
Construção do futuro com grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem

Paulo Fernando Pinto Barcellos
Aurélio de Leão Andrade
Antonio Nóbrega Filho

RESUMO

Neste artigo, apresenta-se uma de diversas experiências de pesquisa-ação participativa dos autores em mudanças de larga escala em comunidades, utilizando a abordagem da Conferência de Busca. Desenvolvida desde a década de 1960, essa abordagem vem sendo enriquecida, tanto metodologicamente quanto em casos, ao longo dos anos por diversos autores. Este trabalho coopera nesse sentido, ao descrever os próprios desenvolvimentos dos autores, principalmente pela aplicação em um contexto brasileiro, bem como ao refinar a combinação do método com o pensamento sistêmico e com o conceito de desenvolvimento de comunidades de aprendizagem. Os resultados obtidos apontam para a conveniência do emprego da abordagem utilizada na construção da visão de futuro para o planejamento de longo prazo de comunidades.

Recebido em 09/agosto/2004
Aprovado em 21/setembro/2004

Palavras-chave: comunidades de aprendizagem, construção de visão de futuro, pensamento sistêmico, planejamento de longo prazo.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o ritmo das mudanças atinge velocidade vertiginosa. O que pareceria impossível ontem é, agora, realidade. O hábito de hoje já deixa de sê-lo amanhã. E o dia seguinte traz surpresas inimagináveis há pouco tempo. Nesse mundo em constante modificação, a única certeza é a incerteza. Incerteza de mercados, produtos, serviços e comportamentos que explica, em grande parte, o fracasso de tantos exercícios de planejamento no meio empresarial ou governamental em que esforços, tempo e dinheiro são desperdiçados. À mente de todos assomam, então, o mesmo receio e a mesma dúvida: o que fazer hoje para alcançar o amanhã almejado?

Dentre as respostas possíveis à questão em foco encontram-se o recurso ao pensamento complexo, proposto por Morin (1994), e a utilização do planejamento sob visão sistêmica, como discutido por Barcellos (2002) e Barcellos e Barcellos (2004) — perspectiva definida como holística por Mariotti (2000) — em que múltiplas relações de causalidade se manifestam em horizonte amplo, tanto no

Paulo Fernando Pinto Barcellos, Engenheiro Civil e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com a titulação de Ph.D. em Engenharia de Produção pela *Marquette University* (Milwaukee, WI, Estados Unidos), é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (CEP 95070-560 — Caxias do Sul/RS, Brasil) e Professor de Programas de Pós-Graduação em Administração em universidades no Brasil e no exterior.
E-mail: pfpbarce@ucs.br
Endereço:
Universidade de Caxias do Sul
Programa de Pós-Graduação em Administração
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130
95070-560 — Caxias do Sul — RS

Aurélio de Leão Andrade, Analista de Sistemas e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, é Diretor da er3 Consultoria e Educação para Mudança e Professor de Programas de Extensão e Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (CEP 93022-000 — São Leopoldo/RS, Brasil) e Universidade Federal do Paraná.
E-mail: aurelio@er3.com.br

Antonio Nóbrega Filho é Professor Adjunto da Universidade Estadual do Ceará (CEP 60740-000 — Fortaleza/CE, Brasil), Professor de Gestão pela Qualidade em cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação em Administração de Empresas e Consultor Organizacional.
E-mail: signobrega@uol.com.br

tempo quanto no espaço, fugindo essas interconexões não-lineares à perspectiva do pensamento reducionista, comum às abordagens cartesianas, na qual causa e efeito se encontram próximos.

O conviver contextualizado em ambiente turbulento requer novas formas de pensar e agir. Planejar com sucesso em condição de permanente mudança de cenário implica aprendizado coletivo e envolvimento em processo que seja realizado por pessoas, visando a pessoas e com pessoas. Essa abordagem — aqui chamada de Construção Sistêmica do Futuro — contraria, frontalmente, a visão clássica do planejamento em que somente à alta administração de organizações públicas e privadas, bem como aos técnicos e especialistas da área, é concedida a honraria de acesso ao ritual, cabendo a uns poucos a tarefa de formular as estratégias de criação do futuro de muitos. Postula a nova óptica, entretanto, que a perspectiva coletiva destes, resultante da contribuição do todo, é maior e melhor que a soma das visões individuais daqueles poucos privilegiados. As pessoas sabem muito e sabem mais do que pensam que sabem. O que lhes falta é a oportunidade para contribuir e aprender umas com as outras. Essa é a essência da abordagem proposta em que o valor do entendimento das inter-relações das partes integrantes do sistema sobrepuja o da compreensão de cada parte individualmente.

A problemática é tratada sob a perspectiva do pensamento sistêmico com envolvimento de grupos heterogêneos autogerenciados trabalhando em conjunto (EMERY, 1997; EMERY e DEVANE, 1999; EMERY e PURSER, 1996; WEISBORD e JANOFF, 2000). As pessoas podem ser consideradas integrantes de grande sistema aberto em que, individualmente, cada um conhece pequena parte do todo. A construção do futuro sonhado está embasada nas aspirações que jazem no coração e na mente de cada pessoa, pois quem sabe o que deseja são os integrantes do sistema, aqueles que ali vivem seu dia-a-dia. O viver cotidiano ensina, ao observador não alienado e atento, oportunidades sem conta de aprendizado. A interação proporcionada pela convivência e provocada pela abordagem aqui descrita é, pois, fator multiplicador do conhecimento, transformando os participantes do exercício em comunidades de aprendizagem e crescimento. Para potencializar os efeitos práticos perseguidos pela sistemática proposta, faz-se mister observar alguns passos metodológicos que encontram raízes tanto na teoria dos sistemas abertos (BERTALANFFY, 1998) quanto na escola do pensamento sistêmico (ARGYRIS e SCHÖN, 1974; 1978; 1996; CHECKLAND, 1981; FORRESTER, 1961; SENGE, 1990; 1996; 1998; SENGE *et al.*, 1999), na dinâmica de sistemas (FORRESTER, 1961; 1969; 1971; 1975; 1989; 1994) e na teoria dos sistemas vivos (CAPRA, 1982; 1996; 1999; 2002; CAPRA e STEINDL-RAST, 1996), com o apoio da psicologia psicanalítica (BION, 1961), da Gestalt (LEWIN, 1951), bem como da logoterapia (FRANKL, 1999).

Neste trabalho tem-se, pois, o objetivo de apresentar uma experiência de construção do futuro com grupos sociais complexos, em que a abordagem predominante apresenta um viés

sistêmico e de participação, de forma que a mudança se sustente na comunidade de aprendizagem. Assim, exploram-se aspectos fundamentais do pensamento sistêmico, da construção de futuro por meio de comunidades de aprendizagem, em específico o emprego do método de Busca do Futuro (*Future Search*) ou Conferência de Busca (*Search Conference*), para, então, abordar o caso do Pacto de Cooperação do Ceará e seus resultados.

O desenvolvimento de tal trabalho apóia-se na experiência dos autores em intervenções de mudança de larga escala. Essa experiência fundamenta-se na linha de trabalho da pesquisa-ação de caráter participativo. Conforme Thiollent (1994, p.14), a pesquisa-ação é definida como 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 ou participativo”.

À luz dessa definição, observa-se a potencialidade de realizar investigações de mudança em comunidades de aprendizagem aplicando o método da pesquisa-ação, pois sua concepção envolve agir sobre dado contexto organizacional, visando resolver determinado problema que afeta a comunidade — a melhoria na capacidade coletiva de criar um futuro profundamente desejado. Porém, importante justificativa para o uso da pesquisa-ação é que essa é coerente com os pressupostos do pensamento sistêmico. Kolb (1984, p.21) descreve os pressupostos da pesquisa-ação como abordagem de aprendizagem e mudança a partir das idéias de Kurt Lewin:

- “Nas técnicas de pesquisa-ação e método de laboratório, a aprendizagem, a mudança e o crescimento são tidos como melhor facilitados por um processo integrado que começa com a experiência concreta do aqui-e-agora seguida pela coleta de dados e observações a respeito da experiência. Os dados são então analisados e as conclusões dessa análise realimentam os atores dentro da experiência para uso na modificação do seu comportamento e escolha de novas experiências. [...] A experiência concreta imediata é a base para a observação e a reflexão. Essas observações são assimiladas em uma ‘teoria’ a partir da qual novas implicações para ação podem ser deduzidas. Essas implicações ou hipóteses servem então como guias para a ação de criar novas experiências”.

Além disso, a pesquisa-ação é baseada em um processo de *feedback*, conceito emprestado do pensamento sistêmico, e por conseguinte da cibernética e engenharia de controle, para descrever uma aprendizagem social e um processo de resolução de problemas que gera aprendizagem. Segundo Kolb (1984, p.22):

- “Este *feedback* de informação provê a base para um processo contínuo de ação dirigida por objetivos e avaliação das conseqüências daquela ação. Lewin e seus seguidores acreditavam que grande parte da ineficácia individual e organizacional poderia ser oriunda em última instância da falta de

processos de *feedback* adequados. Essa ineficácia resulta de um desequilíbrio entre observação e ação — seja oriundo de uma tendência dos indivíduos e organizações enfatizar decisão e ação às expensas da coleta de informações, seja de uma tendência de assoberbar-se com a coleta e a análise de dados. O objetivo do método de laboratório e da pesquisa-ação é integrar essas duas perspectivas em um processo de aprendizagem eficaz, guiado por objetivos”.

2. PENSAMENTO SISTÊMICO

Falar sobre o pensamento sistêmico implica reconhecer o movimento de reequilíbrio que os tempos de mudança exigem. O atual conjunto básico de valores da ciência e da sociedade foi concebido nos últimos 300 anos, tendo origem nos séculos XVI e XVII com Descartes, Bacon, Copérnico, Galileu e Newton. Antes de 1500, a visão do mundo fora predominantemente orgânica. A partir das concepções filosóficas de Descartes e Bacon e da transformação dessas em ciência *hard* por Newton, a visão de mundo predominante passou a ser mecanicista. Ela materializou-se com os avanços científicos e tecnológicos do método de investigação proposto por Descartes e Bacon (CAPRA, 1982).

Apesar do vasto sucesso alcançado por essa forma de investigação, que penetrou não só as ciências naturais como também as ciências sociais e a própria cultura, esse paradigma começa a apresentar seus primeiros sinais de crise com as descobertas nos campos da eletrodinâmica, da teoria da evolução de Darwin e, principalmente, dos desdobramentos da física moderna. Com Einstein, a relatividade e a física quântica, uma série de postulados e pressupostos fundamentais do paradigma mecanicista são postos à prova. A linguagem do pensamento analítico já não é capaz de explicar novos fenômenos de características surpreendentes, como a natureza da luz e das partículas atômicas e subatômicas (CAPRA, 1996).

Também em biologia, psicologia, medicina, economia e sociologia, o pensamento analítico passa a não ser suficiente para explicar fenômenos altamente complexos influenciados por contextos e relações ambientais. Por fim, a própria administração encontra, no final do século XX, seu limite dentro do paradigma mecanicista, pois esse é incapaz de gerar organizações suficientemente flexíveis e inteligentes para enfrentar a crescente dinâmica e a complexidade da realidade organizacional (ANDRADE, 2004).

A mudança emergente oriunda da necessidade de resolver tais problemas é uma mudança de paradigma, segundo Capra (1982; 1996; 1999) e Capra e Steindl-Rast (1996). É uma necessidade que surge em função das crises sociais e científicas do paradigma vigente. Os indícios de um novo paradigma que lide com essas crises insinuam-se na linha de frente da ciência, nos movimentos sociais e nas redes alternativas. O novo paradigma tem como características aspectos que visam ultrapassar a crise de percepção gerada pelo velho paradigma.

Ackoff (1981) descreve a mudança na sociedade industrial contemporânea como tendo seu ápice por volta da Segunda Guerra Mundial. A **era das máquinas**, associada à revolução industrial, começa a dar lugar à **era dos sistemas**. Sob o ponto de vista sociológico, a era dos sistemas emerge como consequência do crescimento da interdependência, devido aos sistemas complexos construídos pelo homem. O novo período histórico é caracterizado pela mudança permanente e requer uma nova concepção da realidade (KASPER, 2000). O pensamento mecanicista dá lugar ao pensamento sistêmico, ou melhor, o paradigma sistêmico contextualiza o paradigma mecanicista aos tipos de problemas em que esse último pode ser mais eficaz.

Na teoria administrativa, esse movimento torna-se muito mais sensível com os limites das teorias, métodos e ferramentas mecanicistas, exacerbado por inúmeras publicações das décadas pós-guerra, sendo o trabalho seminal de Herbert Alexander Simon (1916-2001) sobre os limites da racionalidade o expoente máximo. Desde então, novas teorias, métodos e ferramentas aderem, cada vez mais, a um conjunto de características sistêmicas. Mas, afinal de contas, que elementos são esses que caracterizam metodologias sistêmicas?

Em trabalho recente, Andrade (2004) apresenta a síntese dessas características representando um movimento de reequilíbrio de tendências opostas, desequilibradas pelo paradigma mecanicista. São as mudanças de ênfase:

- de partes para todo;
- de objetos para relacionamentos;
- de hierarquias para redes;
- de causalidade linear para circularidade dos fluxos e relações;
- de estrutura para processo;
- de metáfora mecânica para metáfora do organismo vivo e outras não-mecânicas;
- de conhecimento objetivo para conhecimento contextual e epistêmico;
- de verdade para descrições aproximadas;
- de quantidade para qualidade;
- de controle para cooperação, influência e ação não-violenta.

Desse modo, a aderência a essa forma de pensar dá-se em maior ou menor grau, na medida em que uma teoria, método ou ferramenta está em acordo com maior ou menor número de suas características. Dentre as intenções deste artigo, encontra-se a de argumentar a respeito do caráter sistêmico da abordagem de construção do futuro por meio de comunidades de aprendizagem.

3. O CARÁTER SISTÊMICO DA CONSTRUÇÃO DO FUTURO POR MEIO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

A construção do futuro por meio de comunidades de aprendizagem integra o sistema social, pois impele um caráter in-

clusivo pelo estímulo à reflexão e ao diálogo coletivo. Faz com que as diferentes partes compartilhem um futuro e uma identidade, dando vitalidade ao sentido de comunidade integral e reduzindo a fragmentação da identidade com a parte. Os integrantes passam a cultivar relacionamentos mais produtivos, que levam à formação de redes formais e informais, desintegrando hierarquias mecanicistas que isolam os grupos de pessoas, objetificando-as. O conhecimento flui de maneira mais livre, alinhado por identidade e estratégia coletivamente construídas, gerando maior inteligência e eficácia organizacional.

Processos e estruturas são elaborados pelas lideranças, iluminadas por uma idéia mais viva da comunidade, visando facilitar esse fluxo de sentido. Isso implica a construção de sistemas de *feedback*, que conferem sustentabilidade às ações e à inteligência. Essa última é fecundada por uma idéia norteadora de valorização da aprendizagem e do desafio a modelos mentais instituídos, proporcionando entendimento mais contextual e aberto e menos objetivante da realidade. O compromisso com a verdade é buscado como medida de melhoria da eficácia das ações, menos sob perspectiva positivista (e por isso absolutizante) mas em postura de entendimento aproximado temporário. Na ciência, assim como na sociedade, essa postura não-arrogante abre perspectivas de aprendizado e desenvolvimento contínuos e não permite a inércia dos modelos mentais absolutos. A quantidade e a mensuração são substituídas por propriedades humanizadoras na comunidade como a visão, a percepção, a estética, a ética, os valores, a qualidade, os sentimentos, os motivos, as intenções, a alma, a consciência e o espírito. Esse processo humanizador da comunidade acaba por gerar uma postura final de relativização do controle unilateral, para uma postura de busca de cooperação, influência e ação não-violenta.

4. COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM

O esforço da construção sistêmica do futuro trata de orientar a transformação de organizações e outras redes humanas em comunidades de aprendizagem. Na comunidade de aprendizagem, pessoas se unem para compartilhar sentido, desenvolvimento e, em última análise, liderança. A essência da comunidade de aprendizagem é o compartilhamento da liderança, que deixa de ser centrada na pessoa do líder e passa a transformar-se em um processo que permeia a comunidade. Liderança, nesse caso, significa o processo, bem como a capacidade de caminhar à frente e estimular o caminhar coletivo. Significa, também, nutrir a cultura colaborativa, na medida em que deixa de ser prerrogativa da autoridade para tornar-se uma força que flui entre todos os participantes. Liderança significa, em última análise, facilitar continuamente a emergência de novas estruturas e incorporar as melhores no projeto organizacional, facilitando a criatividade e institucionalizando-a (CENTER FOR ECOLITERACY, 2000).

Para Senge (1996, p.3), líderes são aquelas “pessoas que ‘caminham à frente’, pessoas que estão genuinamente com-

prometidas com a mudança profunda em si próprias e dentro de suas organizações e que demonstram seu comprometimento por suas ações”. Por intermédio delas, a mudança se propaga por formação de opinião e envolvimento. Esse entendimento vai de encontro ao modelo mental tradicional de que as mudanças devem começar no topo. Senge *et al.* (1999, p.83) acreditam, pelo contrário, que esse processo de mudança “[...] não é de cima para baixo, nem de baixo para cima, mas participativo em todos os níveis — alinhado através do entendimento comum de um sistema”. Em outras palavras, é necessário haver mudança em todos os pontos do sistema **ao mesmo tempo**.

Claramente, essas idéias sugerem mudança radical na cultura de poder e no controle da sociedade mecanicista. Criar e nutrir tais comunidades de maneira sustentável torna-se um incitamento à transformação cultural para o qual a maioria não está preparada. Trata-se, porém, de realização urgente, pois o projeto de comunidades humanas estruturadas exige que os negócios, a economia, as estruturas físicas e a ecologia não interfiram na capacidade inerente da natureza de sustentar a vida, já que a humanidade se encontra nos limites de certos sistemas ecológicos fundamentais à manutenção da vida. Isso é frontalmente contrário ao modelo mental da competitividade industrial a qualquer preço.

Para que essas comunidades se tornem sustentáveis, precisam estruturar-se em ciclos: a interação entre os membros envolve troca de recursos, aprendizagem e sentido em ciclos contínuos, de modo que todo resíduo seja reciclado por meio de cooperação e parcerias. A comunidade procura o equilíbrio dinâmico em enlances de *feedback*, auto-regulando-se, auto-organizando-se e autodesenvolvendo-se continuamente.

5. PLANEJANDO A CONSTRUÇÃO DO FUTURO

O planejamento do futuro com a participação de comunidades de aprendizagem tem recorrido à abordagem conhecida como Busca do Futuro (*Future Search*) ou Conferência de Busca (*Search Conference*). Trata-se de um método para planejar a mudança organizacional e as ações na comunidade. Desde seu desenvolvimento inicial nos anos 1960, a abordagem da Busca do Futuro tornou-se uma técnica efetiva de planejamento utilizada por empresas de ponta, organizações e comunidades para auxiliá-las a planejar estrategicamente o futuro. Cabana e Fiero (1995) reportam a utilização do método pela Motorola para desenvolver a estratégia global do negócio de *minichips*. Bill Gates, conhecido líder industrial e homem de negócios, recorreu a esse método para planejar a entrada no século XXI da divisão de desenvolvimento de produtos da Microsoft. Roy Romer, governador do estado do Colorado, nos Estados Unidos da América, utilizou-se, também, da reunião de Busca do Futuro para resolver com sucesso um conflito regional relativo a recursos hídricos (EMERY e PURSER, 1996). No Brasil, vários eventos já foram realizados com o emprego dessa técnica, todos com finalidades dis-

tintas. As diversas reuniões de busca — com abrangência estadual, municipal e organizacional (instituições governamentais e universidades) — foram realizadas em vários locais, como relatado em diversos documentos (CEARÁ 2020, 1997; CONFERÊNCIA..., 1998; DUAS DÉCADAS..., 2001; PREFEITOS..., 1998).

Para Emery e Purser (1996), a abordagem proporciona inúmeras aplicações, dentre as quais se incluem:

- o planejamento do desenvolvimento de comunidades e do futuro de cidades, regiões, setores industriais e associações profissionais;
- o desenvolvimento de planos abrangentes de reinvenção do governo;
- o planejamento do desenvolvimento regional;
- a gestão de conflitos entre partes litigiosas e diversos grupos de interesse no setor público;
- o desenvolvimento de parcerias a longo prazo com clientes, fornecedores ou agentes reguladores governamentais;
- a facilitação de esforços de desenvolvimento e renovação organizacional;
- a condução de reuniões de planejamento estratégico corporativo.

A Construção Sistêmica do Futuro, como aqui exposto, não é mais uma ferramenta de gestão, mas sim uma abordagem compartilhada da mudança planejada, que engaja o aprendizado coletivo e a criatividade de grupos sociais heterogêneos e, por isso, complexos, inspirando as pessoas a descobrir valores comuns em torno de novas estratégias, direções futuras e ações conjuntas. O processo conjuga as melhores práticas associadas ao planejamento estratégico, pensamento sistêmico e comunicações efetivas em grupo (ASCH, 1952; BION, 1961; LEWIN, 1951), propiciando aos participantes plena participação, posicionamento acima dos interesses pessoais e tomada de decisões visando ao bem comum.

Por que utilizar a abordagem proposta? O elo para a criação do futuro desejável em qualquer sistema jaz nos corações e nas mentes daqueles que o integram. Nesses encontros de aprendizado coletivo, as pessoas têm chance de derrubar as barreiras existentes e assumir mais o controle de seu futuro. Muitos participantes dão boas-vindas à oportunidade de assumir responsabilidades, bem como aprender e trabalhar com pessoas de outras áreas, com distintas experiências de vida. As pessoas podem, então, começar a aceitar diferenças — vivenciais, de perspectivas pessoais e de valores — como realidades com as quais conviver e não como problemas a resolver. Muitos começam a rever seus estereótipos (modelos mentais) à medida que abraçam novas coalizões de trabalho. Descubram recursos em si mesmos e nos outros, que ignoravam lá estar. Projetos surpreendentes tornam-se, então, possíveis.

A reunião de busca resulta, usualmente, em estratégias baseadas em ações que os participantes se comprometem a implementar de modo livre e espontâneo, porque a aborda-

gem se encaixa nas aspirações humanas por interações sociais saudáveis e efetivas, bem como os participantes passam a ver sentido no que se propõem a fazer (FRANKL, 1999). Não requer das pessoas, portanto, longo aprendizado ou imersão em teorias complexas, consistindo em um método que os cidadãos comuns podem aplicar. Os encontros podem ser vistos como laboratório de aprendizagem (WEISBORD e JANOFF, 2000), pois se trata de um processo vivo. Cada participante tem seu modelo mental — e os modelos são muito diferentes entre si — sobre o modo como funciona o mundo. Os grupos de trabalho têm de descobrir em tempo real seu próprio modelo se desejarem permanecer conectados. Quanto mais heterogêneo for o grupo, menos provável será a ajuda de algum modelo conceitual. O ganho para os participantes resulta dos diálogos entre si para compartilhar o entendimento, por meio de estímulos a ouvir com atenção, falar abertamente e compreender o que os outros estão dizendo, em direção à descoberta de ideais compartilhados, dando-se conta para o que estão prontos, desejosos e são capazes de realizar. Para Emery e Purser (1996), trata-se, portanto, de método de planejamento feito pelo povo, para o povo e com o povo.

6. UM CASO BRASILEIRO

O caso aqui relatado, o Pacto de Cooperação do Ceará, representa, na prática, a eficácia do poder resolutivo de grupos sociais complexos quando em comunidades dispostas à aprendizagem.

Historicamente, o estado do Ceará tem-se destacado por ações de cidadania com forte repercussão e influência no País. A libertação dos escravos, por exemplo, no Ceará aconteceu em 1884, antecipando-se em quatro anos à Lei Áurea. O jagadeiro Francisco José do Nascimento, conhecido como Chico da Matilde — o Dragão do Mar, nascido em 1839 e considerado o maior herói popular da luta pela libertação dos escravos, quando nomeado prático da Capitania dos Portos, fechou o porto de Fortaleza ao tráfico de escravos para outras províncias como uma de suas primeiras atitudes. Essa ousadia custou-lhe o cargo, levando-o a liderar o movimento praieiro que se disseminou pela província, culminando com a libertação antecipada dos escravos (informações obtidas no *site* do Centro Cultural Dragão do Mar: <www.dragaodomar.org.br>).

Constitui outro exemplo a criação, no Ceará, em 1884, da Academia Cearense de Letras, a primeira academia de letras do Brasil, fundada por um grupo de intelectuais que se propunham a questionar a realidade do estado e do país por meio da literatura (informações obtidas no *site* da Academia Cearense de Letras: <www.secrel.com.br/acl.html>).

Desde o final da década de 1980, o Ceará vem experimentando mudanças significativas em seus indicadores sociais e econômicos a despeito de sua posição geográfica — 93% de seu território encontram-se no semi-árido nordestino, com baixa intensidade pluviométrica, o que proporciona fortes

inibidores naturais ao desenvolvimento sustentável. Ao longo desse período, diversos movimentos de cidadania têm surgido e prosperado no esteio cíclico do aprendizado pela busca de métodos para o enfrentamento de adversidades. O mais conhecido deles, porque já implementado em vários estados brasileiros, é o denominado Pacto de Cooperação que, no Ceará, foi criado em outubro de 1991. De acordo com Rebouças *et al.* (1997), trata-se de uma rede de cidadania constituída por pessoas interessadas em contribuir para o desenvolvimento sustentável do estado, nas áreas econômica, social, política, cultural e ambiental. Essa rede é integrada pelos Pactos Regionais, compreendendo participantes em rede com foco geográfico regional, Fóruns Setoriais, envolvendo representantes de atividades econômicas tradicionais e do terceiro setor, e Fóruns Temáticos, congregando interessados em temas específicos.

As instâncias do Pacto são virtuais, autônomas e auto-sustentáveis, articulando-se em forma de rede, entre si e com diversas organizações governamentais, privadas e não-governamentais. Seu funcionamento é informal, não possuindo personalidade jurídica, patrimônio, sede, fontes próprias de financiamento, corpo dirigente ou funcional. Cada unidade que surge cuida de prover os meios para sua manutenção. As formas são diversificadas, sendo as mais frequentes as cotizações, o empréstimo de espaços para reuniões, a terceirização de serviços ou a utilização de estruturas ociosas de algumas entidades.

O Pacto atua como um catalisador, aproximando, conectando e estimulando pessoas, grupos, movimentos e organizações para que pratiquem a Gestão Compartilhada, entendida como a atuação conjunta de distintos agentes sociais e econômicos que, conservando suas identidades, articulam-se para solucionar problemas complexos do interesse das coletividades a que pertencem.

Criado por um grupo de empresários e o Governo do Estado, o Pacto segue tendo por objetivo elaborar e implementar projetos de interesse da sociedade. Sua composição inicial foi sendo progressivamente ampliada à medida que passou a incluir membros de universidades, meios de comunicação, prefeituras, entidades de classe, organizações não-governamentais, instâncias dos poderes Legislativo e Judiciário, até se transformar em uma rede acessível a qualquer cidadão interessado em dele participar.

Desde o início, ficou claro para todos o caráter do movimento como iniciativa da sociedade civil e não do governo, havendo a separação dos espaços público e privado. A atuação política do Pacto de Cooperação é apartidária, inerente à sua missão catalisadora das diferentes forças interessadas no desenvolvimento sustentável do Ceará, independentemente de suas posições ideológicas ou vínculos político-partidários.

As reuniões do Pacto do Ceará acontecem, tradicionalmente, às segundas-feiras, com um café-da-manhã às 7h30, às quais os interessados comparecem sem a necessidade de convite formal para debater propostas e planejar ações futuras. Os participantes são pessoas da sociedade civil, independente-

mente de posição social ou funcional, com interesse nos temas tratados na ocasião. Segundo os idealizadores do Pacto, esses cafés-da-manhã têm a função de **ágora** e **ágape** que, de acordo com Ferreira (*apud* REBOUÇAS *et al.*, 1997), significam: ágora = praça das antigas cidades gregas, na qual se fazia o mercado e onde se reuniam, muitas vezes, as assembléias do povo; e ágape = refeição que os primitivos cristãos tomavam em comum, por extensão banquete, almoço ou refeição de confraternização por motivos políticos, sociais, comerciais. O café-da-manhã do Pacto é uma idéia simples, porém relevante para os propósitos do movimento que pretende, de forma dinâmica, retro-alimentar o seu sistema de influência.

A partir das propostas discutidas no café-da-manhã, são formados grupos de trabalho com a tarefa de elaborar estratégias e planos de ação para a viabilização dos resultados desejados. Por vezes, há a necessidade do envolvimento laboral de representantes de órgãos governamentais, com influência e poder sobre o tema tratado, antes do encaminhamento de projetos e reivindicações às instâncias decisórias de governos.

A visão de futuro do Pacto do Ceará ratifica-se na tenacidade de busca de instrumentos que promovam o desenvolvimento sustentável do estado. Assim, em julho de 1993 teve início, de forma objetiva, o processo de elaboração do Projeto de Desenvolvimento Sustentável — Ceará 2020, com uma reunião de líderes empresariais, reitores, secretários de estado e técnicos especializados em gestão, os quais recorreram ao emprego de métodos convencionais de planejamento. Posteriormente, em novembro de 1993, foi realizado o primeiro exercício de discussão das aspirações para embasar o projeto da visão de futuro do Ceará 2020, usando metodologia participativa não-convencional, com propostas priorizadas pela técnica do *Nominal Group Technique* (NGT) (REBOUÇAS *et al.*, 1997).

No início de 1994, as visões priorizadas transformaram-se em idéias-força e os temas estratégicos para a construção do Ceará 2020 foram discutidos nos cafés-da-manhã, durante os quais se formaram grupos de trabalho para transformá-los em ação.

Em janeiro de 1997, na reunião anual do Pacto de Cooperação na cidade de Quixadá, no Ceará, os coordenadores dos Pactos Regionais, dos Fóruns Setoriais e dos Fóruns Temáticos decidiram realizar uma Conferência de Busca de Futuro, como decorrência da necessidade de utilizar métodos diferentes dos aprendidos até então para vencer os desafios da implementação do projeto Ceará 2020. Essa postura estava em conformidade com o que Senge (1998, p.167) posteriormente preconizaria: “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. Naquela ocasião, a abordagem de Busca do Futuro e suas distintas etapas de trabalho foram apresentadas aos presentes.

A evolução da importância do Pacto, como indutor da melhoria de processos de gestão nas administrações pública e privada, está diretamente relacionada ao desejo de aprendizagem de novas ferramentas para esse mister. Talvez a essa postura possa ser creditada a pronta decisão de utilizar a Confe-

rência de Busca para planejar o futuro do Ceará 2020, mesmo levando-se em conta ser método desconhecido até então, com premissas revolucionárias como juntar pessoas com histórias de conflitos — sem discutir as diferenças não resolvidas e tampouco tratar da resolução dos problemas do Ceará — para trabalhar a **busca de bases comuns de ação** (WEISBORD *et al.*, 1996).

Diante da complexidade dos desafios e das dificuldades inerentes ao processo de construção do Ceará desejado, os integrantes do Pacto sabiam só ser possível o sucesso se todos os grupos de influência do estado estivessem envolvidos em um processo sistêmico ou, como diz Kauffman Jr. (1980, p.6), “em um conjunto de partes que interagem entre si para funcionarem como um todo”.

6.1. A Conferência de Busca do Futuro

A primeira etapa da Conferência de Busca do Ceará 2020 iniciou-se no final de janeiro de 1997 com reuniões do grupo de planejamento e logística, composto por representantes dos diversos Pactos e Fóruns do estado. Naqueles encontros foram definidos os participantes da segunda etapa da Conferência, escolhidos por critérios de compromisso, autoridade e poder de viabilização de projetos definidos como alavancadores da construção do Ceará sonhado por todos.

A segunda etapa do processo, a Conferência de Busca de Futuro “Pacto de Cooperação — Ação de Cidadania, Construindo o Ceará 2020”, como ficou denominado o evento, ocorreu em Beberibe, no Ceará, nos dias 25, 26 e 27 de abril de 1997. Compareceram 100 pessoas, representando os grupos de maior interesse para os propósitos do encontro: administração pública; lideranças empresariais; pactos e fóruns; judiciário; desenvolvimento e finanças; educação; organizações sociais; legislativo; comunicação e cultura; ciência e tecnologia; lideranças laborais; e profissionais liberais. No dizer da revista *Inside Brasil* (CEARÁ 2020, 1997, p.22-25): “A Conferência de Busca de Futuro teve uma metodologia que eliminou, logo nas primeiras horas de trabalho num grupo de 100 pessoas de todos os segmentos sociais, diferenças sociais e econômicas. Assim, num processo interativo e ascendente, os segmentos desenharam o que querem ter no Ceará 2020”.

Esse reverso na lógica de planejar o Ceará, em que os maiores interessados apontavam os caminhos e seguiam juntos como parceiros dos governos, solidificou alianças e compromissos para a viabilização das propostas. No final do evento, cada grupo de trabalho elaborou seu plano coletivo de ação e cada participante seu plano de ação individual. Nesse ponto estaria encerrada a Conferência, como apresentado por Weisbord e Janoff (2000). Contudo, a cultura de aprendizagem do Pacto, aliada aos compromissos dos participantes, ensejou a continuação do processo em uma terceira etapa, estruturada de forma sistematizada, com a formação de grupos de trabalho por áreas temáticas e a elaboração de cronograma de execução com respectivas responsabilidades.

Esse procedimento de continuidade do processo de busca representa uma contribuição ao método original da *Future Search Conference*, já utilizado em outras reuniões de busca realizadas em instituições governamentais e universidades em vários locais (CEARÁ 2020, 1997; CONFERÊNCIA..., 1998; DUAS DÉCADAS..., 2001; PREFEITOS..., 1998).

6.2. Resultados obtidos

A primeira consequência de aprendizagem da Conferência foi notada quando da reunião do Pacto, logo após o evento. Naquela ocasião, a mesa de reuniões foi retirada da sala, eliminando-se, simbolicamente, a representação de autoridade dos que a ela se sentavam em relação aos demais. A idéia era eliminar barreiras e hierarquias.

Anos após a Conferência do Ceará 2020 é possível, à luz do relatório do evento, constatar a realização de muitos compromissos dos participantes, alguns de mensuração subjetiva no sentido da melhoria sistêmica de processos e das influências políticas na concretização de grandes obras pensadas para o desenvolvimento do estado. Outros compromissos então assumidos eram mais objetivos como, por exemplo, na área da educação:

- todas as crianças de 7 a 14 anos na escola;
- participação efetiva das universidades no processo de erradicação dos professores leigos do estado;
- implantação do ensino fundamental em ciclos;
- implantação dos liceus de ensino médio.

A criação da Secretaria de Ciência e Tecnologia e dos pólos de Ciência e Tecnologia em áreas estratégicas para o desenvolvimento do Ceará resultou, também, de compromissos assumidos naquela ocasião.

Na área de infra-estrutura podem ser citados:

- conclusão do Açude Castanhão — segundo a Secretaria de Recursos Hídricos do Ceará, o maior projeto hídrico do Nordeste, com capacidade equivalente a três vezes o Açude Orós, até então o maior do País. No total são 10,5 quilômetros de barragens, formando um lago com 350 quilômetros quadrados, capaz de armazenar 4,2 bilhões de metros cúbicos de água (dados disponíveis no *site* <www.srh.ce.gov/castanhão>);
- integração de bacias hídricas;
- pólos de irrigação em Russas e Acaraú;
- revitalização do centro de Fortaleza;
- integração e urbanização das praças José de Alencar e da Lagoinha — dois dos mais importantes logradouros do centro da cidade para a população de Fortaleza;
- construção de um novo aeroporto.

A Conferência de Busca de Futuro do Ceará 2020 foi um marco para o Pacto do Ceará, recebendo elogios em jornais e revistas do País, nos quais foram destacados a importância da simplicidade e o retorno aos valores humanos essenciais. Es-

ses valores podem ser representados pelo movimento do Pacto do Ceará e pela criação da visão 2020.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência apresentada mostra como a visão sistêmica da gestão de organizações e da liderança de comunidades transforma, necessariamente, o processo de construção de uma visão de futuro. Com essa visão, certos princípios, como a construção compartilhada de sentido, a participação, o diálogo e a reflexão profunda, o desenvolvimento de sentido, além da integração de visões múltiplas, o cultivo de relacionamentos em rede, a construção coletiva de processos circulares, a valorização do sentido vivo da comunidade e a cooperação são revitalizados para o pragmático ganho de flexibilidade, eficácia e sustentabilidade.

Em termos de pesquisa, esse processo revigora o sentido da pesquisa-ação participativa, característica de uma visão mais radical e fluída de entendimento da realidade social. Os autores ficam especialmente motivados com a aplicação de tais princípios na ação de praticante reflexivo, pois permite satisfatório nível de riqueza na observação dos fatos dos mundos social e, especialmente, organizacional e comunitário. Nesse sentido, o pesquisador participante não é alienado (analista separado), mantendo neutralidade sem, no entanto, perder os vínculos de aprendizagem com o objeto de estudo. Assim, também é mantida, construída e compartilhada uma visão sobre o processo de descoberta científica e do próprio futuro, em que visão sem ação não passa de um sonho, ação sem visão é somente um passatempo, e visão com ação pode mudar o mundo (BARKER, 1993). ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russell L. *Creating the corporate future*. New York: John Wiley & Sons, 1981.
- ANDRADE, Aurélio. *As características fundamentais do pensamento sistêmico*. Working paper. Porto Alegre: UFRGS/PPGEP, 2004.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- _____. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- _____. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.
- ASCH, Solomon E. *Social psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1952.
- 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.
- BARCELLOS, Paulo F.P.; BARCELLOS, Luiz F.P. Planejamento urbano sob perspectiva sistêmica: considerações sobre a função social da propriedade e a preocupação ambiental. *Revista FAE*, Curitiba, v.7, n.1, p.129-144, jan./jun. 2004.
- BARKER, Joel A. *Paradigms: the business of discovering the future*. New York: Harper Business, 1993.
- BERTALANFFY, Ludwig V. *General system theory: foundations, development, applications*. Rev. ed. 12th printing. New York: George Braziller, 1998.
- BION, W.R. *Experiences in groups and other papers*. London: Tavistock, 1961.
- CABANA, Steven; FIERO, Janet. Motorola, strategic planning and the search conference. *ASQ. Journal for Quality and Participation*, v.18, n.4, p.22-31, July/Aug. 1995.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- _____. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- _____. *O Tao da física*. 19. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.
- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAPRA, Fritjof; STEINDL-RAST, David. *Pertencendo ao universo*. São Paulo: Cultrix / Amana-Key, 1996.
- CEARÁ 2020: a conferência para o futuro. *Inside Brasil*, Fortaleza, CE, ano1, n.4, p.22-25, maio 1997.
- CENTER FOR ECOLITERACY. *Ecoliteracy: mapping the terrain*. Berkeley, CA: Center for Ecoliteracy, 2000.
- CHECKLAND, Peter. *Systems thinking, systems practice*. Chichester: John Wiley, 1981.
- CONFERÊNCIA de busca do futuro é iniciada. *Jornal Pequeno*, São Luis, MA, 16 maio 1998.
- DUAS décadas em debate. *O Informativo de Teutônia*, Teutônia, RS, p.1 e 13, 21 mar. 2001.
- EMERY, Merrelyn. The search conference. In: TRIST, E.; EMERY, F.; MURRAY, H. (Ed.). *The social engagement of social science — a Tavistock anthology*. Volume III: The socio-ecological perspective. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1997.
- EMERY, Merrelyn; DEVANE, Tom. Search conference. In: HOLMAN, P.; DEVANE, T. (Ed.). *The change handbook: group methods for shaping the future*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1999.
- EMERY, Merrelyn; PURSER, Ronald. *The search conference: a powerful method for planning organizational change and community action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- FORRESTER, Jay W. *Industrial dynamics*. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1961.
- _____. *Urban dynamics*. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1969.
- _____. *World dynamics*. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1971.
- _____. *Collected papers of Jay W. Forrester*. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1975.
- _____. The beginning of system dynamics, In: INTERNATIONAL MEETING OF THE SYSTEM DYNAMICS

- SOCIETY, July 13, 1989, Stuttgart. *Banquet talk...* Germany, 1989. Disponível em: <www.sysdyn.clexchange.org/sdep/papers/D-4165-1.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2004.
- FORRESTER, Jay W. Learning through system dynamics as preparation for the 21st Century. In: SYSTEMS THINKING AND DYNAMIC MODELING CONFERENCE FOR K-12 EDUCATION AT CONCORD ACADEMY, June 27-29, 1994, Concord. *Keynote Address...* Concord, MA, 1994. Disponível em: <www.sysdyn.clexchange.org/sdep/papers/D-4434-3.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2004.
- FRANKL, Viktor E. *Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 10.ed. São Leopoldo: Sinodal / Petrópolis: Vozes, 1999.
- KASPER, Humberto. *O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- KAUFFMAN JR., Draper L. *Systems one: an introduction to systems thinking*. St. Paul, MN: Future Systems, 1980.
- KOLB, David A. *Experiential learning — experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- LEWIN, Kurt. *Field theory in social science: selected papers on group dynamics*. New York: Harper Collins, 1951.
- MARIOTTI, Humberto. *Reduccionismo, "holismo" e pensamentos sistêmico e complexo*. Out. 2000. Disponível em: <www.geocities.com/complexidade/reduhol.html>. Acesso em: 28 maio 2003.
- MORIN, Edgar. *La complexité humaine*. Paris: Flammarion, 1994.
- PREFEITOS discutem produção agrícola. *Imparcial*, São Luís, MA, segunda-feira, p. 7, 18 maio 1998.
- REBOUÇAS, O.; LIMA, C.F.; PAIVA, F.; MONTEIRO, J.P. *Gestão compartilhada — o pacto do Ceará*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- SENGE, Peter M. *The fifth discipline*. New York: Doubleday, 1990.
- _____. Rethinking leadership in the learning organization. *The Systems Thinker*, Waltham, Massachusetts: Pegasus Communications, v.7, n.1, Feb. 1996. Disponível em: <www.pegasus.com/article1.html>. Acesso em: 22 mar. 2004.
- _____. *Quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SENGE, Peter et al. *A quinta disciplina: caderno de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 6.ed. São Paulo: Cortez, 1994.
- WEISBORD, Marvin et al. *Descobrimo uma base comum*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- WEISBORD, Marvin; JANOFF, Sandra. *Future search: an action guide to finding common ground in organizations & communities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2000.

Future building with complex social groups: resorting to systems thinking for long-range planning with the participation of learning communities

This paper presents one of several participative action-research experiences of the authors with community's large-scale change under the Search Conference approach. Developed in the 1960's, this approach is being enriched by several authors as methodologically as in cases. In that sense, this paper contributes by describing the authors' own development, mainly through its use in a Brazilian context, as well as by refining the combination of the method with systems thinking, and with the concept of learning communities' development. The obtained results point to the convenience of the approach utilization in the vision of the future building for communities' long-range planning.

Uniterms: learning communities, future vision building, systems thinking, long-range planning.

La construcción del futuro con grupos sociales complejos: utilizando el pensamiento sistêmico en la planificación de largo plazo con la participación de comunidades de aprendizaje

Este trabajo presenta una de las diversas experiencias de investigación-acción participativa de los autores en cambios de larga escala en comunidades, utilizando el abordaje de la Conferencia de Búsqueda. Este abordaje, desarrollado desde la década de 1960, sigue siendo enriquecido, tanto metodológicamente como en casos, por diversos autores a lo largo de los años. Este trabajo coopera en este sentido, al describir los propios desarrollos de los autores, especialmente por medio de la aplicación en un contexto brasileño, así como al refinar la combinación del método con el pensamiento sistêmico y con el concepto de desarrollo de comunidades de aprendizaje. Los resultados obtenidos apuntan a la conveniencia del empleo del abordaje utilizado en la construcción de la visión de futuro para la planificación de largo plazo de comunidades.

Palabras clave: comunidades de aprendizaje, construcción de visión de futuro, pensamiento sistêmico, planificación de largo plazo.