

Marco Teórico para Estratégia de (Re)Estruturação

José JÚLIO Martins TORRES¹
José de SOUZA Silva²

Resumo

Este trabalho apresenta a influência das Visões de Mundo – Mecânica, Mercadológica e Complexa – que estão competindo no contexto da atual Mudança de Época, mostrando quais as implicações de cada uma dessas Visões de Mundo na atuação dos estrategistas e dando ênfase para a necessidade, cada vez mais premente, da Visão Complexa de Mundo para a (Re)Estruturação de Estratégia de (Re)Estruturação das organizações.

Palavras-chave: Complexidade, Estratégia, Fractal, Pensamento Complexo, Visão de Mundo.

1 Introdução

Segundo Manuel Castels (APUD DE SOUZA SILVA ET AL., 2005), as incontáveis mudanças profundas, velozes e simultâneas nas relações de produção, nas relações de poder, na experiência humana e na cultura que estão acontecendo, já há algum tempo, caracterizam uma **mudança de época** – da época do industrialismo para a época da informação, do conhecimento e comunicação. As turbulências, a instabilidade, a descontinuidade, a desorientação, a incerteza, a insegurança e a vulnerabilidade geradas por uma mudança de época criam uma **crise de percepção**.

Para superar essa crise de percepção temos que compreender as visões de mundo que estão em conflito no contexto da atual mudança de época. Na época do industrialismo predominou a **gerência da eficiência** (mecânica). A partir dos anos 1970 entrou também em ação a **gerência da competitividade** (econômica predatória). Entretanto, há mais de quatro décadas, a relativamente tranqüila gerência da eficiência e a gerência da competitividade vêm sendo substituídas pela **gerência da competência**, em consequência da turbulência da atual mudança de época na jornada da humanidade rumo à época da informação. Na *gerência da eficiência (mecânica)*, os estrategistas adotam uma **visão mecânica de mundo** e um **modelo racionalista de gestão** no qual as estratégias são dirigidas para a eficiência (re)produtiva da organização. Na *gerência da competitividade (econômica predatória)* os estrategistas adotam uma **visão mercadológica de mundo** e um **modelo econômico de gestão** no qual as estratégias estão associadas ao retorno econômico máximo. Esses modelos racionalista e econômico forjaram uma geração de estrategistas cujas estratégias são “programadas” para uma realidade objetiva, preditível e estável, segundo a influência dos ditames da racionalização: eficiência (mecânica), quantificação, predição e controle, e a partir sabedoria superior do mercado, gerando uma competitividade predatória, o que implica a eliminação de

¹ Doutor em Psicologia, na UNIFOR, Mestre em Informática pela PUC/Rio; Especialista em Educação Biocêntrica; Graduado em Economia pela Universidade Federal do Ceará; Formação em Dinâmica Energética do Psiquismo – DEP; Professor Adjunto IV (aposentado) da Universidade Federal do Ceará (Departamento de Computação); Professor Adjunto HA N6 da Universidade de Fortaleza – UNIFOR (CCT – Curso de Ciência da Computação); Professor de Cursos de Pós-graduação da UFC (CETREDE), UECE, UVA e UNIFOR e de outras Instituições; Funcionário (aposentado) do Banco do Nordeste: Analista de Sistemas – Consultor de Tecnologia – Consultor Interno de Capacitação – Consultor Interno de Desenvolvimento Organizacional; Consultor Organizacional com formação em Consultoria em Método de Processo; Estudioso e pesquisador da Teoria da Complexidade (Caos, Fractais, Catástrofes e Lógica Fuzzy) aplicada às Organizações, à Estratégia, à Gestão, à Educação e à Experiência de Ócio.

Sites: www.juliotorres.ws e www.teoriadacomplexidade.com.br – E-mail: jjmtorres@gmail.com

² Engenheiro Agrônomo, nascido em Areia-PB, com Mestrado em Sociologia da Agricultura e Ph.D. em Sociologia da Ciência e Tecnologia, Universidade de Kentucky, EUA. Ele é ex-Gerente da Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Brasília-DF, onde liderou o processo de inovação institucional em 1990-1993; ex-Gerente da Rede Novo Paradigma para a Inovação Institucional na América Latina, do *International Food Policy Research Institute* (IFPRI), onde liderou o processo de construção da Teoria da Mudança de Época; é consultor do Instituto Nacional do Semiárido (INSA), do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), e é Pesquisador-A da EMBRAPA, na “EMBRAPA Algodão” (Campina Grande-PB), onde atua como pesquisador das relações Ciência-Tecnologia-Sociedade-Inovação (CTSI) e formador em Gestão da Inovação Institucional – E-mail: josedesouzasilva@gmail.com

competidores e a apropriação egoísta do máximo benefício para a organização. Na *gerência da competência* os estrategistas adotam uma **visão complexa de mundo** e um **modelo compartilhado de gestão** no qual as estratégias estão associadas ao conceito de sustentabilidade. O modelo compartilhado de gestão necessita de uma geração de estrategistas cujas estratégias são “interativas”, nas quais diferentes atores internos e externos às organizações imaginam, propõem, desenvolvem e transformam estratégias, a partir de elementos orientadores previamente negociados, em sintonia com o que uma organização aporta às realidades, necessidades e aspirações do seu entorno e levando em consideração o compromisso com o contexto da aplicação e as implicações dessas estratégias.

Frente às turbulências próprias de uma mudança de época, a arte de desenvolver estratégias está experimentando profundas dificuldades, como consequência da dialética dos interesses em conflito associados às diferentes visões de mundo – **visão mecânica de mundo**, **visão mercadológica de mundo** e **visão complexa de mundo** – que competem para prevalecer na nova época. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2001, 2005; TÔRRES, 2002).

2 Visão mecânica de mundo:

- **O conceito de estratégia** está intensamente associado ao conceito de eficiência mecânica, implicando a busca da forma mais eficiente para alcançar os objetivos institucionais, fazendo com que as estratégias estejam associadas mais aos meios que aos fins.
- **A prática do desenvolvimento de estratégias** varia sob a influência de diferentes enfoques teóricos, partindo da premissa comum da estabilidade do contexto, o que implica uma planificação prévia, detalhada, rígida, linear e não negociável de todos os passos a serem realizados de forma disciplinada.
- **As configurações para o desenvolvimento de estratégias** existem somente no nível hierárquico mais alto, implicando um desenvolvimento de estratégias centradas na *visão mecânica* das autoridades máximas, que são os únicos estrategistas da organização.

3 Visão mercadológica de mundo:

- **O conceito de estratégia** está intensamente associado ao conceito de competitividade, implicando a busca da forma mais competitiva para alcançar os objetivos institucionais, fazendo com que as estratégias estejam associadas ao retorno econômico máximo.
- **A prática do desenvolvimento de estratégias** varia sob a influência de diferentes enfoques teóricos, a partir da premissa comum da sabedoria superior do mercado, o que implica a eliminação de competidores e a apropriação egoísta do máximo benefício para a organização.
- **As configurações para o desenvolvimento de estratégias** existem no nível hierárquico mais alto, implicando um desenvolvimento de estratégias centradas na *visão mercadológica* das autoridades máximas, que são os únicos estrategistas da organização.

4 Visão complexa de mundo:

- **O conceito de estratégia** está intensamente associado ao conceito de sustentabilidade, implicando a busca do mais alto grau de sintonia entre a contribuição de uma organização e as realidades, necessidades e aspirações dos atores do seu entorno relevante, pois a realidade é uma construção social; a inovação emerge da interação social.
- **A prática do desenvolvimento de estratégias institucionais** varia sob a influência de diferentes enfoques teóricos, a partir da lógica complexa que modela as relações internas e externas que inter-relacionam uma organização com os atores do seu entorno relevante. O processo envolve muitos atores, internos e externos, todos comprometidos com o contexto da aplicação e as implicações da aplicação da estratégia.

- **As configurações para o desenvolvimento de estratégias** existem na forma de rede de fractais, implicando um desenvolvimento de estratégias focadas no contexto de sua aplicação e implicações dessa aplicação, envolvendo a participação de atores internos e externos.

5 Da estratégia programada à estratégia interativa

Uma mudança de época revela a perda de vigência das regras do jogo que prevaleceram até então, e a necessidade de construir uma nova coerência (novo conjunto de “regras do jogo”) para o desenvolvimento das sociedades, das organizações, das comunidades, dos grupos sociais e dos atores individuais. No caso das organizações, a construção de uma nova coerência para o desenvolvimento das sociedades implica a construção de uma nova **coerência institucional**. Essas organizações necessitam de **estratégias institucionais**, cuja função essencial seja facilitar o processo por meio do qual a organização constrói e mantém uma sintonia entre sua coerência institucional e a coerência contextual representada pelas regras do jogo do desenvolvimento.

São **estrategistas institucionais** todos os que pensam e atuam estrategicamente para estabelecer, aperfeiçoar e manter a **coerência institucional** (o âmbito de suas regras do jogo), a **coerência gerencial** (o âmbito da dimensão na qual se tomam decisões e se formulam políticas) e a **coerência operacional** (o âmbito da intervenção). Sem dúvida, a **coerência contextual** – no que se refere às regras do jogo do desenvolvimento – é a referência para construir essas coerências internas. Isso implica a existência de muitos **estrategistas institucionais**, com capacidade de desenvolver estratégias de forma interativa, independente de sua alocação funcional dentro da organização.

As **estratégias programadas** por especialistas que atuam isoladamente, sem levar em conta o contexto, têm gerado a nossa vulnerabilidade. A humanidade necessita de estratégias construídas seguindo enfoques de alta sensibilidade teórica e metodológica e com alto conteúdo ético, focadas no contexto e criadas mediante processos de interação social. As **estratégias interativas** implicam a existência de processos interativos, nos quais diferentes atores internos e externos às organizações imaginam, propõem, desenvolvem e transformam estratégias, a partir de elementos orientadores dialogicamente negociados. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2001).

6 Instituição e Organização

Toda **organização de desenvolvimento** é simultaneamente uma organização e uma instituição: tem uma dimensão organizacional e outra institucional que não devem ser confundidas uma com a outra. Com suas “regras (do jogo) do desenvolvimento”, essas organizações transformam a percepção, as decisões e as ações dos que as integram e dos atores sociais do contexto em que atuam.

A dimensão constituída pelas “regras do jogo” corresponde à **dimensão institucional**, que é o lado *soft* (lado mente e espírito) das organizações: o conjunto das “regras” que influenciam a percepção, as decisões e as ações da maioria dos que integram a organização e dos atores sociais do seu contexto relevante. Essas regras, que são formais e informais, incluem valores, crenças, compromissos, princípios, hipóteses, premissas, enfoques, modelos, paradigmas, teorias, políticas, planos, missões, estratégias, prioridades, objetivos, normas, leis etc.

A **dimensão organizacional** corresponde ao lado *hard* (lado duro, físico) das organizações: sua infraestrutura e recursos materiais, a respectiva distribuição espacial dessa infraestrutura e recursos materiais, o conjunto dos seres humanos que a integram e a estratificação funcional que associa papéis a essas pessoas no espaço material da organização.

A partir dessa compreensão, a **mudança institucional** implica mudanças no conjunto das “regras do jogo”; a **inovação institucional** implica mudanças inovadoras nas “regras do jogo”; a **capacidade institucional** está associada à habilidade conceitual, metodológica e cultural da comunidade de profissionais de uma organização para criar, aperfeiçoar, negociar, reconfigurar e mudar suas “regras do jogo”; e a **sustentabilidade institucional** se refere à vigência – legitimidade,

credibilidade e pertinência – do conjunto de “regras do jogo” de uma organização no tempo, e não a sua simples existência física ou sobrevivência material. Portanto, quando nos referimos à **vulnerabilidade institucional**, nos referimos à **perda de vigência** das “regras do jogo” das organizações, frente à sociedade em geral e frente aos atores do seu contexto relevante em particular. Isso implica a perda drástica de credibilidade, de legitimidade, de reconhecimento e, portanto, de apoio político, institucional e financeiro.

No âmbito mais amplo do processo de desenvolvimento, a dimensão institucional está constituída pelas “**regras (do jogo) do desenvolvimento**” que a fazem mais sustentável ou mais vulnerável. As visões mecanicista e mercadológica de mundo nos brindaram com as **regras da vulnerabilidade** e agora necessitamos imaginar, negociar, e construir as **regras da sustentabilidade**, que devem modelar um novo sistema de idéias, um novo sistema de técnicas e uma nova institucionalidade, que possibilitem um futuro diferente e melhor para todas as formas e modos de vida no Planeta. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2001, 2005).

7 A importância dos conceitos

Conceitualizar é mais importante do que definir. Uma definição é sempre insuficiente para gerar compreensão; as definições geralmente funcionam como uma receita limitada cuja utilidade está restringida aos que não estão interessados em *compreender para transformar*, mas apenas em *memorizar para replicar*. Adicionalmente, a maioria das definições incorpora os valores e os interesses dos que as formulam, ou daqueles que patrocinam sua formulação e legitimação. Finalmente, uma definição raramente consegue satisfazer a todos os interessados.

Nós necessitamos é de uma conceitualização que clarifique quais são os elementos essenciais de qualquer estratégia e que jogue luz sobre a interação entre esses elementos.

Toda estratégia envolve pelo menos os seguintes elementos: **Propósito** (a partir da visão de mundo e dos valores do espírito (Amor, Compaixão, Ética, Moral, Solidariedade etc), **Princípios**, **Participantes** (contexto, atores, fatores), **Conceito Organizacional**, **Estrutura** (constituição), **Processos** (práticas), **Conhecimento** e **Afetividade** (Clima Organizacional).

Pode-se conceitualizar **estratégia institucional** como um processo de interação social, orientado por uma configuração dinâmica, com múltiplas possibilidades de momentos e macropassos, a partir de uma visão de mundo e de valores do espírito, para a realização de um propósito institucional, segundo princípios estabelecidos, com a interação de participantes (em um determinado contexto), seguindo os marcos orientadores de um conceito organizacional, com uma estrutura estabelecida a partir da forma como se inter-relacionam todos os componentes do processo, gerando conhecimento e desenvolvendo afetividade. Esse processo afeta a estratégia institucional e todos os seus componentes e, por sua vez, é afetado por cada um deles.

Dependendo da interação social, o desenvolvimento de uma estratégia é principalmente um processo político, antes de ser técnico, orientado, essencialmente, por princípios éticos, antes que por instrumentos. Apesar de sua contribuição, os instrumentos não fazem os estrategistas. Saber viver estrategicamente continua sendo mais importante que somente saber formular planos estratégicos carentes de intuição e de imaginação. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2001).

8 A natureza autotransformadora do desenvolvimento de estratégias

No contexto da atual mudança de época, o desenvolvimento de estratégias, assim como qualquer outra prática cuja essência seja a geração de conhecimento num clima de afetividade, experimenta mudanças qualitativas e simultâneas em suas dimensões ontológica, epistemológica, metodológica e axiológica.

Uma mudança de época implica mudança na forma de perceber a realidade, exigindo novas **premissas ontológicas**; mudança na percepção sobre a natureza do conhecimento, exigindo novas **premissas epistemológicas**; mudança na forma de gerar conhecimento, exigindo novas **premissas**

metodológicas; mudança de valores com consequências para o processo de desenvolvimento, para a vida em sociedade e para as práticas das mais diferentes atividades, exigindo novas **premissas axiológicas**. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2005).

9 Pensamento Complexo aplicado aos processos sociotécnicos (Dialógicos Complexos)

- **Pensar contextualmente:** as explicações sobre Processos Dialógicos Complexos são explicações contextuais. As relações dos atores do contexto são a essência do pensamento complexo, pois acontecem nas redes de relações que fazem emergir a dinâmica dos relacionamentos do todo complexo. Assim, o contexto oferece sempre as melhores pistas para compreender por que um problema ocorre na forma como ocorre, e para imaginar qual a alternativa de solução é mais apropriada para solucionar o problema em harmonia com a realidade local. Nesse sentido, é mais fácil compreender um problema estudando-o em seu próprio contexto do que isoladamente, longe das interações que o geraram.
- **Pensar diferencialmente:** no âmbito dos Processos Dialógicos Complexos, âmbitos processuais diferentes correspondem a graus diferentes de complexidade. Um processo complexo é sempre constituído por subprocessos mais simples, ao mesmo tempo em que está conectado a outros supraprocessos de maior complexidade. Os diferentes âmbitos de processos articulam conjuntos de relações quantitativa e qualitativamente diferentes.
- **Pensar epistemologicamente:** os Processos Dialógicos Complexos são concepções mentais socialmente construídas. Como a epistemologia se preocupa com o processo da geração individual e coletiva do conhecimento, é necessário pensar epistemologicamente, para compreender como os diferentes grupos sociais geram suas distintas percepções das Unidades organizacionais a que pertencem e do contexto em que atuam.
- **Pensar intencionalmente:** nos Processos Dialógicos Complexos há sempre propósitos e princípios. Todo processo existe em relação a um propósito. Os processos sociotécnicos têm um propósito especial, cuja identidade revela um conjunto de valores, explícitos e implícitos, com relação aos quais se estabelecem várias premissas, como intermediárias entre tais valores e os compromissos que permitem realizar o propósito dos processos. Além disso, os processos sociotécnicos incorporam outros propósitos não necessariamente convergentes com seus propósitos superiores, o que resulta na geração de conflitos e de contradições.
- **Pensar não só linearmente:** a complexidade implica multicausalidade, proporcionalidade variada, periodicidade variada, temporalidade variada e, também, a não linearidade. Nos processos complexos a monocausalidade é uma impossibilidade. As múltiplas redes de relações estão interconectadas, fazendo com que diferentes fatores exerçam diferentes graus de influência sobre distintos microfenômenos que ocorrem dentro dos diversos subprocessos do processo, e entre o processo e outros supraprocessos.
- **Pensar processualmente:** as estruturas são geradas a partir dos processos e dos relacionamentos. A estrutura de poder em uma organização não é definida por sua arquitetura física, mas pelos processos e relacionamentos mediante os quais se formam as redes formais e informais pelas quais fluem diferentes tipos de poder.
- **Pensar dialogicamente:** os Processos Dialógicos Complexos dependem do diálogo. Sem diálogo, os processos não existem. Se os processos de diálogo falham, a própria existência do processo está comprometida. A expressão “Processos Dialógicos Complexos” traduz a capacidade dos processos para, juntos, se transformarem continuamente, a partir de seus processos de diálogo. A interação neguentrópica do diálogo reforça o processo de transformação sempre para âmbitos de maior complexidade.

- **Pensar relacionalmente:** os Processos Dialógicos Complexos dependem das redes de relações. Em um processo complexo nada ocorre fora de uma rede de relações; não existem ações absolutamente desconectadas. Inclusive certas ações que geram desordem em um processo (e que por isso pareceriam não pertencer a ele) estão articuladas a uma rede de fluxos emergentes, que surgem para transformar sua dinâmica, quando essa está perdendo sua vigência.
- **Pensar fractalmente:** do todo para as partes; das partes para as partes; das partes para o todo. Um todo se relaciona com e está contido em cada parte que o compõe. Na realidade, um todo não é composto de partes, mas de outros todos com as características potenciais do todo primordial. Deve-se pensar o todo e todos os seus componentes; os relacionamentos entre o todo e todos os seus componentes; os relacionamentos do todo consigo mesmo, com outros todos e com os componentes de outros todos; os relacionamentos dos componentes de um todo consigo mesmos, com todos os componentes do todo, com outros todos e com os componentes de outros todos.
- **Pensar nas propriedades emergentes e potenciais (reprimidas) do todo, das partes, dos relacionamentos (do todo com as partes, dos relacionamentos das partes com as outras partes e das partes com o todo).** Nos Processos Dialógicos Complexos, propriedades emergem da interação entre as partes, e da interação entre as partes e o todo. Entretanto, essas propriedades emergentes não se manifestam em nenhuma parte isoladamente, são propriedades dos relacionamentos. Nos Processos Dialógicos Complexos, propriedades do todo e das partes podem ficar somente no potencial, reprimidas pelas interações. Teorema de Tórres: “O Todo é, ao mesmo tempo, maior e menor do que a Soma das Partes que o compõem”. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2001, 2005; HOCK, 2001; TÔRRES, 2002).

No enfoque complexo a metodologia para a Estratégia de (Re)Estruturação deve ser construída com a participação dos atores que dela necessitam. Esse enfoque deve ser sempre intensivo de sensibilidade teórica e metodológica, o que permite a negociação dialogada permanente entre os que interatuam para negociar a realidade que necessitam compreender para transformar.

10 Organização Fractal

10.1 Elementos da Organização Fractal

Na visão fractal de uma Organização, uma célula inicial (célula-mãe) representa a morfologia da interconexão de elementos: a) do **Físico:** Organização: Participantes e Conexões (Determinante de Definição) e Estrutura: Forma das Conexões (Determinante Operacional); b) do **Emocional:** Afetividade (Clima Operacional); c) do **Racional:** Conhecimento (Razão, Intuição e Criatividade) e Processos (Prática – Estratégia, Gestão e Operacional) e do **Transcendental:** Visão de Mundo, Espiritualidade (Valores do Espírito: Amor, Compaixão, Ética, Moral, Solidariedade etc), permitindo o **Acoplamento Estrutural** (coerência interna e correspondência com a estrutura do ambiente) (MATURANA e VARELA, 1987). As relações entre os componentes que



Figura 1 - Morfologia fractal da célula-mãe de uma organização

definem essa unidade composta formam a **Organização – determinante de definição** (Figura 1).

Para que a organização mantenha a autossustentabilidade, se perpetue, é preciso que a sua dinâmica organizacional gere novas células com as mesmas características da célula-mãe numa dinâmica fractal, em que cada célula gerada representa um novo âmbito: a) do **Físico**: Organização: Participantes e Conexões (Determinante de Definição) e Estrutura: Forma das Conexões (Determinante Operacional, b) do **Emocional**: Afetividade (Clima Operacional), c) do **Racional**: Conhecimento (Razão, Intuição e Criatividade) e Processos (Prática – Estratégia, Gestão e Operacional) e d) do **Transcendental**: Visão de Mundo, Espiritualidade (Valores do Espírito: Amor, Compaixão, Ética, Moral, Solidariedade etc), formando Unidades fractais – com o mesmo padrão da célula-mãe. As interconexões entre todos os componentes de cada Unidade, entre cada componente e a Unidade como um todo, entre cada componente e a Organização como um todo e entre a cada Unidade e a Organização como um todo são de curto e de longo alcance. São conexões tipo partícula (bolhas, na Figura 2) e tipo onda (círculos concêntricos, na Figura 2). E sempre há a possibilidade do surgimento de uma nova célula, a partir de qualquer das células já existentes. A Organização constitui-se numa **Rede Fractal Autocatalítica**.

ORGANIZAÇÃO FRACTAL



Figura 2: Morfologia Fractal de uma Empresa – criação de Júlio Torres

10.2 Concepção de Uma Organização Fractal

A concepção de uma Organização Fractal se inicia pela concepção dos elementos transcendentais. Inicia-se pela concepção do Propósito da Organização. Uma vez concebido o Propósito, serão negociados os Princípios, os Participantes e o Conceito Organizacional (Enfoque Teórico) que orientará o desenvolvimento e a implementação da estratégia. A interconexão do Propósito, dos Princípios, dos Participantes e do Conceito Organizacional permitem o **Acomplamento Estrutural** (coerência interna e correspondência com a estrutura do ambiente) (MATURANA e VARELA, 1987). A maneira como esses componentes interconectados interagem, sem que mude a

organização, forma a **Estrutura** (Constituição) – **determinante operacional**. Uma vez concebida a Estrutura da Organização são concebidos os Processos. Na concepção da Estrutura e dos Processos deve ser levado em consideração um Mapeamento dos Conhecimentos existentes e da capacidade de geração de Conhecimento e o desenvolvimento da Afetividade (Clima Organizacional).

Os componentes e as relações entre os componentes que definem a célula inicial (célula-mãe) dessa unidade composta formam a **Organização** – **determinante de definição** (Figura 3).

Na concepção de cada componente cada um dos demais componentes é considerado de forma interconectada. O **Propósito** da Organização deve ser concebido a partir das características de Visão de Mundo e dos Valores do Espírito (Amor, Compaixão, Ética, Moral, Solidariedade etc) e estar intimamente interconectado com os Princípios, e ser concebido e buscado, de forma compartilhada, pelos Participantes, levando em conta o Conceito Organizacional, tendo a Estrutura (Constituição) como suporte e executando os Processos (práticas) criados e implementados, orientados pela geração de Conhecimento e desenvolvimento da Afetividade (Clima Organizacional). Os **Princípios** devem ser definidos intimamente interconectados com o Propósito, com o Conceito Organizacional e serem definidos e seguidos, de forma compartilhada, pelos Participantes, tendo a Estrutura (Constituição) como suporte e executando os Processos (práticas) criados e implementados, orientados pela geração de Conhecimento e desenvolvimento da Afetividade (Clima Organizacional). Os **Participantes** devem ser definidos levando em conta se conhecerem a si mesmos, terem um bom inter-relacionamento com os demais participantes, conhecerem e realizarem o Propósito, seguindo os Princípios, levando em conta o Conceito Organizacional, tendo a Estrutura (Constituição) como suporte e executando os Processos (práticas) criados e implementados orientados pela geração de Conhecimento e desenvolvimento da Afetividade (Clima Organizacional). O **Conceito Organizacional** deve ser concebido intimamente interconectado com o Propósito, com os Princípios e ser definido e seguido, de forma compartilhada, pelos Participantes, tendo a Estrutura (Constituição) como suporte e executando os Processos (práticas) criados e implementados, orientados pela geração de Conhecimento e desenvolvimento da Afetividade (Clima Organizacional). A **Estrutura** é concebida a partir da forma como interagem todos os componentes da Organização. Os **Processos** (práticas) são intimamente interconectados com o Propósito, com os Princípios e devem ser criados e implementados, de forma compartilhada, pelos Participantes, tendo a Estrutura (Constituição) como



Figura 3: Morfologia Fractal da Concepção de uma Organização Fractal – criação de Júlio Torres

suporte, orientados pela geração de Conhecimento e desenvolvimento da Afetividade (Clima Organizacional). O processo de geração de **Conhecimento** e o desenvolvimento da **Afetividade** são, ao mesmo tempo, causa e consequência do processo organizacional que envolve todos esses componentes, inclusive a si próprios. A concepção de uma **Organização** é, na realidade, um processo totalmente Fractal.

Para que a organização mantenha a auto-sustentabilidade, se perpetue, é preciso que a dinâmica organizacional gere novas células com as mesmas características da célula-mãe numa dinâmica fractal, em que cada célula gerada representa um novo âmbito de Propósito, Princípios, Participantes, Conceito Organizacional, Estrutura, Processos (práticas), Conhecimento e Afetividade, formando Estruturas (Constituições) fractais – com o mesmo padrão da célula-mãe.

A idéia é que cada Unidade da Organização passe a funcionar como uma equipe, um time (*empowerment* – “empoderamento”) com o mesmo padrão de características de Propósito, Princípios, Participantes, Conceito Organizacional, Estrutura (Constituição), Processos (práticas), Conhecimento e Afetividade da organização como um todo; que cada Equipe de cada Unidade passe a funcionar como um time com o mesmo padrão da Unidade e da Organização e que cada Colaborador de cada Equipe passe a funcionar como um time com o mesmo padrão da Equipe, da Unidade e da Organização. As interconexões entre todos os componentes – Colaboradores, Equipes e Unidades – e entre cada componente e a Organização como um todo são de curto e de longo alcance. São conexões tipo partícula (bolhas, na Figura 4) e tipo onda (círculos concêntricos, na Figura 4).

CONCEPÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO FRACTAL



Figura 4: Morfologia Fractal da Concepção de uma Organização Fractal – criação de Júlio Tôrres

Uma Organização é complexa em todos os âmbitos. Cada colaborador tem o seu valor, porque cada um sabe onde é que as coisas estão acontecendo. É lá que ele está sentindo as coisas acontecerem. Onde quer que esteja alguém da organização, lá está a organização. Uma Organização Fractal é onipresente. Numa Organização Fractal, cada colaborador se manifesta na sua dimensão partícula e na sua dimensão onda. As coisas acontecem localmente, mas se propagam como ondas a partir de cada ponto e para todos os âmbitos da organização.

11 Momentos metodológicos de um enfoque complexo para o desenvolvimento e implementação de estratégia:

11.1 Propósito:

11.1.1 Negociação dialogada das características de Visão de Mundo mais relevantes para a estratégia que será desenvolvida e implementada.

As características de Visão de Mundo adotadas por uma equipe de estrategistas influenciam intensamente a natureza, o rumo e as prioridades de uma estratégia. Essa deve ser a negociação mais cuidadosa que se tem de realizar, porque os seus resultados praticamente impactam em todas as demais negociações.

11.1.2 Negociação dialogada dos Valores do Espírito que servirão de marcos orientadores do Propósito.

Tais como: Amor, Compaixão, Ética, Moral, Solidariedade e outros.

11.1.3 Negociação dialogada do Propósito da Estratégia. Negociação de uma afirmação de intenções claras e simples, que identifica e une os componentes da Unidade para algo que vale a pena construir. É uma expressão inequívoca do que as pessoas, em conjunto, querem se tornar. Deve falar a elas de maneira tão poderosa que todas digam com convicção: “Se nós pudéssemos fazer isso, *nossa* vida teria significado” (HOCK, 2001). Somente um propósito claro permite identificar e caracterizar o contexto – interno e externo – no qual atuarão os estrategistas para aportar sua contribuição. Isso permite identificar os fatores do contexto que terão um efeito impulsionador ou restritivo para a realização do propósito. Com isso fica mais fácil identificar os atores e fatores (cofatores e ecofatores) relevantes para a estratégia que será proposta para a realização do propósito. Somente quando uma equipe de estrategistas tem bem caracterizadas as atitudes dos atores e o estado dos fatores, em relação com o propósito que se quer realizar, ela pode propor as ações capazes de articulá-los para o êxito da realização do propósito. O propósito de uma estratégia deve ser muito bem dialogado e negociado no início, e (re)negociado ao longo de todo o processo de desenvolvimento e implementação de tal estratégia.

11.2 Princípios:

11.2.1 Negociação dialogada dos Princípios orientadores da estratégia. Negociação das aspirações dos componentes da Unidade no âmbito do comportamento, uma afirmação inequívoca de uma crença essencial sobre como a Unidade e todos os componentes pretendem se conduzir para a realização do propósito. Um princípio é um preceito pelo qual todas as estruturas, decisões, ações e resultados serão julgados. Um princípio *sempre* tem conteúdo ético e moral. Ele nunca *prescreve* a estrutura nem o comportamento: ele só os *descreve*. Os princípios em geral pertencem a uma de duas categorias: princípios de estrutura e princípios de prática. São um conjunto vivo de crenças capazes de evoluir com a participação e o consentimento de todos. No todo, propósito e princípios devem constituir um conjunto de crenças coerente e coeso, embora seja inevitável que um princípio entre em conflito com outro. Quando há conflito, a decisão deve ser harmônica para que nenhum princípio seja sacrificado por outro.

11.3 Participantes:

11.3.1 Negociação dialogada dos Contextos interno e externo. Negociação das dimensões, aspectos e elementos dos contextos interno e externo especialmente relevantes para a realização do propósito. A análise do contexto – interno e externo – de uma organização revelará a existência de determinados atores que são chave para o desempenho da estratégia.

11.3.2 Negociação dialogada – no Contexto – dos atores (pessoas e organizações) relevantes para o êxito da definição e implementação da estratégia. Negociar que atores participarão efetivamente do processo. Para isso é necessário conhecer o grau de informação, sensibilização, motivação e capacitação em que se encontram os indivíduos e/ou grupos de atores antes de envolvê-los no desenvolvimento e implementação da estratégia.

11.3.3 Negociação dialogada – no Contexto – dos fatores (cofatores e Ecofatores) relevantes para o êxito da estratégia. Alguns fatores são mais relevantes que outros, seja por seu caráter impulsionador ou por seu efeito restritivo. Quais são os fatores que a estratégia necessita articular para que o propósito seja realizado com êxito? Qual é o estado atual de cada um deles em relação com o propósito que se deseja realizar? O que representa para a realização do propósito o estado atual de cada um dos fatores identificados como relevantes?

11.4 Conceito (organizacional):

11.4.1 Negociação dialogada do Enfoque Teórico (conceitos) para orientar o desenvolvimento e a implementação da estratégia. Diferentes enfoques teóricos geram distintas interpretações e forjam diferentes formas de atuação. Devem ser negociadas as premissas, as vantagens e as desvantagens dos conceitos disponíveis e possíveis de ser aplicados, para negociar aqueles cujo conteúdo ético e consequências práticas sejam aceitáveis pela equipe de estrategistas e por aqueles que patrocinam a estratégia. É a definição de como os participantes se relacionam no processo organizacional. A visão de mundo, o propósito e os princípios praticamente determinam os conceitos correspondentes.

11.5 Estrutura (Constituição):

11.5.1 Negociação dialogada da Estrutura (Constituição) da organização como uma entidade legal. É um contrato civil entre os participantes da organização que esclarece os seus direitos e responsabilidades, estabelecendo os atos iniciais de tomada de decisão e os grupos de governança e fornece uma estrutura de crescimento auto-organizado e evolução da organização que venham a ocorrer.

11.6 Processos (Práticas):

11.6.1 Negociação dialogada das (macro) ações para articular os atores e os fatores relevantes. No enfoque do pensamento complexo, as ações propostas numa estratégia devem ser uma função da atitude dos atores e do estado dos fatores relevantes para a realização do propósito. Isso é o contrário do que geralmente ocorre em muitos projetos nos quais primeiro se propõem as ações que devem ser desenvolvidas para a realização do propósito e somente depois se definem os atores que têm que se envolver e os fatores críticos para o êxito das ações – não do propósito. Deve-se propor uma ação, se ela articula um ou mais atores com um ou mais fatores relevantes para a realização do propósito. Por isso, não é possível antecipar as ações que devem se desenrolar até que se tenha analisado o estado atual desses atores e fatores.

11.6.2 Negociação dialogada da coerência entre a natureza das ações, as atitudes dos atores e o estado atual dos fatores (coerência interna). A contribuição de uma ação para o êxito da estratégia e para realização do propósito depende, em grande parte, da congruência existente entre o estado atual dos atores e o estado atual dos fatores articulados por tal ação. O estado

atual dos atores e dos fatores é o único critério disponível para os estrategistas que permite verificar a contribuição potencial de ambos para o êxito da estratégia e a realização do propósito.

11.6.3 Negociação dialogada de configurações – alternativas e flexíveis – de macropassos para realizar grupos de ações afins. O desafio à imaginação e intuição da equipe está em propor uma ou mais configurações para articular os diferentes grupos de ações convergentes para a realização do propósito. Uma configuração é um arranjo particular e alternativo de macropassos que articula atores, fatores e ações. Esse é um momento muito singular que requer da equipe de estrategistas muita capacidade para identificar conexões entre coisas aparentemente desconectadas.

Os estrategistas necessitam propor critérios de agregação para agrupar certas ações que são convergentes, por sua natureza e/ou por seu objetivo.

Observar que embora uma configuração tenha uma direcionalidade temporal – a direção para a realização do propósito no tempo –, essa nunca será uma sequência linear e mecânica de passos.

11.6.4 Negociação dialogada de uma configuração de macropassos que seja técnica, política, econômica, institucional e eticamente mais pertinente. A seleção de uma das alternativas de configuração possíveis é uma decisão multidimensional e sempre política. O momento dessa negociação exige uma grande capacidade de fazer conexões entre aspectos aparentemente desconectados. Dados e intuição se mesclam para permitir descobrir as implicações positivas e negativas associadas a cada um dos detalhes que diferenciam as diferentes configurações propostas. O propósito que se deseja realizar, o contexto em que ele será realizado, e o estado atual dos atores e dos fatores relevantes oferecem as pistas mais críticas para descobrir as conexões que permitirão tomar a decisão pertinente.

11.6.5 Negociação dialogada de implicações e antecipações de necessidades imaginadas a partir das ações propostas. Além de produzir compreensão e aportar coerência a uma iniciativa para a realização de um propósito, uma estratégia permite uma análise *ex-ante* das implicações derivadas de sua implementação e a antecipação do que será necessário para desenvolver cada um dos macropassos propostos. Na dimensão ética, é necessário verificar a magnitude e a natureza das influências da estratégia sobre os atores que serão afetados – positiva e negativamente – por ela. Na dimensão prática, é necessário ter uma idéia antecipada dos insumos e das micro-ações que serão necessários para a implementação de cada um dos macropassos propostos.

11.6.6 Implementação dialogada da configuração dos macropassos propostos. Um dos fatores críticos que acarretam o fracasso de muitas estratégias é a ausência de coragem política e de determinação gerencial para levar adiante o desenvolvimento das ações propostas para viabilizá-las. A única forma de provar a consistência de uma estratégia é submetê-la à “prova da realidade”. A dinâmica de sua implementação sugerirá ou não a necessidade de ajustes.

11.6.7 Negociação dialogada contínua de ajustes (ou transformação parcial ou integral) na estratégia, no contexto de sua aplicação e implicações. A estratégia perfeita não existe. Toda estratégia desenvolvida para contextos complexos só pode ser aperfeiçoada no contexto de sua aplicação e implicações mediante a interação. Somente a dinâmica do processo de implementação de uma estratégia pode revelar o que necessita ser melhorado, cancelado, adicionado ou substituído. Quando as ações de um passo da estratégia estão sendo implementadas, a equipe de estrategistas deve revisar a consistência dos passos subseqüentes, a partir da aprendizagem gerada até o momento, antes de desenvolver a

estratégia específica para a implementação das ações do próximo passo previsto. (DE SOUZA SILVA ET AL., 2001; HOCK, 2001; TORRES, 2002).

É óbvio que esses momentos do desenvolvimento e de implementação de estratégias institucionais são apenas indicativos; cada contexto e a dinâmica de cada processo podem indicar a fusão de alguns deles ou o descarte de outros em momentos mais específicos, impossíveis de antecipar. O importante é a mensagem explícita da expressão “negociação dialogada” que está presente em todos os momentos do processo. Essa é a regra crítica dos processos interativos. Sem negociação dialogada não há participação, sem participação não há interação, sem interação não há inovação. Sem dúvida, o processo de desenvolvimento e de implementação de estratégias institucionais é intensivo de inovação. Portanto, o processo de desenvolvimento e de implementação de estratégias é intensivo de negociação dialogada.

Referências

DE SOUZA SILVA, José; CHEAZ, Juan; SANTAMARÍA, Julio; MATO, María Adriana; LIMA, Suzana Valle; CASTRO, Antonio Maria Gomes; SALAZAR, Leonardo; MAESTREY, Albina; RODRÍGUEZ, Nelson; SAMBONINO, Patricio; y ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Freddy Javier. **La Innovación de la Innovación Institucional: De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético**. Quito: Artes Gráficas SILVA. 2005

DE SOUZA SILVA, José; CHEAZ, Juan; SANTAMARÍA, Julio; MATO, María Adriana; LEÓN, Alicia. **La dimensión de estrategia en la construcción de la sostenibilidad institucional**. *Serie Innovación para la Sostenibilidad Institucional*. San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR Nuevo Paradigma. 2001.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2001.

MATURANA, H. R. e VARELA, F. J., **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1987.

TORRES, José Júlio Martins. **Visões de mundo e estratégia**. Trabalho apresentado na XXXVII Assembléia do Conselho Latino-americano de Escolas de Administração – CLADEA 2002. Porto Alegre – 22 a 25 de outubro/2002.