas falaram de coisas pessoais, o que praticamente nada acrescentou ao processo de construção do futuro do município de Teutônia.

#### 5.1.2.4. Planejamento do Futuro

Sem dúvida nenhuma, a expressão da imaginação referente ao futuro do município de Teutônia, através das dramatizações, foi o ponto culminante da Conferência. De forma muito criativa e com liberdade de pensamentos, as idéias vieram à tona com muita facilidade.

Foi percebida uma falha no ponto de distribuição dos *clusters* de idéias para os grupos, para estes desdobrarem em planos de ação, o que pode ter sido responsável pelo fato de a Conferência não ter tido ainda uma maior repercussão. Quando da decisão sobre quem assumiria a responsabilidade pelos desafios, alguns compromissos recaíram

sobre pessoas e grupos que não tinham identidade direta com as questões a elas destinadas. Por exemplo: o Meio Ambiente recaiu sobre os jovens que não tinham ligação direta com essas questões. As Ações Sociais recaíram sobre os trabalhadores, entre os quais alguns não tinham nenhuma afinidade com o assunto. Aos funcionários públicos couberam as ações na área de Segurança, questão completamente desfocada do seu dia-a-dia.

Essa falha de direcionamento causou um sentimento de incapacidade e limitação nos participantes, gerando um posterior desinteresse e uma inércia no desabrochar das ações. Os participantes não possuíam poder de ingerência sobre as questões que a eles foram determinadas, o que foi, no entender do autor, uma falha no planejamento e na condução do processo. No planejamento, pois a comissão organizadora não previu antecipadamente a formação de alguns *clusters* e a necessidade de pessoas que tivessem capacidade de levar a cabo as idéias ali levantadas. Na condução, por não ter dado a devida atenção a esta questão durante o evento.

### **5.1.3. Pós-Conferência**

As idéias e os desafios levantados durante a Conferência foram valiosos, mas houve algumas deficiências na condução do processo Pós-Conferência.

Primeiramente, como relatado anteriormente, a falta de direcionamento dos desafios para pessoas com poder de ingerência sobre as questões a elas determinadas intimidou a execução das ações necessárias para trazer à existência as propostas sugeridas no evento.

Em segundo lugar, a coordenação das atividades Pós-Conferência não foi devidamente planejada. Conforme exposto anteriormente, a coordenação dos grupos havia sido repassada para o Conselho de Desenvolvimento de Teutônia, que recentemente havia trocado de presidência. O novo presidente, então empossado, não havia participado da Conferência e, automaticamente, nele não havia o ardor pela efetivação dos desafios da Conferência. Também era uma pessoa muito ocupada e não dispunha de tempo para se dedicar exclusivamente a essa tarefa. Por muitas vezes, foi solicitado ao prefeito municipal disponibilizar uma pessoa a fim de facilitar as atividades Pós-Conferência. Todavia, não foi dada a devida atenção ao pedido por ter a administração municipal outros focos de atuação que julgava mais importantes naquele momento.

## 5.2. RESULTADOS DA CONFERÊNCIA

A geração de comprometimento com os desafios traçados foi algo evidente que pôde ser percebido nos dias posteriores à Conferência. A forma como o evento terminou, deixando aberto o processo, sem a criação de um documento final acabado, fez com que os participantes tivessem o sentimento de que “a coisa ainda não acabou”. Isso deixou todos inquietos e permanentemente comprometidos com a continuidade do processo. Assim, apesar das dificuldades expostas, muitas coisas aconteceram e ainda continuam acontecendo em função das decisões tomadas na Conferência.

Por já ter passado um bom período desde a realização do evento no momento da descrição dos resultados, algumas realizações podem ser citadas como resultado direto da Conferência, trazidas à realidade até o presente momento (outubro/2004):

1. Criação de um Corpo de Bombeiros Voluntários;
2. Criação dos Parceiros Voluntários com múltiplas atividades na sociedade;
3. Construção da Casa de Passagem para pessoas necessitadas de moradia temporariamente;
4. Criação do curso profissionalizante Técnico em Meio Ambiente pelo Colégio Agrícola Teutônia;
5. Criação do curso profissionalizante Técnico em Administração pelo Instituto de Educação Cenequista General Canabarro;
6. Criação de uma pista de atletismo no Colégio Agrícola Teutônia;
7. Criação da Rota Germânica, com 14 pontos de visitação até o presente momento;
8. Unificação do Sistema Hospitalar;
9. Municipalização da Saúde;
10. Qualificação dos profissionais da Educação Infantil;
11. Informatização dos processos públicos.

Essas são apenas algumas das muitas realizações que são fruto direto da Conferência. Muitos outros projetos estão em andamento e fizeram parte, inclusive, dos planos de governo de todos os candidatos a prefeito do pleito de 3 de outubro de 2004. Dentre os projetos mais importantes, podemos citar:

1. Criação da Secretaria de Planejamento Municipal;
2. Criação do distrito e berçário industrial;
3. Reformulação do Plano Diretor Municipal;
4. Criação de escolas profissionalizantes e de tempo integral;
5. Implantação do Programa de Saúde da Família;
6. Criação do Parque Municipal de Eventos;
7. Criação da Cooperativa Habitacional.

Percebe-se que os resultados podem ser observados a “olhos vistos” em função do comprometimento gerado nas pessoas a fim de trazerem à existência os desafios levantados no decorrer da Conferência.

## CONCLUSÃO

Na sociedade extremamente competitiva em que estamos vivendo hoje, é mister que as estratégias para crescimento estejam alinhadas com as forças internas a fim de aproveitar ao máximo as capacidades e talentos existentes para se enfrentar um mercado em que a produção é maior que o consumo. O mercado e seus competidores se equiparam a uma guerra em que aqueles que tiverem as melhores estratégias e capacidade de mobilização inevitavelmente vencerão (TZU, 1994).

Por isso, é necessário que a liderança, como agente de mudanças, crie vetores para a efetivação dos projetos, uma vez que, quando as pessoas possuem um motivo, estão dispostas a suportar quase qualquer dificuldade a fim de alcançar seu objetivo (FRANKL, 1991).

A abordagem das Conferências de Busca do Futuro tem o objetivo de gerar ações em direção a melhorias através de desafios estabelecidos por aqueles que participam de um sistema, mesmo que seja altamente complexo e com interesses diversos. O principal valor das Conferências está em gerar compromisso para mudanças através de um processo de participação dos envolvidos e daqueles que possuem alguma ingerência e capacidade de decisão (FUTURE SEARCH, 02 jul.2004).

Fundamentalmente, as habilidades básicas empregadas nos governos municipais em toda parte são intuição, boas intenções, bom senso e experiência (BARCELLOS, 2002). Essa forma de administração e governo está sujeita a inúmeros fracassos, pois normalmente não leva em consideração os diversos interesses envolvidos na tomada de decisão. Quando há a preocupação de encontrar um denominador comum, normalmente as decisões se tornam morosas e difíceis de serem implantadas. Direcionar os

esforços de toda uma comunidade para uma direção única é o grande desafio dos governantes e administradores públicos. Levando essas questões em consideração, a abordagem para mudanças através de Conferências de Busca do Futuro para planejar mudanças e ações na comunidade tem sido uma opção para verdadeira efetivação das mudanças (BARCELLOS et al., 2004).

A experiência realizada no município de Teutônia comprovou que o método de geração de mudanças através das Conferências de Busca do Futuro verdadeiramente possui o potencial de estabelecer um direcionamento unânime e grande mobilização, mesmo em grupos sociais de alta complexidade, como no caso de uma cidade onde os interesses são muito diversificados. No entanto, é importante tecer algumas considerações antes de finalizar este trabalho.

1. A utilização do método de Conferências de Busca do Futuro não pode ser considerado um “Planejamento Estratégico” final, que estabelece um senso comum e direcionamento dos esforços baseado nas virtudes do objeto em estudo. Isso ficou claro no evento, pois os desafios específicos foram levantados aleatoriamente sem que fossem criados primeiramente, um pensamento e foco estratégico. Assim, as ações das diferentes áreas não foram direcionadas a fim de contribuir para a efetivação de estratégias principais. Cada desafio foi levantado independentemente de alguma conectividade com algum propósito principal.
2. Um dos maiores problemas no sistema de Planejamento Estratégico tradicional é a efetivação dos planos discutidos nas reuniões de planejamento. O método de Conferência de Busca do Futuro oferece algumas orientações de como se pode dar continuidade às decisões do evento propriamente dito. No entanto, ainda se percebe que o grande problema está no Pós-Conferência. Mesmo assim, o grande diferencial das Conferências está na geração de comprometimento através da aplicação das teorias expostas nesta dissertação.
3. De fato, o objetivo de alcançar uma base comum no meio de uma diversidade de ideais é o ponto forte deste método. É possível que a grande maioria dos desafios levantados durante esta Conferência de Teutônia pudesse ter sido apontada numa reunião de curta duração e com poucos participantes. Mas o senso comum e o comprometimento alcançado não poderiam ser gerados de forma tão intensa como se vislumbrou através da Conferência.

Os resultados poderiam ser mais efetivos se houvesse vontade política dos dirigentes municipais para a efetivação dos desafios levantados durante a Conferência, pois os participantes estavam estimulados e comprometidos a contribuir para que os projetos se tornassem realidade.

Este evento foi algo completamente diferente daquilo que já se havia feito no município de Teutônia e, sem dúvida nenhuma, muito diferente daquilo que a maioria dos participantes já haviam vivenciado. Alguns chegaram a aplicar alguns conceitos da Conferência em suas atividades diárias quando necessitaram realizar mudanças compartilhadas, como foi o caso, o próprio autor desta dissertação, ao utilizar conceitos da Conferência na empresa Calçados Reifer Ltda., na Rádio Usina FM e na Comunidade Cristã de Teutônia.

Finalizando, deseja-se registrar que os objetivos propostos por esta dissertação não foram apenas plenamente alcançados como também geraram uma mudança significativa em uma sociedade municipal para sempre. Teutônia nunca mais foi a mesma depois da “Conferência Teutônia – Futuro para Todos”.

Recomendaria, para futuros trabalhos, a utilização do método em mini-conferências a serem aplicadas especificamente nas áreas em que o trabalho não progrediu no Pós-Conferência. Também sugeriria que este método utilizado para mudanças em grupos sociais de alta complexidade fosse aplicado em outras áreas de ação a fim de confirmar sua eficácia nas mais diversas atividades sociais. Por fim, recomendaria utilizar as teorias aqui descritas para analisar a formação e *performance* de equipes de trabalho multidisciplinares, onde se exija grande comprometimento para que se alcance alto desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russell. **Redesigning the Future: The Systems Approach to Societal Problems**. New York: Wiley, 1974.
- ADAMS, Cindy; ADAMS; Bill; BOWKER, Michael. **The Whole System Approach: Involving Everyone in the Company to Transform and Run Your Business**. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1999.
- ANDRADE, Aurelio L. **Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 1998.
- ASH, Solomon. **Social Psychology**. New York: Prentice-Hall, 1952.
- AXELROD, Richard H. **Terms of Engagement**. San Francisco: Berret-Koehler, 2000.
- BARCELLOS, Paulo F. P.; ANDRADE, Aurélio de Leão; NÓBREGA, Antônio F. **Construção do Futuro com Grupos Sociais Complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem**. A ser publicado na Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 2004.
- BARCELLOS, Paulo F. P. **Planejamento na Gestão Urbana**. Prefeitura Municipal de Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública, Projeto Habitar Brasil/BID. Porto Alegre, Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
- BECKHARD, R.; HARRIS, R. **The Confrontation Meeting**. Harvard Business Review, n.45, pg.149-155, 1967.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **General System Theory**. 12.ed. New York: George Braziller, 1968.
- BION, W.R. **Experiências com Grupos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- BOHM, David. **A Totalidade e a Ordem Implicada**. São Paulo: Cultrix, 2001.
- BOYETT, Joseph; BOYETT Jimmie. **O Guia dos Gurus**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- BUNKER, Barbara Benedict; ALBAN Billie T. **Large Group Interventions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- BUZAN, Tony. **Use Both Sides of Your Brain**. New York: Dutton, 1976.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1999.
- CEARÁ 2020**: A Conferência para o Futuro. Inside Brasil, ano 1, n. 4, maio. 1997, p. 22-25.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHURCHMAN, C. West. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1972.
- CONFERÊNCIA de Busca do Futuro de Teutônia. **O Informativo de Teutônia**, Teutônia, 21 mar. 2001.
- CONFERÊNCIA em Busca do Futuro de Teutônia. **O Informativo de Teutônia**, Teutônia, 14 mar. 2001.
- COOPERRIDER, David L. et al. **Appreciative Inquiry**. Champaign: Stipes, 2000.
- DEMING, W. Edwards. **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DEMING, W. Edwards. **Quality, Productivity, and Competitive Position**. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering, 1992.
- DUAS Décadas em Debate. **O Informativo de Teutônia**, Teutônia, 21 mar. 2001.
- EM Busca do Futuro. **Folha Popular**, Teutônia, 14 mar. 2001.
- EMERY, Merrelyn; DEVANE, Tom. **Search Conference**. San Francisco: Berret-Koehler, 1999.
- EMERY, Merrelyn; PURSER, Ronald E. **The Search Conference**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- EMPRESÁRIOS Elogiam Projeto. **Folha Popular**, Teutônia, 10 mar. 2001.
- ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL**. São Paulo – Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações Ltda., 1977. 11v.
- EVANS, James R.; LINDSAY, William M. **The Management and Control of Quality**. 2.ed. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1993.
- FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FRANKL, Viktor E. **Em Busca de Sentido**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FRITZ, Robert. **Estrutura e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- FRITZ, Robert. **The Path of Least Resistance**. New York: Fawcett Columbine, 1989.
- FUTURE SEARCH**. Disponível em: <<http://www.futuresearch.net>> Acesso em: 02 jul.2004.
- GLEICK, James. **Caos – A Construção de uma Nova Ciência**. 2.ed. Lisboa: Gradiva, 1994.
- HAMEL, Gary. **Leading the Revolution**. Watertown: Harvard Business School Press, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOLMAN, Peggy; DEVANE, Tom (Ed.). **The Change Handbook**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- HORNEY, Nicholas; KOONCE, Richard. **Using Competency Alignment to Shape Drive, and Sustain Change Efforts**. USA: National Productivity Review, 1996.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>> Acesso em: 02 jul.2004.
- IMAI, Massaki. **Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- JACOBS, Robert W. **Real Time Strategic Change**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- KATZ, David T.; KAHN, Robert L. **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley, 1978.
- KLEIN, Donald C. **SimuReal: A Simulation Approach to Organizational Change**. The Journal of Applied Behavioral Science, n. 4, dez. 1992.
- KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEWIN, Kurt. **Field Theory in Social Science**. New York: HarperCollins, 1951.
- LEWIN, Kurt. **Forces Behind Food Habits and Methods of Change**. Bulletin of the National Research Council, 1943.
- LIPPITT, Ronald. **Future Before You Plan**. Arlington, VA: NTL Institute, 1983.
- MACDONALD, John. **Calling a Halt to Mindless Change**. New York: Amacom, 1998.
- MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. São Paulo: Duas Cidades, 1981.
- MAY, Douglas; KETTELHUT, Michael C. Managing Human Issues in Reengineering Projects. USA: **Journal of Systems Management**, janeiro-fevereiro, 1996.
- MILLER, E. J.; RICE, A. K. **Systems of Organization: The control of task and sentient boundaries**. Londres: Tavistock Institute, 1967.
- MOUTINHO Silva, Marcelo Hercílio C. **Desenvolvimento de um Método Prescritivo para Mudança de Sistema de Indicadores à Luz da Teoria das Restrições**. Dissertação

- de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.
- NAISBITT, John. **Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives**. New York: Warner Books, 1982.
- NASCIMENTO, Fatima Lisboa. **Análise da Aplicação da Metodologia Conferência de Busca de Futuro como Ferramenta Facilitadora de Processo de Transformação Organizacional**. Campinas: UNICAMP, 1999. Dissertação de Mestrado, Departamento de Estatística, Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- OSHRY, Barry. **Seeing Systems**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- OWEN, Harrison. **Open Space Technology: A User's Guide**. 2.ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- PASMORE, William A. **Creating Strategic Change**. New York: John Wiley & Sons, 1994.
- P.M. TEUTÔNIA**. Disponível em: <<http://www.teutonia.com.br>> Acesso em: 02 jul.2004.
- RICHMOND, Barry. **The Strategic Forum: Aligning Objectives, Strategy and Process**. System Dynamic Review, n. 2, 1997.
- SCHINDLER-RAINMAN, Eva; LIPPITT, Ronald. **Building the Collaborative Community: Mobilizing Citizen for Action**. Riverside, CA: University of California Extension, 1980.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. 6.ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SILER, Todd. **Think Like a Genius**. New York: Bantam Books, 1997.
- SPENCER, Laura. **Winning Through Participation: Meeting the Challenge of Corporate Change with the Technology of Participation**. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1989.
- SOARES, José T. **A Busca da Modernidade em Sobral**. Sobral: Editora da Universidade do Vale do Acaraú, 2000.
- SOUTO, Rodrigo da S. **Aplicação dos Princípios e Conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma Etapa Construtiva de uma Empresa de Construção Civil**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.
- STREBEL, Paul. **Why Do Employees Resist Change?**. USA: Harvard Business Review, maio-junho 1996.
- THIOLLENT, Michael. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- TRIST, Eric; EMERY, Fred; MURRAY, Hugh et al. **The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology**. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1997.
- TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 7.ed. São Paulo: Cultura, 1994.
- UM Futuro para Todos. **Folha Popular**, Teutônia, 07 mar. 2001.

**UNIVATES – Universidade do Vale do Taquari.** Disponível em:  
<<http://www.univates.com.br>> Acesso em: 02 jul.2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS. **Conferência de Busca do Futuro da UFSCar.** São Pedro, 1 a 3 de dezembro de 2002. Disponível em:  
<[http://www.ufscar.br/pdi2002/122002\\_buscafuturo.pdf](http://www.ufscar.br/pdi2002/122002_buscafuturo.pdf)> Acesso em: 25 jun. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

WEISBORD, Marvin R. **Productive Workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning, and community.** San Fransisco: Jossey-Bass, 1987.

WEISBORD, Marvin R. et al. **Descobrimo Uma Base Comum.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

WEISBORD, Marvin; JANOFF, Sandra. **Future Search.** 2.ed. San Francisco: Berret-Koehler, 2000.

WEISBORD, Marvin; JANOFF, Sandra. **Future Search.** San Francisco: Berret-Koehler, 1999.

WESCHENFELDER, Josiane. Corede do Vale é o terceiro no ranking estadual. **O Informativo**, Lajeado, 26 ago. 2002.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a Nova Ciência.** São Paulo: Cultrix,1999.

## **ANEXO 1 – APLICAÇÕES DA METODOLOGIAS DE CONFERÊNCIA DE BUSCA DO FUTURO NO BRASIL**

### **Empresas**

- Rhodia  
Tema: Futuro do “PROEX”  
Tema: Estudo do futuro da atuação da Rhodia na Colômbia
  
- Divisão Agro da Rhodia  
Tema: Atuação do mercado da zona América
  
- Spaipa (Fábrica e distribuidora da Coca-Cola no interior de São Paulo e Paraná)  
Tema: Visão do futuro e planejamento estratégico da Spaipa  
Tema: Idem, voltado para o ambiente externo da empresa
  
- Fairway (joint venture Rhodia/Hoechst)  
Tema: Construindo Fairway

### **Instituições**

- Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade  
Tema: Qualidade e Produtividade no Brasil
  
- Universidade de São Paulo – USP  
Instituto de Eletrotécnica  
Tema: Visão de Futuro e Planejamento Estratégico

- Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP  
Tema: Sistema de Bibliotecas da UNICAMP – Caminhando para o Futuro
- Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP  
Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação – IMECC  
Tema: Construindo o Futuro do Mestrado em Qualidade
- Secretaria de Estado da Educação  
Governo do Estado do Ceará  
Tema: Educação: Construindo Juntos o Ceará do Futuro
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA  
Tema: Agroindústria Tropical – Desafios para o Futuro
- Pacto de Cooperação do Ceará  
Tema: Ações de Cidadania Construindo o Ceará 2020
- Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC  
Associação dos Jovens Empresários do Ceará – AJE  
Tema: Ressocialização dos Detentos & Ações de Apoio a Vítimados
- Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP  
Diretoria Geral de Recursos Humanos – DGRH  
Tema: Dia da Qualidade
- Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB

Tema: UESB e Comunidade Construindo a Universidade do Terceiro Milênio

- Federação das Indústrias do Estado do Ceará – FIEC  
Associação dos Jovens Empresários – AJE  
Pacto de Cooperação do Estado do Ceará  
Tema: Ações de Apoio aos Direitos dos Portadores de Necessidades Especiais
  
- Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB  
Conferência de Prioridade em Recursos Humanos  
Tema: Valorização Integral dos seus Talentos Humanos
  
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA  
Unidade Meio Norte  
Tema: Conferência de Busca de Prioridades para Agropecuária no Piauí
  
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT  
Escola Superior de Administração Postal – ESAP  
Tema: Construindo a ESAP que Queremos – Definindo Prioridades
  
- Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Ceará – CREA/CE  
Tema: Exercício Profissional e Cidadania – Revendo Fundamentos, Buscando Prioridades
  
- Federação das Indústrias do Ceará – FIEC  
Associação dos Jovens Empresários – AJE  
Secretaria do Estado da Saúde  
Hospital São José de Doenças Contagiosas

Fórum das Entidades de Portadores HIV Positivo

Jornal "O Povo"

Tema: Criatividade e Solidariedade – Buscando a Melhoria da Qualidade de Vida do Portador HIV Positivo

### **Municípios**

- Prefeitura Municipal de Sobral – CE

Tema: Sobral – Um novo Jeito de Ser

- OPAS – Organização Pan-Americana de Saúde

Municípios de Vigésima Região Administrativa do Estado de São Paulo: Águas da Prata, Caconde, Casa Branca, Espírito Santo do Pinhal, Mococa, São João da Boa Vista, São Sebastião da Gramma, Tambau, Vargem Grande do Sul

Tema: Cidade Saudável – Construindo Qualidade de Vida

- Prefeitura do Município de São João da Boa Vista – SP

Tema: Cooperativa de Idéias para Construção da Cidade que Queremos

- Consórcio Intermunicipal de Produção e Abastecimento do Maranhão

Municípios Participantes: São Luís do Maranhão, São José de Ribamar, Poço do Lumiar, Bacabeira, Rosarário, Humberto de Campos, Barreirinhas, Cajapió, Vitória do Mearim

Tema: Prefeituras Unidas Ajudando o Maranhão Produzir

## ANEXO 2 – METODOLOGIAS DE MUDANÇAS

As metodologias de mudanças usadas têm características distintas de acordo com sua aplicação. Assim, podemos determinar para qual uso as metodologias têm sua melhor aplicação quando fazemos as seguintes perguntas: O método foi especificamente designado para fazer o quê? No que os participantes focalizam sua atenção antes, durante e depois do evento? Através dessa análise, podemos categorizar as metodologias em três tipos (HOLMAN & DEVANE, 1999):

- **Metodologias de Planejamento.** Ajudam a estabelecer um direcionamento para uma organização ou comunidade, onde os participantes determinam o futuro e desenvolvem planos de ação para atingir o estabelecido. As metodologias de planejamento são: Conferência de Busca, Busca do Futuro, Tecnologia de Participação - Processo de Planejamento Estratégico Participativo, Fórum Estratégico;
- **Metodologias de Estruturação.** Redefinem relações de trabalho entre os membros da organização e criam uma nova estrutura para fazer o trabalho ajudando a implementar o que havia sido planejado. As metodologias de estruturação são: Oficina de Projeto Participativo, Gemba Kaizen, Ciclo Rápido Participação Total, Abordagem de Todo Sistema;
- **Metodologias Adaptáveis.** São usadas de forma variada para planejamento, estruturação ou outro propósito complexo em função da configuração flexível da metodologia. As metodologias adaptáveis são: Futuro Preferido, SimuReal, Oficina de Organização, Mudança de Larga Escala, Diálogo, Tecnologia de Espaço Aberto, Inquérito Apreciativo, Conferência Modelo, Pensar como um Gênio, Mudanças Estratégicas em Tempo Real.

Segue um resumo dos principais métodos de mudanças utilizados atualmente (HOLMAN & DEVANE, 1999):

<b>Conferência de Busca</b>		
1.	Propósito	Criar um futuro bem articulado, desejável e alcançável com planos de ações para implementação dentro de um período definido para uma comunidade de pessoas que querem e que sabem como fazer.
2.	Processo	<p><b>Segmento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e entendimento do ambiente</li> <li>Análise e entendimento do sistema</li> <li>Integração do sistema e do ambiente</li> <li>Compelir o processo ativo adaptativo</li> <li>Difusão (pós Conferência de Busca)</li> </ul> <p><b>Tarefa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças fora do sistema</li> <li>Mais desejado e provável futuro do mundo fora do sistema</li> <li>Eventos históricos e forças que moldaram o sistema</li> <li>Análise do sistema presente</li> <li>Futuro mais desejado para o sistema</li> <li>Reservas e ajustes</li> <li>Sistema mais desejado e alcançável</li> <li>Planos de Ação</li> <li>Oficinas de Projetos Participativos Modificados para criar uma estrutura ativa adaptativa para implementar planos</li> <li>Comunidade de Conferência de Busca cresce enquanto difunde objetivos e planos</li> </ul>
3.	Nº de Participantes	- 20-35 pessoas para uma Busca simples - Para envolver mais pessoas, se conduz eventos paralelos ou uma série de eventos com integração
4.	Tipo(s) de Participantes	- Membros do Sistema - Pessoas responsáveis e que prestem conta pela implementação dos planos de ação - Participantes precisam cobrir todo conhecimento necessário para desenvolver um planejamento estratégico de todo sistema
5.	Duração Típica	Preparação: 1-18 meses Evento: 2 dias e 2 noites consecutivos Transição necessária: Permanente
6.	Breve Exemplo	Conferências de Busca entre duas relações industriais nacionais acontecidas em 1972 e 1977 dispuseram as bases de trabalho para o primeiro Acordo Nacional (um contrato compreensivo entre o Conselho Australiano das Uniões de Comércio e a Direção dos Trabalhadores) estabelecendo novas direções para a democratização do trabalho e a revigoração da indústria e dos negócios na Austrália através da "decisão reestruturadora" e outros processos nacionais.
7.	Quando Usar	- Planejamento estratégico e na construção de políticas básicas - Criação de um novo sistema de gerenciamento emergente ou assuntos negligenciados - Racionalização de conflitos maiores dentro de um contexto estratégico
8.	Quando não Usar	- Garantias não são dadas para suportar as condições que governam o efetivo uso do método - O trabalho é apenas sobre os meios de uma pré determinada conclusão - Não existe ao menos um facilitador treinado e experimentado que conheça a teoria
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Planejamento estratégico necessita ser feito reconhecendo sistemas abertos - Planejamento estratégico precisa ser participativo: múltiplas perspectivas abertamente discutidas, planos desenvolvidos conjuntamente por pessoas com "diferentes partes do quebra cabeça" - Pessoas desejam mudar para serem adaptadas ao invés de constantemente adaptar para mudar - Estruturas democráticas – grupos de trabalho responsáveis por coordenar e controlar – são proveitosos para o planejamento estratégico e para a implementação
10.	Criador(s)	- Fred Emery e Eric Trist (conceito e modelo)

		- Fred e Merrelyn Emery e outros (desenvolvimento continuado)
11.	Data da Criação	1960
12.	Contexto Histórico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabalho de Fred Emery e Trist em sistemas abertos</li><li>- Trabalho de Fred Emery no princípio de segundo modelo</li><li>- Trabalho de Bion em dinâmica de grupos</li><li>- Trabalho de Asch nas condições para dialogo efetivo</li></ul> <p>A primeira Conferência de Busca: fundidas uma companhia de motores a pistão e um pioneiro de classe mundial em jatos, desenvolver um plano estratégico para a nova entidade e nova cultura</p>

<b>Busca do Futuro</b>		
1.	Propósito	Desenvolver um futuro com uma base comum para uma organização ou comunidade e planos auto gerenciáveis para mover nesta direção
2.	Processo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"><b>ANDANDO NA MONTANHA RUSSA</b></div> </div>
3.	Nº de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 64 pessoas (ótimo)</li> <li>- 60-80 pessoas (típico)</li> <li>- Pode ser usado conferências paralelas e seqüenciais para aumentar o número</li> </ul>
4.	Tipo(s) de Participantes	<p>Largo espectro de interessados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizações: multinível, multifuncional</li> <li>- Comunidades: todos setores que se considera relevante</li> </ul>
5.	Duração Típica	<p>Preparação: 3-6 meses</p> <p>Evento: 2½ dias (18 horas em 2 noites [1 tarde, 1 dia e 1 manhã])</p> <p>Transição total: Variável</p>
6.	Breve Exemplo	<p>Hopkinton, Massachusets, uma cidade com 9.000 habitantes, dobrou de tamanho entre 1977 e 1992. Entre os resultados de "Hopkinton 2002 A.D." estava o compromisso na melhoria das escolas. A cidade aumentou o orçamento para escolas em 12%. Uma empresa local doou US\$ 350.000 em computadores e treinamento e garantiu US\$ 300.000 para os próximos dois anos. Desde 1998 o orçamento para escolas tem mantido um aumento de dois dígitos por ano. Parceiros com negócios na localidade provêem US\$ 150.000 por ano para bibliotecas, tecnologia e treinamento de professores. Os planos atuais da cidade incluem uma escola 2º grau de US\$ 35 milhões.</p>
7.	Quando Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma visão compartilhada é desejada</li> <li>- Um plano de ação é necessário</li> <li>- Outros esforços emperraram</li> <li>- Nova liderança está assumindo</li> <li>- Uma transição chave está na mão (ex.: mudança de mercado, tecnologia)</li> <li>- Partes opostas necessitam se encontrar e não há um bom fórum</li> <li>- Tempo está ficando curto</li> </ul>
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança é relutante</li> <li>- Condições para o sucesso não são encontradas</li> <li>- Ninguém, apenas você quer</li> <li>- Existe uma pressão contrária para o encontro planejado</li> <li>- A agenda está preconcebida</li> <li>- As pessoas não tem tempo disponível</li> <li>- Ninguém, apenas você quer, e a decisão é sua</li> </ul>
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descobrir e usar agenda e ideais comuns</li> <li>- Experimentar o poder dos compromissos voluntários feitos numa base comum</li> <li>- Experimentar liderança compartilhada e auto gerenciamento</li> </ul>

		- Experimentar "todo o elefante" depois agir em alguma parte dele - Aprender a aceitar polaridades e diferenças
10.	Criador(s)	Marvin Weisbord e Sandra Janoff
11.	Data da Criação	1982
12.	Contexto Histórico	Compromisso com ideais democráticos Conferências de comunidade de Lippitt e Schindler-Rainman que ensinaram sobre colocar todo sistema num lugar e o foco no futuro Trabalhos de Conferências de Busca de Trist e Fred Emery que ensinaram a importância de pensar globalmente e depois agir localmente e das pessoas gerenciar seu planejamento A tradição de "pesquisa-ação" de Lewin

<b>Tecnologia de Participação</b> <b>Processo de Planejamento Estratégico Participativo</b>		
1.	Propósito	Para obter participação de um grupo, organização ou comunidade em criar um plano comum par seu futuro preferido
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	- 8-80 pessoas - Centenas de pessoas com reuniões multilaterais e síntese das conclusões
4.	Tipo(s) de Participantes	- Aqueles interessados em criar o plano e representar todas perspectivas - Tipicamente envolve diferentes níveis em uma organização
5.	Duração Típica	Preparação: 2-3 dias Evento: 2 dias Transição total: Variável
6.	Breve Exemplo	Um departamento de governo de Estado de 40 pessoas usava PPEP e outros métodos de ponta para restabelecer comunicação e confiança e para desenvolver uma visão e nova direção. Muitos resultados asseguraram: treinamento de facilitadores internos, que ajudaram seções e unidades a desenvolver objetivos e declarações de missão; contribuição das necessidades do pessoal de "staff" que resultaram em introduzir habilidades em computação e treinamento em qualidade; e reestruturação dos escritórios, incluindo muitas funções em outros departamentos.
7.	Quando Usar	- Um grupo, organização, comunidade ou coalizão tem um questionamento ou preocupação relativa a mudar e ações futuras - Novas estratégias e direções focalizadas são necessárias - As pessoas necessitam diálogos profundos sobre assuntos que os estão impedindo de oper num entendimento e foco comum
8.	Quando não Usar	- Grupos em severo conflitos necessitam de mediação, não planejamento - Se um grupo necessita redefinir sua missão, valores e propósitos, use um "Workshop de Valores e Missão" - Se as conclusões estão predeterminadas (ex.: evento de planejamento), use planos de ação de curto prazo - Não existe suporte para planos de implementação porque pessoas chaves não estão presentes ou a organização não tem meios de sustentar as decisões que levantadas
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Processo de Planejamento Estratégico Participativo necessita participação inclusiva de todos envolvidos numa situação para criar soluções e tomar responsabilidade pela implementação - Processo de Planejamento Estratégico Participativo desafia os pressupostos que

		a tomada de decisões de cima para baixo e soluções de problemas geradas por especialistas são meios efetivos de operar
10.	Criador(s)	Direção da ICA e seus pais, o Ecumenical Institute (EI) sediado em Chicago
11.	Data da Criação	- Forma atual: 1984 - Primeiros usos: início dos anos 70
12.	Contexto Histórico	Projeto comunitário piloto de Quinta Cidade em Chicago, Assembléia de Pesquisa anual com milhares de pessoas de todo o mundo de meados de 1960 até meados dos anos 1980, e uma variedade de programas sociais e cursos de treinamentos

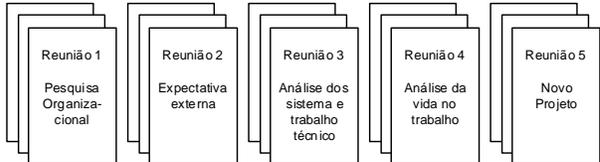
<b>Fórum Estratégico</b>		
1.	Propósito	Responder “Pode nossa estratégia alcançar nossos objetivos?” pela construção de um entendimento compartilhado (um mapa mental) de como a organização/comunidade verdadeiramente funciona
2.	Processo	<pre> graph TD     A[Observar Comportamento] --&gt; B[Escolher Questões/Entrevista]     B --&gt; C[Contruir/Revisar modelos Mentais]     C --&gt; D[Testar Modelos com Indivíduos/Pequenos Grupos]     D --&gt; E[Criar Fórum de Ambiente de Aprendizado]     E --&gt; F[Revisar/Modificar Modelos Mentais]     F --&gt; G[Testar Modelos Mentais Incluindo Estratégias]     G --&gt; H[Discussão da Estratégia]     H --&gt; I[Implementação]     I --&gt; A     F --&gt; C     G --&gt; C   </pre>
3.	Nº de Participantes	- 2-50 pessoas - Tamanho médio do grupo: 15-20 pessoas
4.	Tipo(s) de Participantes	Membros dos grupos envolvidos
5.	Duração Típica	Preparação: 3 meses Evento: 1 dia Transição total: Variável
6.	Breve Exemplo	Uma empresa de consultoria usou Fórum Estratégico para determinar seus objetivos estratégicos e a estratégia tática contendo inconsistências. Usando o processo, a empresa percebeu o quanto seus pressupostos estavam incorretos. Mudando seus pressupostos, escolheram objetivos alcançáveis e uma estratégia para alcançá-los.
7.	Quando Usar	- Uma estratégia foi desenvolvida – tanto antes, durante ou depois (como um padrão saudável) - Compreensão compartilhada é necessária para implementar mudanças - Grupos estão polarizados em torno de várias e, freqüentemente, contraditórias, soluções
8.	Quando não Usar	Situação exige ações de emergência e não existe tempo para se discutir adequadamente e desenvolver uma visão coletiva dos problemas e soluções
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Aparecem pressupostos culturais inconscientes de como negócios/comunidade funcionam - Desafia estratégias e políticas normalmente sustentadas - Permite que os envolvidos vejam e sintam o modelo mental de outros envolvidos
10.	Criador(s)	Barry Richmond
11.	Data da Criação	1987
12.	Contexto Histórico	- Trabalho anterior de Jay Forrester em dinâmicas de sistemas - Sua aplicação em dinâmica dos negócios, dinâmica de comunidades e dinâmicas globais

<b>Oficina de Projeto Participativo</b>		
1.	Propósito	Transferir conhecimento e habilidades para membros da organização que, então, redesenharão suas organizações em auto-gerenciáveis, cujos controle e coordenação estão no nível onde o trabalho acontece
2.	Processo	<p>Responsabilidade pela coordenação e controle do trabalho</p> <p><b>Pessoas</b></p> <p><b>Tarefas multifuncionais</b></p> <p>Objetivo</p> <p>Introdução * Avaliação * Reprojeta Estrutura * Reprojeta Equipe</p>
3.	Nº de Participantes	15-200 pessoas por oficina
4.	Tipo(s) de Participantes	- Toda seção (normalmente muitos níveis da organização) ou - Um time que representa uma “profunda fatia” cobrindo muitos níveis organizacionais e quantas funções e habilidades quanto possíveis
5.	Duração Típica	Preparação: 2 semanas – 2 anos Evento: 1-3 dias por grupo organizacional Transição total: Suporte organizacional contínuo da nova maneira de operação
6.	Breve Exemplo	Syncrude Canadá Ltd., a segunda maior produtora de óleo no Canadá, aventurou-se na reestruturação da companhia em equipes auto-gerenciáveis. De 1989 a 1995, - produção de óleo cru cresceu em 37% - custo total da unidade baixou em 20% - ganhos aumentaram em 410% - Retorno do Capital Empregado cresceu 187% (387% projetado para 2000) - mão de obra baixou em 22% - produtividade (em termos de número de barris por pessoa-ano) cresceu 76% e alcançou 90% em 1998 (este perfil foi apresentada na oficina 1998 AMERIN por Don deGuerre e Mike Noon.)
7.	Quando Usar	- Uma organização deseja aumentar níveis de compromisso, produtividade e criatividade - O gerente principal está comprometido em mudar o princípio do modelo genotípico (isto é, colocar o controle e a coordenação do trabalho no nível onde o trabalho acontece)
8.	Quando não Usar	As condições acima não são atendidas
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Novos comportamentos aparecem e pressupostos mudam - As pessoas cooperam enquanto disputam e protegem seu torrão - Responsabilidade, motivação, cuidado sobre os resultados do negócio, qualidade e produtividade aumentam
10.	Criador(s)	Fred Emery
11.	Data da Criação	1971

12.	Contexto Histórico	Aproximadamente 50 anos de pesquisas intensivas desde a descoberta dos sistemas sócio-técnicos abertos por Trist e Bamforth. Fred Emery descobriu os princípios do modelo genotípico durante o Projeto de Democracia Industrial Norueguesa. Ele modelou a Oficina de Projeto Participativo para disseminar os princípios de modelagem e estruturas que fluem do segundo princípio de modelagem (isto é, o controle e a coordenação do trabalho precisam estar no nível onde o trabalho acontece).
-----	--------------------	---

<b>Gemba Kaizen</b>																	
1.	Propósito	<p>Infundir uma cultura capaz de iniciar e sustentar mudanças por</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prover habilidades para melhorar processos</li> <li>- capacitar empregados a fazer melhorias diárias</li> <li>- instalar sistemas "just in time" e métodos de processos de apoio em sistemas administrativos</li> <li>- melhoria da confiabilidade de equipamentos e qualidade do produto</li> </ul>															
2.	Processo	<table border="0" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><u>Organizacional/ Nível de Negócio</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Fases de Implementação</u></th> <th style="text-align: right;"><u>Processos de Implementação</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nível estratégico</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fase de implementação estratégica</td> <td>- Política de desenvolvimento</td> </tr> <tr> <td>Nível de sistemas</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fase de sistematização e divulgação</td> <td>- Sistemas TPM/JIP - Liderança visionária/revisão</td> </tr> <tr> <td>Nível de processo/ Operacional</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fase da implementação da padronização</td> <td>- Oficinas Administrativa - Implantação global do 5S - Oficina de Função para supervisores de primeira linha</td> </tr> <tr> <td>Nível de trabalho</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fase do desenvolvimento no posto</td> <td>- Oficina de Gemba Kaizen</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Organizacional/ Nível de Negócio</u>	<u>Fases de Implementação</u>	<u>Processos de Implementação</u>	Nível estratégico	Fase de implementação estratégica	- Política de desenvolvimento	Nível de sistemas	Fase de sistematização e divulgação	- Sistemas TPM/JIP - Liderança visionária/revisão	Nível de processo/ Operacional	Fase da implementação da padronização	- Oficinas Administrativa - Implantação global do 5S - Oficina de Função para supervisores de primeira linha	Nível de trabalho	Fase do desenvolvimento no posto	- Oficina de Gemba Kaizen
<u>Organizacional/ Nível de Negócio</u>	<u>Fases de Implementação</u>	<u>Processos de Implementação</u>															
Nível estratégico	Fase de implementação estratégica	- Política de desenvolvimento															
Nível de sistemas	Fase de sistematização e divulgação	- Sistemas TPM/JIP - Liderança visionária/revisão															
Nível de processo/ Operacional	Fase da implementação da padronização	- Oficinas Administrativa - Implantação global do 5S - Oficina de Função para supervisores de primeira linha															
Nível de trabalho	Fase do desenvolvimento no posto	- Oficina de Gemba Kaizen															
3.	Nº de Participantes	6-12 participantes por time de melhoria															
4.	Tipo(s) de Participantes	Pessoas de toda cadeia de valores: clientes, fornecedores, processos de negócios centrais e de apoio, cadeia de distribuição															
5.	Duração Típica	Preparação: acima de 3 dias por processo Evento: 3-5 dias por processo Transição total: Ao menos 3 anos															
6.	Breve Exemplo	Proposta de aquisição de equipamentos/tempo de desenvolvimento da cotação foi reduzido de 69 para 23 dias para cotações internas e 89 para 33 dias para cotações externas. John Rothwell, gerente, projetista mecânico e desenvolvedor de sistemas na Rockwell Automation/Allen Bradley Company, falou: "Se você necessita de um testemunho do poder do Kaizen na administração, nós podemos garantir que funciona maravilhosamente. Nos ajudou a abrir nossos olhos para o desperdício em nossos processos e provou seu valor em reduzir nosso tempo de entrega e o custo de projeto. Nós percebemos que não construímos máquinas; nós gerenciamos o processo de construção de máquinas. Um grande nível de reprocesso, correção e tempo de espera foram os grandes delinquentes.															
7.	Quando Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromisso da liderança está profundamente presente</li> <li>- Uma melhoria no processo ou recurso é requerida</li> <li>- A posição competitiva da companhia em termos de qualidade, custo, entrega ou tempo de mercado está devagar ou ameaçada</li> </ul>															
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe evidência de compromisso dos líderes principais</li> <li>- Grandes conflitos existem entre gerência e trabalhadores</li> <li>- Você não crê nas possibilidades</li> </ul>															
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto é alto na colaboração interfuncional</li> <li>- Principal gerente descobre que trabalhadores do processo tem uma grande habilidade para melhorar o processo de trabalho se treinado e permitido contribuir</li> <li>- Existe um impacto positivo no relacionamento entre gerência e trabalhador</li> <li>- Gerência em todos os níveis demonstra liderança</li> <li>- O foco muda de brigas para estratégias de prevenção</li> <li>- Existe uma grande ênfase em processos balanceados com resultados</li> <li>- Uma cultura organizacional sem reclamações/sem julgamentalismo aumenta</li> </ul>															

		em todos os níveis - Uma visão de todo sistema emerge
10.	Criador(s)	A filosofia Kaizen descrita como um sistema completo por Masaaki Imai
11.	Data da Criação	Descrita como um sistema completo em 1986
12.	Contexto Histórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconstrução japonesa após a II Guerra Mundial usando especialistas em gerenciamento como Deming e Juran</li> <li>- Desenvolvimento pelas companhias japonesas do sistema de produção JIT, foco na Qualidade Total e envolvimento dos empregados iniciando nos anos 1950</li> <li>- Elementos do Sistema Toyota de Produção, JIT, Sistema de Qualidade Total, Manutenção Produtiva Total (TPM) criado por Taiichi Ohno; outros métodos introduzidos por Kaoru Ishikawa, Seiichi Nakajima, e outros</li> <li>- Qualidade Total polarizada nos Estados Unidos por Phillip Crosby nos meados de 1980; manufatura de Classe Mundial descrito nos Estados Unidos por Richard Schonberger, Robert Hall e outros</li> <li>- Métodos usados em oficinas Gemba Kaizen baseadas em aprendizado adulto/aprendizado experimental e na teoria de aprendizado organizacional de David Kolb, Malcom S. Knowles, K. Patricia Cross, Peter Senge, Chris Argyris e outros</li> </ul>

<b>Ciclo-Rápido Participação-Total</b>		
1.	Propósito	Melhorar resultados fundamentais da organização através de um remodelamento de propósito (estrutural, processo de trabalho técnico, conteúdo de trabalho, função, e mudanças do sistema de apoio) e um plano de transição
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	- Tipicamente abaixo de 100 pessoas por reunião - Pode ser designado para grandes encontros
4.	Tipo(s) de Participantes	- Envolvidos externos e membros da organização (Reuniões 1 e 2) - Somente membros da organização (Reuniões 3-5)
5.	Duração Típica	Preparação: 1-6 meses Análise e projeto do evento: 1-3 dias por reunião, 5 reuniões durante 2-6 meses Transição total: 3-15 meses
6.	Breve Exemplo	High-Speed Making Systems, Inc., usou este método para redesenhar sua montagem, empacotamento, processo de envio. Os esforços resultaram em - melhoria no retorno por clientes reverteram em 10% do retorno bruto total - mudança do layout físico de forma que montagem, almoxarifado, embalagem, envio e serviço a clientes foram arranjados - pessoas nas funções inter-treinadas para melhora a informação de controle e a qualidade do fluxo de processo
7.	Quando Usar	- Remodelamento do trabalho necessita sugestões - Tempo é essencial nos esforços de mudança
8.	Quando não Usar	- A questão não é redesenho do trabalho - Prevalece enfermidades na organização - Não existe acordo de colaboração entre gerência e sindicato, se existe algum
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	Afiliações sociais, relacionamentos de trabalho e prestação de contas, funções e responsabilidades, autoridade, habilidades e conhecimentos, plano de carreira e pagamento estão sujeitos a mudança
10.	Criador(s)	Colaboração de Bill e Mary Pasmore, Al Fitz, Bob Rehm e Gary Frank
11.	Data da Criação	1992
12.	Contexto Histórico	Baseado no redesenho de trabalho de sistemas socio-técnicos e nas teorias e pressupostos da Conferência de Busca

<b>Abordagem de Todo Sistema</b>		
1.	Propósito	- Criar um mundo de trabalho onde pessoas e organizações prosperam - Produzir enormes resultados individuais e organizacionais
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	60-600 pessoas
4.	Tipo(s) de Participantes	Clientes, fornecedores, interessados internos, contratante e especialistas da indústria
5.	Duração Típica	Preparação: 6-9 meses Conferência: 2-3 dias por conferência, 4+ conferências durante 5-6 meses Transição Total: 18-30 meses, média de 24 meses
6.	Breve Exemplo	MichCon, o maior serviço público preparando para desregulamentação, é um dos mais lucrativos serviços públicos nos USA, com <ul style="list-style-type: none"> <li>- orçamento de operação e manutenção significativamente reduzido;</li> <li>- empregados trabalhando mais efetivamente;</li> <li>- número de empregados caiu de 4.200 para 2.800 sem atrito natural;</li> <li>- 20.000 clientes acrescentados por ano;</li> <li>- 100% de taxa de satisfação dos clientes em cinco grupos de trabalho e 92% de média nos outros.</li> </ul>
7.	Quando Usar	- Uma necessidade de mudanças fundamentais existe - O processo não está andando efetivamente ou otimizadamente - Criar uma nova possibilidade agrega valor significativo - Os atuais esforços não estão no caminho certo – falta a velocidade necessária, resultados e uma ampla propriedade para o sucesso
8.	Quando não Usar	- A pessoas não tem a jurisdição requerida ou o completo comprometimento do líder principal - Falta nas pessoas a pericia necessária para navegar seguramente através das mudanças requeridas - A abordagem de mudanças não é alinhada e consistente com administrar negócios a longo prazo - Líderes e agentes de mudança necessários não estão comprometidos com a abordagem antes do “ponta pé” inicial
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	Uma mudança fundamental ocorre no sistema
10.	Criador(s)	Bill e Cindy Adams
11.	Data da Criação	1994

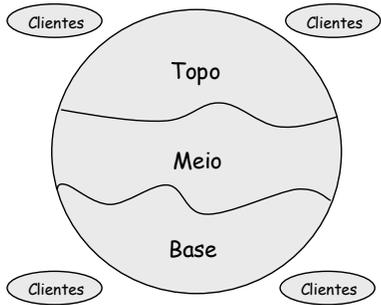
12.	Contexto Histórico	<ul style="list-style-type: none"><li>- Novas Ciências, Sistemas Auto-organizados, Teoria da Complexidade: Wheatley, Kauffman, Waldrop</li><li>- Conferência de Busca: Emery, Trist</li><li>- Busca do Futuro: Weisbord, Janoff</li><li>- Modelagem de Processo, Medidas do Sistema Socio-técnico: Rummler e Brache, Hammer e Champy, Pasmore, Kaplan e Norton</li><li>- Mudança Organizacional: Senge, Argyris, Drucker, Peters, Prahalad e Hamel</li><li>- Potencial Humano: Schutz, Brandon, Peck</li></ul>
-----	--------------------	--

<b>Futuro Preferido</b>						
1.	Propósito	Auxiliar organizações e comunidades a construir o futuro que querem e mobilizar a energia para alcançar isto com sucesso				
2.	Processo	<p style="text-align: center;"><b>Futuro Diante Seu Plano</b></p> <p style="text-align: center;"><b>O Futuro!</b></p> <p style="text-align: center;">Ações Habilidosas 8</p> <p style="text-align: center;">Planos de Ação 7</p> <p style="text-align: center;">Ação Estratégica Objetivos e Direcionamentos 6</p> <p style="text-align: center;">Visão do Futuro Preferido 5</p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">História 1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Estado Atual 2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Valores e Crenças 3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Eventos, Tendências e Desenvolvimentos 4</td> </tr> </table>	História 1	Estado Atual 2	Valores e Crenças 3	Eventos, Tendências e Desenvolvimentos 4
História 1	Estado Atual 2	Valores e Crenças 3	Eventos, Tendências e Desenvolvimentos 4			
3.	Nº de Participantes	Sem limites				
4.	Tipo(s) de Participantes	- Sempre envolve toda organização, comunidade ou equipes globais - Pode envolver clientes e fornecedores				
5.	Duração Típica	Preparação: 2-4 dias Método de condução: 3 dias para organizações; acima de 9 meses para cidades; 4-8 semanas para equipes globais, feito virtualmente Transição total: 1 mês – 1 ano				
6.	Breve Exemplo	Durante o processo de planejamento em uma pequena cidade em Nova Scotia, Canadá, começaram disputas a respeito de soluções. Futuro Preferido capacitou um acordo sobre uma visão comum que integrava as alternativas que estavam competindo. Um ano depois, o governo da província promoveu uma reunião geral na cidade para instalar uma planta de energia nuclear na área, que colocava em risco a indústria de ostras de criadouros. As pessoas da cidade mobilizaram a opinião pública regional, impedindo estes intentos – a primeira.				
7.	Quando Usar	Você quer mudanças profundas e duradouras enquanto auxilia o sistema a se tornar um todo de tal forma que mobiliza energia humana e motivação para alcançar resultados não antes imaginados.				
8.	Quando não Usar	Se a liderança não está disposta a - compartilhar o controle - ver todas partes do sistema como tendo informações e habilidades essenciais que contribui para o sucesso - mover-se para relacionamento co-criativo com outros membros do sistema				
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Mudança de paradigmas sobre o significado da autoridade e responsabilidade - Cura profundas divisões entre partes distantes do sistema - Confronta atitudes baseadas no pensamento de vítima e a idéia de não haver solução - Cria um contexto para aprender a pensar todo o sistema - Aumenta a valorização da cooperação - Aumenta a compreensão da importância do pensamento do tempo futuro				
10.	Criador(s)	Ronald Lippitt e Ed Lindaman				
11.	Data da Criação	1969				

12.	Contexto Histórico	Baseado na filosofia democrática (Dewey), teoria de campo de mudanças em sistemas vivos de Kurt Lewin e modelo de Pesquisas de Ação, teoria e princípios da aprendizagem adulta, métodos e pesquisas de dinâmicas de grupos, o Laboratório de Métodos de Aprendizagem, e o campo da futurologia.
-----	--------------------	--

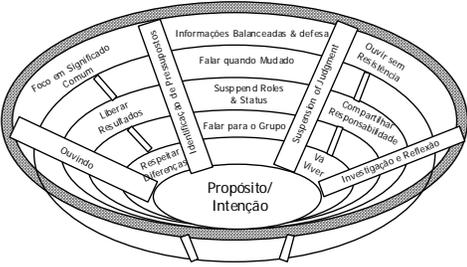
<b>SimuReal</b>		
1.	Propósito	- Experienciar e aprender mais sobre interações fazendo decisões em questões reais dentro de um período de tempo comprimido - Dar aos participantes compreensão e habilidade para manejar mais efetivamente com desafios futuros de “volta para casa”
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	- 25-80 pessoas - Tem havido grupos acima de 150 participantes
4.	Tipo(s) de Participantes	O máximo possível da organização; ao menos a grande representação interdisciplinar
5.	Duração Típica	Preparação: 1-3 meses Evento: 1-2 dias Transição total: Variável
6.	Breve Exemplo	O Hospital Regional Columbus envolveu 70 participantes para “desenvolver estratégias de reorganização para apoiar as linhas de serviço.” Eles providenciaram o Equipe de Implementação com material para criar o plano de reorganização que foi realizado por todos participantes
7.	Quando Usar	- Existe uma necessidade de fazer uma decisão maior com apoio de um grande número de pessoas com um resultado firme - O trabalho é claro, bem definido, alcançável, e alinhado com as necessidades e missão da organização - O trabalho é importante e complexo - O gerente principal está inteiramente comprometido com o sucesso do evento - A liderança está disposta a aceitar francamente um alto grau de ambigüidade
8.	Quando não Usar	- O gerente principal ou os administradores das políticas comunitárias querem parecer estar envolvendo empregados na decisão que afetam seu trabalho, enquanto reservam para eles o poder de veto e de tomar decisões - Divisões e níveis do sistema não concordam na questão principal ou na área de interesse - O gerente principal ou outros instigadores querem mexer outros para sair da complacência ou do falso senso de segurança - Pessoas chaves se opõem ao processo - Pessoas principais e chaves querem que outros estejam envolvidos, mas estão muito ocupados para eles mesmo participarem
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Apóia e sustenta a cultura participativa - Pode ter implicações importantes para futuros relacionamentos que afetam a cultura organizacional (geralmente não aconselhado quando envolvimento participativo é desencorajado pela cultura)
10.	Criador(s)	Donald C. Klein

11.	Data da Criação	Meados de 1970
12.	Contexto Histórico	Raízes em Lewin através do Laboratórios Nacionais de Treinamento; raízes também na Comunidade de Simulação de Ações

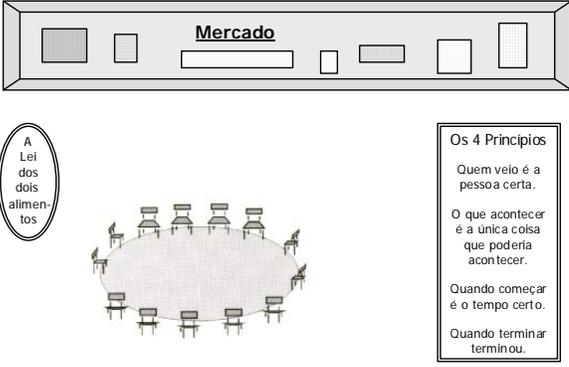
<b>Oficina de Organização</b>		
1.	Propósito	Criar o conhecimento e habilidades da visão sistêmica que nos permita criar parcerias para cima e para baixo, bem como por todos departamentos da organização
2.	Processo	 <p>** Sumário Pré-Oficina → Introdução → Estabelecer Grupos → Exercício 1 → Resumo → Almoço → Exercício 2 → Resumo → Sumário de Aprendizagem</p>
3.	Nº de Participantes	- 24-50 pessoas - Variações para 50-100+ pessoas
4.	Tipo(s) de Participantes	- Pode ter envolvidos internos e externos - Todos níveis, multifunções, ou mesma função
5.	Duração Típica	Preparação: 2-3 horas por telefone Evento: 1-, 2- ou 3-dias variados Transição total: Variável
6.	Breve Exemplo	Uma das 50 companhias da Fortune tem usado Oficina de Organização em mais de 25 ocasiões separadas para vários times de liderança de negócios, multinível, equipes multi-funcionais, plantas de cima para baixo, e vários grupos funcionais (sistema de informações, publicidade, pesquisa e desenvolvimento, e aventuras de iniciação de muitos novos produtos).
7.	Quando Usar	Em uma situação em que o cliente quer redirecionar a energia do membro improdutivo para o negócio do sistema
8.	Quando não Usar	- Está sendo imposto para as pessoas - O pessoal de cima está fazendo com o pessoal de baixo para empurrá-los à ação - As pessoas não tem estado adequadamente informadas sobre os métodos e propósitos da Oficina.
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	- Motiva os membros da organização a repensar seu comportamento quando eles estão em interação com o topo, meio, base ou com o cliente - Cria uma linguagem compartilhada e estratégias concretas para comportamentos de parceria nestes relacionamentos
10.	Criador(s)	Barry Oshry
11.	Data da Criação	1978
12.	Contexto Histórico	Raízes em educação experimental com Laboratórios Nacionais de Treinamento (agora Instituto NTL), trabalho experimental na Universidade de Boston, mas mais diretamente dos 30 anos de trabalhos com o Laboratório de Poder.

Mudanças de Larga Escala		
1.	Propósito	- Ajudar organizações a permanecer bem sucedidas através de rápida, profunda e duradoura mudança total do sistema - Trazer a organização junto como um cérebro (todos vendo a mesma coisa) e um coração (todos comprometidos a alcançar o futuro preferido)
2.	Processo	<p> <b>1 Base de Dados Comum</b>      Quem necessita ser envolvido?      Quais dados precisam ser ouvidos, compartilhados?      Para que propósito?      O que vai ser diferente por causa desta conversação?      O que dizemos que faremos?      O que realmente fizemos?      O que aprendemos?      O que de novo?   </p> <p> <b>2 Implicações para nós</b>  <b>O QUE A SEGUIR e</b>      Quem deve ser envolvido?      Que conversação deve acontecer?      O que será diferente por motivos e/ou?   </p> <p> <b>3 Criando o Futuro que vemos</b>  <b>O QUE A SEGUIR e</b>      Quem deve ser envolvido?      Que conversação deve acontecer?      O que deverá ser diferente como resultado?   </p> <p> <b>4 Concordando nos Objetos de mudança</b>  <b>O QUE A SEGUIR e</b>      Quem deve ser envolvido?      Que conversação deve acontecer?      O que deverá ser diferente?   </p> <p> <b>5 Conectando em torno de Ações Específicas</b>  <b>O QUE A SEGUIR e</b>      Quem deve ser envolvido?      Que conversação deve acontecer?      O que deverá ser diferente?   </p> <p> <b>Aprendizado contínuo usando o processo de Larga Escala™</b> </p>
3.	Nº de Participantes	- 10-10.000 pessoas - Massa crítica (quando pessoas suficientes comprometem-se, o paradigma muda)
4.	Tipo(s) de Participantes	Microcosmos da totalidade; todas funções, camadas, geografia e idéias
5.	Duração Típica	Preparação: 2-3 dias por evento 2-3 horas de telefone Evento: Muitos eventos de 2 a 3 dias durante a transição; 4-6 semanas da equipe de trabalho interino Transição Total: 1 mês-1 ano
6.	Breve Exemplo	O Banco da América redesenhou um processo de negócios internacionais na metade do tempo esperado usando três eventos de Mudanças de Larga Escala durante 6 meses (2 dias por evento), envolvendo mais de 500 membros de responsabilidades. Todos os 750 membros diretamente impactados foram envolvidos resultando em: - 22 departamentos consolidados para 2, - 7 cidades consolidadas para 2, - ciclo de processo reduzido em 50%, - implementação concluída dentro de um ano.
7.	Quando Usar	- Clientes estão tratando com uma particular e desafiadora mudanças no ambiente - Clientes e consultores crêem em capacitar as pessoas - Um cliente quer envolver pessoas rápida e eficientemente
8.	Quando não Usar	- Depois de aprender o que pode ser realizado usando este processo, clientes sabem que eles não estão prontos. (Nós explanamos o processo, eles decidem.) - Capacitação de pessoas não é consistente com os valores dos líderes - Líderes sentem que eles tem todas as informações que necessitam, que as pessoas seguirão suas diretrizes, e que não tem tempo para consultar outros para assegurar seus compromettimentos
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	Pessoas aprendem em tempo real que - cada verdade da pessoa é verdade (múltiplas realidades), - a sabedoria existe nas pessoas quando toda base de dados é criada, - anseios pela organização do futuro estão expostos e associados, e as pessoas estão prontas para trabalhar juntas para chegar lá

10.	Criador(s)	Paul Tolchinsky, Kathleen Dannemiller e parceiros da Dannemiller Tyson Associates
11.	Data da Criação	1982
12.	Contexto Histórico	- Abordagem sócio técnica de Eric Trist e seus colegas do Instituto Tavistock - Laboratório de Método de Aprendizado desenvolvido por Ron Lippitt, colegas dos Laboratórios de Treinamento Nacional - Trabalho de Mudanças em Tempo Real de Dannemiller com a Ford Motor Company começando em 1981 e desenvolvido com Bruce Gibb, Al Davenport, e Chuck Tyson (consultores externos) e com Nancy Badore, Cynthia Holm, e Tom Page (Ford)

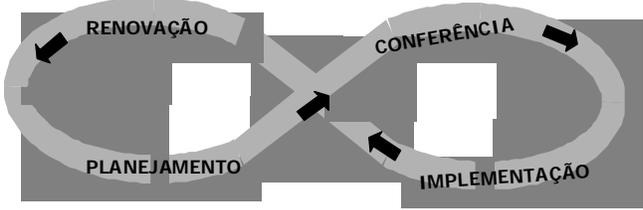
<b>Diálogo</b>		
1.	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construir capacidade para pensar junto, criando significado compartilhado e uma visão de todo sistema</li> <li>- Abrir canais de comunicação, construindo confiança e forjando culturas de colaboração e liderança compartilhada</li> </ul>
2.	Processo	 <p style="text-align: center;"><i>Comunidades de Confiança e Liderança Compartilhada</i></p>
3.	Nº de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5-100+ pessoas</li> <li>- Pode-se usar múltiplos círculos para aumentar o número sem sacrificar a intensidade da comunicação</li> </ul>
4.	Tipo(s) de Participantes	Pode incluir empregados, clientes, consultores, níveis inter-funcionais e intergerenciais
5.	Duração Típica	<p>Preparação: Muitos dias – muitas semanas, incluindo 2-4 dias de treinamento</p> <p>Diálogos: Contínuo (semanalmente ou mensalmente) sessões de 2 horas para questões emergentes, mais Diálogo entrelaçado com as atividades diárias</p> <p>Transição Total: 1-5 anos para integrar completamente parceiros de comunicação</p>
6.	Breve Exemplo	Orange County Transportation Authority envolveu 17 gerentes inter-funcionais em um treinamento de 2½ dias com 2 horas de sessões de acompanhamento e revisado depois de 9 meses. O departamento excedeu os objetivos durante um tempo de redução de custos e demissões; relacionamentos entre subgrupos funcionais melhorou; a moral e satisfação no trabalho foram aumentadas.
7.	Quando Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir canais de comunicação e gerar confiança e respeito baseado em profunda averiguação e escuta</li> <li>- Construir capacidade para pensar junto, descobrir sentido compartilhado entre diversas perspectivas, e compreender valores, perspectivas, e crenças que conduzem estratégias, decisões, ações e resultados</li> <li>- Formar a fundação para ações alinhadas e tomada de decisões</li> <li>- Forjar pensamento e aprendizado que se estende além do que é familiar, criando novas possibilidades</li> <li>- Trabalhar com conflitos, mover de polarização para uma visão de todo sistema e gerar novas alternativas</li> <li>- Desenvolver aptidões e maneiras de comunicação que forja colaboração e liderança compartilhada</li> </ul>
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança não está preparada para suportar o processo com sua participação e exemplo</li> <li>- Não existe compromisso evidente de tempo e dinheiro para apoiar o processo</li> <li>- Questões insignificantes são discutidas</li> <li>- Participação é obrigatória. Idealmente, participação é voluntária; todavia, igualmente quando obrigatória, participação precisa ser protegida como voluntária. Caso contrário, segurança e responsabilidade compartilhada será</li> </ul>

		debilitada
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Move a organização em direção a parcerias colaborativas e liderança compartilhada</li> <li>- Faz visível e alerta para serem questionados pressupostos sobre liderança, tomada de decisão, planejamento, infraestrutura de comunicação, performance, e sistemas de incentivos com o objetivo de fazê-los mais consistentes com a desejada cultura e resultados</li> </ul>
10.	Criador(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atual interesse no trabalho de David Bohm</li> <li>- Desenvolvimentos norte americanos de 1990 até o momento incluindo Glenna Gerard, Linda Ellinor, William Isaacs, Srita Chawla, Mitch Saunders, Barbara Coffman e L. Freeman Dhority</li> </ul>
11.	Data da Criação	1985 (trabalho de Bohm)
12.	Contexto Histórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os princípios são encontrados em vários lugares pelos séculos; exemplos são conselhos indígenas, encontros Quaker, os escritos de Martin Buber, o trabalho de Carl Rogers</li> <li>- Mais recentemente veio a nossa atenção pelo trabalho de David Bohm, que foi estimulado pelo pensamento de Krishnamurti e o trabalho de socioterapia de Patrick de Mare</li> </ul>

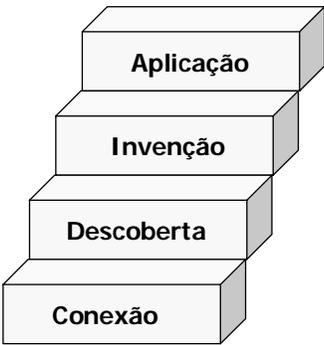
<b>Tecnologia de Espaço Aberto</b>		
1.	Propósito	Capacitar alto nível de interação grupal e produtividade, provendo a base para melhoria do funcionamento organizacional no decorrer do tempo
2.	Processo	 <p><b>Os 4 Principios</b></p> <p>Quem veio é a pessoa certa.</p> <p>O que acontecer é a única coisa que poderia acontecer.</p> <p>Quando começar é o tempo certo.</p> <p>Quando terminar terminou.</p>
3.	Nº de Participantes	- 5-1.000 pessoas - Teoricamente nenhum limite usando conexão computacional, multiestações e eventos simultâneos
4.	Tipo(s) de Participantes	- Qualquer um que considera o assunto - Diversidade é um diferencial
5.	Duração Típica	Preparação: O espaço aberto inicia com a conversa inicial Evento: 1-3 dias Total da Transição: Pode durar pelo resto da vida da organização/comunidade
6.	Breve Exemplo	Calçados Rockport reuniu todas as mãos para desenhar o futuro. Na conclusão eles identificaram um amplo espectro de questões estratégicas e táticas. Nas primeiras 6 horas, eles desenvolveram um novo produto com um retorno estimado de U\$ 20 milhões no primeiro ano. Eles também criaram uma melhoria no seu sistema de inventário, ganhando em torno de U\$ 4 milhões. Depois do evento ter concluído, eles haviam acrescentado U\$ 24 milhões aos U\$ 200 milhões já existentes.
7.	Quando Usar	Em situações críticas que requer resoluções caracterizadas pelo alto nível de complexidade, diversidade (de participantes), e conflitos (atuais ou potenciais), e com tempo de decisão de ontem.
8.	Quando não Usar	Resultados específicos e predeterminados são desejados. Por exemplo, Espaço Aberto não seria útil para instalar um novo sistema financeiro, mas pode ser excepcionalmente efetivo em projetar tal sistema, promovendo total envolvimento das partes envolvidas
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	Pessoas descobrem a capacidade de operar como times de trabalho auto-gerenciados com alto nível de responsabilidade e liderança pessoal
10.	Criador(s)	Harrison Owen com uma gama de milhares assistentes colegiados
11.	Data da Criação	1985
12.	Contexto Histórico	- Espaço Aberto veio inicialmente com a sabedoria e experiência de pessoas indígenas de todo mundo, sabedoria e experiência que a maioria dos outros parecem ser capazes de relembrar e compartilhar - Percepções na função de Espaço Aberto presentemente vem do campo da antropologia cultural, teoria do caos e complexidade, e de tradições não ocidentais (ciência racional)

<b>Inquérito Apreciativo</b>		
1.	Propósito	Capacitar participação apreciativa de plena voz que proporcione mudanças positivas centrais na organização e inspirar ação colaborativa que sirva para todo sistema
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	20-2.000 envolvidos em entrevistas, reuniões de larga escala e ações colaborativas
4.	Tipo(s) de Participantes	Envolvidos interna e externamente - todos cocriadores - aqueles que possuem imagens e contam histórias sobre a organização
5.	Duração Típica	Preparação: o trabalho inicia com a primeira questão perguntada Método de condução: 1 dia - muitos meses de projetos não de conferência; todo evento: 4-6 dias Transição Total: 3 meses-1 ano
6.	Breve Exemplo	Nutritional Brasil fechou a planta de processamento de alimentos por 5 dias e convidou 700 pessoas incluindo clientes e membros da comunidade, para um Evento de Inquisição Apreciativa. Os resultados foram compromissos verbais com um renovado planejamento estratégico com um aumento de 300% nas vendas em 3 meses. Toda companhia escolheu encontrar-se em grande grupo duas vezes ao ano para assegurar o progresso do plano estratégico
7.	Quando Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar uma revolução positiva</li> <li>- Aumentar cooperação estratégica vencendo conflitos e competição</li> <li>- Catalisar a mudança da cultura de todo sistema</li> <li>- Facilitar planejamento com alta participação</li> <li>- Mobilizar para um planejamento e desenvolvimento global da organização</li> <li>- Integrar iniciativas de mudanças múltiplas num esforço focado de todo sistema</li> <li>- Apoiar fusões e aquisições de larga escala</li> </ul>
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que você está fazendo já alcança os resultados que você deseja</li> <li>- Compromisso para uma abordagem positiva está faltando</li> </ul>
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	Mudanças fundamentais ocorrem visando cooperação, mesmo falar, alta participação, uma revolução positiva, aprendizado inquisitivo e improvisativo como uma prática diária, liderança apreciativa e foco nas forças que dão vida – social, financeira e ecológica
10.	Criador(s)	David Cooperrider, Suresh Srivastava e colegas da Universidade Case Western Reserve, e o Instituto Taos
11.	Data da Criação	1987
12.	Contexto Histórico	Teoria <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção Social</li> <li>- Teoria da Imagem Antecipada</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>- Teoria Narrativa Pragmático</li><li>- Mudanças pós modernas em organização global</li><li>- Modelos de mudanças deficitários que simplesmente não serve para o bem comum</li></ul>
--	--	--

<b>Conferência Modelo</b>		
1.	Propósito	Engajar a massa crítica em criar novas organizações e culturas por <ul style="list-style-type: none"> <li>- redesenhar organizações e processos</li> <li>- cocriar a visão para o futuro</li> <li>- melhorar relacionamentos cliente/fornecedor</li> <li>- alcançar alinhamento estratégico</li> </ul>
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40-limite superior desconhecido (incluindo conferência e seguimento)</li> <li>- Para números altos em conferências, se conduz conferências simultâneas e paralelas; máxima 100 pessoas por conferência, qualquer número de conferências paralelas. O grupo total se reúne em sessões plenárias periódicas</li> </ul>
4.	Tipo(s) de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvidos internamente - multiníveis e funções cruzadas</li> <li>- Clientes, fornecedores e outros entendidos no assunto</li> <li>- Outros envolvidos externos relevantes - membros da comunidade, famílias e outros</li> </ul>
5.	Duração Típica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação: 2-3 meses</li> <li>- Conferências: 2-3 dias por conferência (geralmente 3 conferências) 3-6 semanas entre conferências para seguimento</li> <li>- Transição Total: Variável</li> </ul>
6.	Breve Exemplo	Criando uma cultura unificada entre em 5 hospitais associados e replanejando dois processos chave - cuidado na liberação de pacientes e acesso e fluxo – foram os objetivos do Mercy Healthcare. Mais de 4.000 pessoas foram envolvidas em ambas, conferências e seguimento. Isto resultou em uma nova identidade cultural, aumento da satisfação de clientes e redução de custos de U\$ 30 milhões.
7.	Quando Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucesso requer pensamento inovativo e extensa colaboração e suporte</li> <li>- A mudança é crucial suficiente que garante o engajamento de um grande número de pessoas</li> <li>- Você quer criar mudanças culturais</li> </ul>
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você não pode suportar os princípios enfatizados pelo modelo</li> <li>- Você quer fazer as pessoas sentirem-se envolvidas opostamente de serem verdadeiramente envolvidas</li> <li>- Você não está comprometido em suportar e implementar os resultados do processo</li> </ul>
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais pessoas são incluídas na tomada de decisão</li> <li>- Canais de comunicação existentes são abertos e novos são criados</li> <li>- Aumento do sistema de conscientização e pensamento sistêmico</li> <li>- Barreiras organizacionais são quebradas, aumentando a colaboração</li> <li>- Aumenta aprendizado organizacional</li> </ul>
10.	Criador(s)	Dick e Emily Axelrod

11.	Data da Criação	1991
12.	Contexto Histórico	Teoria Geral dos Sistemas: Von-Bertalanffy STS e Conferência de Busca: Trist e Emery Busca do Futuro: Weisbord e Jannoff Futuro Preferido: Lippitt Tensão Estrutural: Fritz Sistema Familiar: Bowen Teoria do Aprendizado: Kolb, Knowles e Gardner Sistemas Auto Organizados: Wheatley Dinâmicas de Grupos: Hackman, Gibb, Bradford Ritual: Somé e Ember-Black

<b>Pensar como um Gênio</b>		
1.	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajudar indivíduos e organizações a pensar, criar e desempenhar no seu mais alto nível através do aumento de comunicação, times de trabalho, colaboração; alavancando conhecimento e recursos</li> <li>- Alcançar pensamentos que rompem, ajudando as pessoas a abrirem suas mentes, tornando os visionários, liberando seus potenciais</li> </ul>
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1-600 pessoas</li> <li>- Teoricamente nenhum limite</li> </ul>
4.	Tipo(s) de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podem ser envolvidos interna e externamente</li> <li>- Pode ser todos níveis ou departamentos</li> <li>- Funções cruzadas ou mesma função</li> </ul>
5.	Duração Típica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação: 2 semanas-1 mês</li> <li>- Evento: 2 dias, seguido por 2-10 eventos de ½-1 dia durante transição</li> <li>- Transição Total: 3-9 meses</li> </ul>
6.	Breve Exemplo	Uma oficina de dois dias foi conduzida com o grupo da US WEST Communication's Corporate Systems Development (CSD), "A Conferência da Equipe de Liderança de 1997". Os 39 membros da equipe de Barbara Bauer explorou a possibilidade dos seus negócios. Um líder de equipe, Sherman Woo, está aplicando o processo para melhor compreender as necessidades dos clientes.
7.	Quando Usar	É importante para os participantes ter "sua vida no jogo" ou propriedade de suas oportunidades
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é dado poder aos participantes para agir nas idéias que ajudaram a gerar ou desenvolver</li> <li>- O gerente principal não acredita que as pessoas certas estão agrupadas para avançar o projeto</li> <li>- Gerentes dominantes insistem em controlar a imaginação e decisão de seus empregados</li> </ul>
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas expressam o desejo de examinar pressupostos sobre usar métodos "não usuais" para colaborar e para compartilhar conhecimento pessoal enquanto alavanca os recursos da organização</li> <li>- Pessoas estão mais abertas para alcançar mais em abordagens exploratórias e experimentais para inovação e "pensamentos sem limites" - qualquer coisa que quebra pensamento compartimentalizado</li> </ul>
10.	Criador(s)	Todd Siler
11.	Data da Criação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1993 com organizações</li> <li>- 1978 com indivíduos</li> </ul>
12.	Contexto Histórico	O método de mudança descrito aqui tem um passado longo e impressionante como a história das idéias. O Processo PCG apresenta a essência do pensamento de

		gênio e foi usado por indivíduos pioneiros e organizações em praticamente cada cultura para alcançar suas metas mais altas. Em muitas questões, o número de produtos que este processo tem gerado e trazido para o mercado pode estar na faixa dos bilhões
--	--	--

<b>Mudanças Estratégicas em Tempo Real</b>		
1.	Propósito	Criar rapidamente um futuro preferido para organização e sustentá-la no decorrer do tempo
2.	Processo	
3.	Nº de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nenhum limite superior máximo alcançado</li> <li>- Eventos de 10-1.000+</li> </ul>
4.	Tipo(s) de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos membros da organização</li> <li>- Pode incluir envolvidos externos: clientes, fornecedores, competidores, reguladores e outros especialistas no assunto</li> </ul>
5.	Duração Típica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparação: 1-3 meses</li> <li>- Evento: 1-10+ eventos de 1/2-4 dias durante transição</li> <li>- Transição Total: Maneira desejada de fazer negócios aplicado imediatamente; 1-18 meses, tipicamente 3-9 meses</li> </ul>
6.	Breve Exemplo	Uma planta de uma montadora de aviões comerciais de 800 pessoas rapidamente reduziu defeitos de manufatura através de esforços de 6 meses de METR enquanto manteve completa sua capacidade de produção. Resultados: 50-70 por cento de redução imediata dos defeitos, conhecimento de melhoria do processo e habilidades aumentadas na força de trabalho, aumento da capacidade interna de suportar mudanças; o cliente ficou interessado em METR por ser a melhor prática para sua organização
7.	Quando Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguma espécie de mudança fundamental é necessária</li> <li>- Mudanças rápidas são necessárias</li> <li>- Mudanças duradouras é a meta</li> <li>- A questão é complexa ou definida como séria</li> <li>- Direção estratégica está faltando</li> <li>- Novas competências são necessárias por muitas pessoas</li> <li>- Novas tecnologias são introduzidas</li> <li>- Organizações estão se fundindo ou formando alianças</li> <li>- Replanejamento do processo do negócio está sendo implantado</li> <li>- Trabalhadores e gerentes necessitam estar alinhados</li> </ul>
8.	Quando não Usar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questões não são fundamentais</li> <li>- Preferência por mudanças em estágios e incremental</li> <li>- Liderança não está aberta para as contribuições sobre o futuro da organização e como alcançá-las</li> <li>- Princípios de METR e as maneiras desejadas da organização de fazer negócios são muito pobres</li> </ul>
9.	Impacto em Pressupostos Culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza de propósito se escuta em todo trabalho (do estratégico ao diário)</li> <li>- Liderança é o trabalho de todos</li> <li>- Estabelecimento do futuro preferido e gerenciamento de polaridade são tão</li> </ul>

		<p>importantes quanto solução de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidade com o time e organização é fortalecida; uma visão maior é significativamente expandida</li> <li>- Limites internos e externos são obscurecidos; engajamento de envolvimento externos que são chaves tornam-se trabalho normal</li> <li>- Como o trabalho é feito (processo) é tão importante quanto o que é feito (conteúdo)</li> <li>- Futuros preferidos são tangíveis, práticos e tem relação com a realidade</li> </ul>
10.	Criador(s)	Robert W. Jacobs e Frank McKeown; evolução continua com o aprendizado de toda comunidade METR
11.	Data da Criação	1994
12.	Contexto Histórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho de dinâmicas de grupos de Lewin</li> <li>- Trabalho de grandes grupos de Beckhard, Lippitt e Schindler-Rainman</li> <li>- Conceitos de Pensamento Sistêmico de Ackoff, Checkland e Mitroff</li> <li>- Teorias de aprendizado adulto de Knowles, Cross e Kolb</li> <li>- Mudança de cultura na Ford por Dannemiller et al.</li> <li>- Aplicação de tecnologia de larga escala de Dannemiller Tyson Associates</li> <li>- Gerenciamento em "futuro perfeito" de Davis; "pensamento enxuto" de Womack e Jones</li> <li>- Gerenciamento de Polaridade de Johnson</li> <li>- Conceitos de sistema: caos, complexidade e auto organização</li> </ul>

## ANEXO 3 – CARTA PESSOAL

# Teutônia

*Futuro para Todos*



## Nossa cidade daqui a 20 anos.

Prezado(a) Senhor(a)

Temos observado que a grande maioria das cidades tem crescido de maneira descontrolada e sem uma visão clara de seu futuro, gerando dificuldades administrativas e sociais, além de tantos outros problemas advindos de uma falta de planejamento.

Não é isso que queremos para nosso município. Desta forma, com o intuito de preparar nossa cidade para o futuro, Teutônia sediará a primeira “**Conferência de Busca de Futuro**” do sul do Brasil. Segundo os *experts* em administração, essa é a forma mais moderna e eficaz de planejamento para organizações e comunidades.

Para conduzir os trabalhos, estarão conosco o Prof. Antônio Nóbrega Filho, ex-Superintendente de Desenvolvimento do Estado do Ceará e professor da Universidade do mesmo Estado, e o Dr. Paulo Barcellos, professor de Planejamento Estratégico em programas de pós-graduação da UFRGS.

Trata-se de um trabalho totalmente imparcial, baseado numa metodologia que envolve representantes de todos os pensamentos e atividades desenvolvidas no município.

E é justamente com esse intuito que o Comitê Organizador tem o prazer de convidá-lo para participar da **Conferência de Busca do Futuro de Teutônia** que se realizará nos dias 16 a 18 de março de 2001, conforme programa anexo.

Dentre a população de nosso município, sua pessoa foi selecionada pela sua capacidade e influência em seu meio e, por isso, sua participação é indispensável. Desta forma, gostaríamos de que o/a Sr.(a) desse prioridade a esta atividade, pois contamos com sua presença no decorrer de todo o evento, pois ele se desenvolve através de atividades interrelacionadas.

Na certeza de sua presença, antecipadamente agradecemos.

# Teutônia

## *Futuro para Todos*

.....

### Nossa cidade daqui a 20 anos.

**Comitê Organizador**  
**Conferência de Busca do Futuro de Teutônia**  
 (Vera Lúcia Fontana, Sílvio Brune, Márcio Vogel, Ricardo Wagner, Ariberto Magedanz, Renato Kreimeier, Célia O. Bergmann e Jorge Lauri Mörschbacher)

#### Horários de saída e retorno

Dias	Saída	Chegada
<b>Sexta – 16/03/01</b>	<b>14:00</b>	<b>21:00</b>
<b>Sábado – 17/03/01</b>	<b>8:00</b>	<b>19:00</b>
<b>Domingo – 18/03/01</b>	<b>8:00</b>	<b>14:00</b>

#### Observações:

**1ª** - O transporte para o local da Conferência será realizado em conjunto com todos participantes, através de ônibus especialmente locado para este fim, tendo como ponto de saída e chegada o Centro Administrativo.

**2ª** - O investimento correspondente a cada participante será de R\$ 30,00.

**3ª** - Participantes com 100% de comparecimento receberão CERTIFICADO.

## ANEXO 4 – CARTA PARA EMPRESAS

# Teutônia

*Futuro para Todos*



**Nossa cidade daqui a 20 anos.**

Para

### **INDÚSTRIA DE CALÇADOS BLIP LTDA.**

Todos sabemos que é vital a necessidade de planejarmos os destinos. Não podemos delegar esta atividade para que outros definam nosso futuro.

Com esse intuito, Teutônia sediará, em março, a **1ª Conferência de Busca do Futuro** do sul do Brasil, onde toda comunidade estará envolvida. Trata-se de uma das mais modernas formas de planejamento estratégico para comunidades e organizações.

O projeto envolverá os mais diversos segmentos da sociedade, sendo um planejamento da comunidade para a comunidade, e terá o acompanhamento e a coordenação do Prof. Antônio Nóbrega Filho, ex-Superintendente de Desenvolvimento do Estado do Ceará e professor da Universidade do mesmo Estado, e o Dr. Paulo Barcellos, professor de Planejamento Estratégico em programas de pós-graduação da UFRGS.

Sendo um projeto que beneficiará a toda comunidade, os recursos para sua realização devem, de igual forma, se originar da própria sociedade, evitando, assim, uma possível ingerência ideológica específica sobre o projeto.

Certos da vossa compreensão, da importância deste projeto para o desenvolvimento econômico e social de Teutônia, contamos com a vossa colaboração, para viabilidade do mesmo.

#### **Comitê Organizador**

#### **Conferência de Busca do Futuro de Teutônia**

(Vera Lúcia Fontana, Sílvio Brune, Márcio Vogel, Ricardo Wagner, Ariberto Magedanz, Renato Kreimeier, Célia O. Bergmann e Jorge Lauri Mörschbacher)

#### **Em tempo:**

Solicitamos uma colaboração desta empresa no valor de R\$500,00.

ANEXO 5 – LOGOMARCA, ADESIVO E CAMISETAS





## ANEXO 6 – REPORTAGENS DE JORNAIS

# Em busca do futuro

Planejar o futuro de Teutônia, nos seus mais diversos setores, buscando o crescimento controlado e harmônico. Estes serão os objetivos da Conferência em Busca do Futuro de Teutônia, nesta sexta, sábado e domingo, junto ao restaurante da Lagoa da Harmonia.

Os trabalhos serão coordenados pelo professor Antônio Nobrega Filho, ex-superintendente de Desenvolvimento do Ceará e professor da Universidade do mesmo Estado, e o Dr. Paulo Barcellos, professor de Planejamento Estratégico em programas de pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Segundo o comitê organizador, trata-se de uma metodologia que envolve representantes de todos os segmentos da comunidade. **Página 4**

Folha Popular, março de 2001

# Em busca do futuro

## ● Participação da comunidade será importante

De 16 a 18 de março deste ano acontecerá a Conferência de Busca de Futuro para Teutônia. Conforme explicou o Comitê Organizador do evento, o objetivo é planejar a construção do futuro do Município para os próximos 20 anos. A idéia é de construção conjunta, ou seja, onde todas as pessoas possam participar, apresentando sugestões para o correto crescimento de Teutônia. Desta forma a visão de planejamento do desenvolvimento não ficará restrita a um segmento apenas. A Folha Popular procurou algumas das 150 pessoas convidadas à participarem da conferência "Teutônia, futuro para todos" e colheu suas opiniões sobre a relevância do evento para a cidade.



Egon E. Hoerlle



Rodrigo Brune

### SEM PARTIDO

"A conferência será muito interessante, especialmente, pelo trabalho que vem sendo realizado pelo Ricardo Wagner. É um trabalho sem fins políticos. O envolvimento de todas as camadas sociais também é outro fator positivo deste evento. Entendo que pelo grande envolvimento, a conferência tem grandes possibilidades de dar certo", comentou Francisco Abraão, diretor da Elegê Alimentos. No seu ponto de vista, a participação maciça de pessoas da sociedade teutoniense é a grande vantagem do encontro, pois elas conhecem a realidade local, o que evitará as sugestões descabidas. O diretor da Elegê Alimentos, a exemplo de outros entrevistados, também alertou para a importância da concretização das decisões da conferência.

### PLANEJAMENTO AMPLO

"Será de grande importância para Teutônia, pois vai abranger todos os segmentos da sociedade, proporcionando a oportunidade de um planejamento mais amplo do desenvolvimento do Município. Realmente deve ser buscado um objetivo. Também entendo que a participação maciça de lideranças de Teutônia é a grande vantagem da conferência. Mas nada adiantará se todas as administrações públicas não se comprometerem a executar as decisões do encontro", opinou Rodrigo Brune, da Elegê Alimentos.

### RESPONSABILIDADES E PRAZOS

"Não poderá haver nenhuma vinculação política. Acredito neste projeto. Se as demais pessoas entenderem que será bom para a sociedade, a conferência dará certo", analisou Marco Antônio Fontana, diretor da Calçados Reifer. Ele enfatizou que a participação de pessoas preparadas, ou seja, com escolaridade, experiência prática e convivência será importantíssima para o evento. "A visão é promover benefícios para a toda a sociedade. É uma forma de fazer as coisas acontecerem de maneira planejada. Quanto mais planejamento, mais próximos vamos ficar do objetivo", salientou Fontana.

O empresário também se preocupou com a concretização das idéias apresentadas pelos participantes. "Para o planejamento ser executado, precisamos definir responsabilidades e prazos de concretização. A administração pública, independente do prefeito que estiver no comando, terá que assumir a responsabilidade", alertou. Marco Antônio Fontana ainda apontou a necessidade de serem promovidas, após a realização da conferência, reuniões para revisar o planejamento estabelecido.

### COMPARAÇÃO

O presidente da Certel, Egon Édio Hoerlle compa-



Francisco Abraão



Marco A. Fontana

rou o planejamento do município com o efetuado nas empresas. "Acho que se numa empresa hoje é normal planejar o futuro, gerenciar o presente e criar o futuro, é evidente que numa comunidade como Teutônia é indispensável que a sociedade como um todo se envolva num planejamento com visão pró-ativa, para vislumbrar o futuro mais promissor para a nossa população."

Hoerlle vê com bons olhos a realização de tal conferência. "Pela amplitude do temário que será abordado, torna-se extremamente interessante porque fará com que as pessoas pensem o amanhã de Teutônia nas mais diversas áreas, para alavancar o nosso desenvolvimento. Até porque nós estamos numa localização bastante privilegiada geograficamente, em termos de acessos rodoviários para escoamento da produção, próximo ao porto de Estrela, boa infraestrutura energética, bons telefones."

Falando especificamente de energia, o presidente da Certel enfatizou que "temos energia disponível num raio de ação de 7 Km com a subestação ampliada para 23 Mega-watts, o que perfeitamente pode possibilitar a instalação de indústrias, gerando emprego e renda."

Quanto a participação da comunidade, Egon Édio Hoerlle vai além. "Entendo necessária a criação de um órgão no município com a filosofia do IPUC (Curitiba/PR). Quem sabe da realidade de Teutônia somos nós, que trabalharemos no planejamento. Os profissionais trarão a metodologia e ajudarão a sistematizar, entretanto quem terá que pensar o Teutônia do futuro somos nós."

Ainda a respeito do envolvimento, Hoerlle se mostrou satisfeito. "Está bem pensado, é uma idéia boa: envolver e comprometer a comunidade. Até porque nós brasileiros temos uma cultura paternalista: achamos que o governo tudo pode e tudo faz, mas temos que pensar que o município só é forte, que ele só pode trabalhar na área econômica, cultural, social, ... se houver geração de receita, e quem gera a receita é a iniciativa privada."

## Conferência em Busca do Futuro de Teutônia

*Planejar o futuro do município nos seus mais diversos setores, buscando o crescimento controlado e harmônico. Esses serão os grandes objetivos da Conferência em Busca do Futuro de Teutônia. O evento acontece nesta sexta, sábado e domingo, junto ao Restaurante da Lagoa da Harmonia.*

*Os trabalhos serão coordenados pelo professor Antônio Nobrega Filho, ex-supe-*

*rintendente de desenvolvimento do Ceará e professor da universidade do mesmo Estado; e o Dr. Paulo Barcellos, professor de Planejamento Estratégico em programas de pós graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.*

*Segundo o Comitê Organizador, trata-se de um trabalho imparcial baseado numa metodologia que envolve representantes de todos os segmentos da comunidade.*

<b>PROGRAMAÇÃO:</b>	<b>DIAS</b>	<b>INÍCIO</b>	<b>ENCERRAMENTO</b>
Sexta-feira	16/03/2001	14 horas	21 horas
Sábado	17/03/2001	08 horas	19 horas
Domingo	18/03/2001	08 horas	14 horas

O Informativo de Teutônia, março de 2001

## Um futuro para todos



*Ricardo Wagner*

De 16 a 18 de março deste ano acontecerá a Conferência de Busca de Futuro para Teutônia. Conforme explicou Ricardo Wagner, um dos membros do Comitê Organizador do evento, o objetivo é planejar a construção do futuro do Município para os próximos 20 anos.

**CONJUNTA** - "A idéia é de construção conjunta, ou seja, onde todas as pessoas possam participar, apresentando sugestões para o correto crescimento da nossa cidade. Desta forma a visão de planejamento do desenvolvimento não ficará restrita a um segmento apenas", comentou Wagner. O comitê é integrado por várias outras lideranças que representam setores diferentes da sociedade teutoniense.

**ENVOLVIMENTO** - A conferência "Teutônia, futuro para todos" envolverá em torno de 150 teutonienses, oriundos dos diversos segmentos da comunidade. "Toda a sociedade deverá estar representada no grande encontro. É a metodologia mais eficaz ao mundo em planejamento de desenvolvimento das cidades", afirmou Ricardo Wagner. Os organizadores estão deixando claro que a Conferência de Busca de Futuro para Teutônia não é o projeto de um partido político ou pessoa, mas um trabalho de toda a comunidade teutoniense.

**PARTICIPAÇÃO** - O Comitê Organizador tem se preocupado em deixar claro às dezenas de pessoas convidadas, a importância da efetiva participação na conferência. Foi pedido que os representantes escolhidos considerem o evento como prioridade absoluta.

**ANEXO 7 – CARTA DA CÂMARA DE VEREADORES DE TEUTÔNIA**



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
Câmara de Vereadores de Teutônia

Of. 018/01  
CMVT/RB

Teutônia, 12 de março de 2001.

Prezado Senhor:

Ao cumprimentá-lo cordialmente, vimos pelo presente convidá-lo para participar da próxima Sessão Ordinária deste Legislativo, que realizar-se-á no próximo dia 14 de março, às 18 horas e 30 minutos, na Câmara Municipal de Vereadores, a fim de fazer uso da tribuna para prestar maiores esclarecimentos aos vereadores, referente a Conferência em Busca do Futuro de Teutônia, a ser realizada nos dias 16, 17 e 18 de Março de 2001.

Contando com a sua honrosa presença, subscrevemo-nos.

Atenciosamente



Márcio Cristiano Vogel  
Presidente

Ilmo. Sr.  
Ricardo Wagner  
TEUTÔNIA/RS

## ANEXO 8 - DESAFIOS E COMPROMISSOS

**Grupo:** Educação

**Tema:** Educação

**Desafios:**

- Criar Cursos Profissionalizantes (Nível Médio).
- Qualificar a Educação Infantil (Creches).
- Criar uma Estrutura Universitária.
- Criar núcleos de atendimento a crianças e jovens carentes das Comunidades.
- Programa de Combate ao Trabalho Infantil, Abuso Sexual e Violência Doméstica.

**Grupo:** Jovens

**Tema:** Meio Ambiente

**Desafios:**

- Desenvolvimento sustentável.
- Preservação de serviços hídricos naturais.
- Implementar a Educação Ambiental.
- Designação de áreas de preservação ambiental.
- Geração alternativa de energia.

**Grupo:** Associações

**Tema:** Cultura e Lazer

**Desafios:**

- Polo cultural e turístico.
- Complexo esportivo para atletismo.
- Parque de eventos e entretenimento.

- Centro de convivência da Terceira Idade.
- Aumento do nível cultural do Homem do Campo e da Comunidade.

**Grupo:** Funcionários Públicos

**Tema:** Segurança

**Desafios:**

- Combate permanente ao uso de drogas.
- Equipamento e profissionais para BM e PC.
- Posto da PRE no município.
- Guarda Municipal de Trânsito.
- Corpo de Bombeiros.
- Câmeras de vídeo nos bancos.

**Grupo:** Trabalhadores

**Tema:** Ação Social

**Desafios:**

- Projetos Comunitários (Núcleos de Casas Populares, Escolas profissionalizantes e trabalhos comunitários).
- Centro regional com oficinas pedagógicas para pessoas com necessidades especiais.
- Centro comunitário – Fazenda de atendimento ao idoso e ao excluído da sociedade.
- Casa da mulher.

**Grupo:** Políticos

**Tema:** Ações do Poder Público

**Desafios:**

- Comissão de Planejamento.

- Fiscalização de serviços.
- Controle de Qualidade Municipal.
- Informatização de Processos Públicos.

**Grupo:** Saúde

**Tema:** Saúde

**Desafios:**

- Qualificação e unificação do Sistema Hospitalar.
- Ações preventivas gerais e específicas.
- Municipalização plena da saúde.
- Planejamento da Saúde Familiar.
- Ser referência em saúde pública.

**Grupo:** Agricultura

**Tema:** Agronegócio

**Desafios:**

- Subsidiar a agricultura.
- Reversão do êxodo rural.
- Mercado hortifrutigranjeiros e outros.
- Agroturismo e agroindústria.
- Diversificar a matriz produtora da agropecuária.
- Criar pólo de agricultura ecológica.
- Ser referência em turismo rural e cultural.

**Grupo:** Serviços

**Tema:** Urbanismo

**Desafios:**

- Planejamento urbanístico integrado.
- Saneamento básico.
- Transporte.
- Anexações estratégicas.

**Grupo:** Empresários

**Tema:** Gerar renda e emprego

**Desafios:**

- Pólo industrial.
- Atrair novos investimentos.
- Diversificar a economia.
- Incrementar o turismo.
- Incubadora Industrial Tecnológica.

## ANEXO 9 – REPORTAGENS EM JORNAIS PÓS-CONFERÊNCIA

**Casa de Frutas**  
**BAKIBOM**  
Zucki e Bagatini Ltda  
Rua Major Bandeira, 78  
Bairro Languipe - Teutônia  
Fone: 762-2190 ou 9956-7078

# de Teutônia

# INFORMATIVO

TEUTÔNIA - PAVERAMA - POÇO DAS ANTAS - BOA VISTA DO SUL - WESTFÁLIA

**Nº 580 - 21 de março de 2001**

**SICREDI**  
a parceria como solução

## Duas décadas em debate

Uma conferência, apartidária, deu início a uma longa caminhada em busca do futuro de Teutônia. Lideranças dos mais distintos segmentos da comunidade reuniram-se no último final de semana para traçar um planejamento estratégico que projetará o crescimento do município para os próximos 20 anos.  
Confira mais detalhes na página 13



*Cerca de 130 pessoas participaram da conferência*

O Informativo de Teutônia, março de 2001

## Conferência de Busca do Futuro de Teutônia



Teutônia realizou neste último final de semana a Conferência de Busca do Futuro que tinha como finalidade projetar o município para 20 anos. A Conferência, que foi realizada nas dependências do Restaurante da Harmonia, reuniu de sexta a domingo, em torno de 130 representantes de todos os segmentos organizacionais e ideológicos da sociedade, para juntos traçarem os principais desafios e estratégias que levarão o município há um desenvolvimento sadio.

A Conferência, que tinha como slogan "Teutônia, Futuro para Todos", foi realizada seguindo um moderno método extremamente participativo, com alto envolvimento intelectual e emocional, onde os objetivos não eram discutir divergências, mas encontrar uma base comum entre todos participantes. Trata-se de um projeto advindo da comunidade, realizado pela comunidade para o bem comum da comunidade.

Durante a Conferência foram tomadas deliberações nas áreas de Geração de Emprego e Renda, Agricultura, Cultura e Lazer, Ação Social, Ações do Poder Público, Segurança, Urbanismo, Educação, Preservação Ambiental e Saúde. No entanto, um diferencial da metodologia empregada, está na formação de várias frentes de trabalhos para transformar

em realidade os sonhos e desafios propostos no evento.

O Prof. Antônio Nóbrega Filho, ex-superintendente de Desenvolvimento do Estado do Ceará, e o Prof. Dr. Paulo Barcellos, professor dos cursos de Pós-Graduação da UFRGS, coordenadores do evento, trouxeram suas experiências de vários trabalhos realizados em diversas empresas, universidades e órgãos públicos, o que ajudou, com toda certeza, a fazer desta Conferência um marco para o desenvolvimento de Teutônia. (R.W.)



*Participantes foram divididos em grupos para discutir temas diversos*

O Informativo de Teutônia, março de 2001

## ANEXO 10 – FOTOS DA CONFERÊNCIA



