

## SUMÁRIO

---

### **ABERTURA**

Maria Raimunda Mendes da Veiga ..... 02

### **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Antônio Carlos Valença Pereira ..... 04

**MARIA RAIMUNDA MENDES DA VEIGA**

*Secretária de Gestão de Pessoas*

Bom dia. Iniciamos o evento Café Executivo, no qual vamos discutir aprendizagem organizacional.

No início de 2004, nós, da Secretaria de Gestão de Pessoas, então Secretaria de Recursos Humanos, começamos a escrever a política de gestão de pessoas do Superior Tribunal de Justiça, e vivemos um dilema naquele momento: poderíamos escrever uma política de gestão de pessoas baseada na prática que já tínhamos na Instituição ou poderíamos escrever uma política de gestão de pessoas voltada para o que almejávamos: o que a nossa Instituição venha praticar na gestão de pessoas.

Na época, tivemos a orientação de uma instrutora que realizou um treinamento para a elaboração dessa política. E, com toda a reflexão que fizemos naquele momento, escolhemos escrever uma política de gestão de pessoas baseada na aprendizagem organizacional acreditando que as pessoas são responsáveis por seus atos; que o gerente é o responsável pela sua unidade e pelas pessoas que gerencia, e não a área de recursos humanos; que todos temos a capacidade de aprender em conjunto e construir uma organização melhor. Então, essa foi a nossa escolha quando escrevemos a política de gestão de pessoas do STJ.

A minuta que fizemos foi submetida aos secretários à época, que deram suas sugestões. Reformulamos algumas questões dessa política e depois foi disponibilizada na *Intranet*, para que todos pudessem ler essa política e acrescentar, sugerir e modificar aspectos dessa política. Por fim, foi aprovada pelo Presidente do Tribunal em um ato.

Sempre que falamos da política de gestão de pessoas, dizemos que ela é um norte para nós. Algumas metas que estão ali ainda não acontecem, mas é um norte, é para onde dissemos que queremos caminhar.

Da mesma forma, construímos um modelo de educação corporativa para o STJ, fazendo uma reflexão de que não basta treinar as pessoas para fazerem as suas tarefas, não basta treinar as pessoas para ocuparem determinados cargos, mas é necessário que a organização se preocupe em

educá-las para que dêem uma contribuição maior. Migramos de um modelo de treinamento, mantivemos todas as atividades que fazemos de treinamento técnico, operacional, necessário para o desempenho das atividades do dia a dia, mas também estamos criando o desafio de trabalhar com programas educacionais voltados para a prática de valores e mudanças de comportamento que acreditamos mais desejáveis na nossa instituição.

Este é o diferencial da educação corporativa: é também construir projetos educacionais que trabalhem a prática de valores desejados pela instituição e que também trabalhem as mudanças de comportamentos que julgarmos os mais adequados na nossa instituição. Além disso, deve ter também uma vertente de educação voltada para a estratégia do Tribunal: que estejamos todos na instituição preocupados com o cumprimento da estratégia e, em última instância, com o cumprimento da missão institucional. A educação corporativa veio agregar – além de tudo que já fazíamos de treinamento técnico, estamos agora nos preocupando em trabalhar esses dois componentes da realidade organizacional.

Quando falamos em aprendizagem organizacional, às vezes gera uma interrogação sobre o que seria a aprendizagem organizacional. As organizações têm descoberto que o valor mais caro em uma instituição não é o que as pessoas aprendem a fazer, mas o que aprendem a fazer juntas. Podemos contratar um consultor para fazer um sistema, mas nunca poderemos contratar alguém para produzir o conhecimento que determinada equipe conseguiu alcançar em determinado tempo de convivência, de reflexão. Isso é aprendizagem organizacional.

Mas sei pouco e, por isso, convidamos alguém que sabe bastante e há 32 anos estuda esse assunto para hoje trabalhar conosco sobre aprendizagem organizacional.

O Sr. Antônio Carlos Valença Pereira é pernambucano; Consultor de Estratégia Organizacional desde 1972; Bacharel em Direito pela Universidade de Pernambuco; Mestre em Administração de Empresas, pela Universidade Federal da Bahia; Doutor em Comportamento Organizacional pela *Case Western Reserve University*, dos Estados Unidos; autor do Livro *Eficácia Profissional*, editado pela *Qualitymark Editor*; co-autor do Livro

Método *Symlog* e Aprendizagem Organizacional, também editado pela *Qualitymark* e pela ABRH Nacional; co-autor dos Livros *Consultores e Ação e Praia de Pipa, a Próxima Vítima?*, editados pela Bagaço Editora; *A Greve dos Policiais Militares, Um Estudo de Caso em Dinâmica de Sistemas e Ciências da Ação*, e também *Setor de Varejo em Pernambuco, Autodiagnóstico e Análise Sistêmica*, ambos em conjunto com a Rede Globo Nordeste e Valença & Associados, publicados também pela Bagaço Editora. É Consultor Internacional, certificado pela *Symlog Consulting Group* de San Diego, Califórnia, e pela *Raid Performance System*, com especializações na Universidade de *Harvard*; é Consultor Internacional em Investigação Apreciativa e Diretor Técnico da Valença & Associados Aprendizagem Organizacional.

**ANTÔNIO CARLOS VALENÇA PEREIRA**

*Consultor de Estratégia Organizacional*

Sinto-me honrado, agradecido e feliz por estar aqui. Depois dessa apresentação, sou também alguém que, em 32 anos, cometeu acertos, erros e enganos como consultor e como professor. Conversaremos sobre esse trajeto e, naturalmente, poderemos refletir sobre quais caminhos na nossa experiência pessoal, e, eventualmente, faremos algumas considerações sobre os caminhos expostos na literatura de aprendizagem organizacional que tenham sido mais bem sucedidos e as razões para esse bom êxito.

Em 1970, surgiu um livro nos Estados Unidos chamado *Teoria de Intervenção*, considerado hoje o livro seminal nessa questão de como trabalhar em organizações. Esse livro até hoje não foi traduzido no Brasil. Não há nenhum curso de mestrado ou de doutorado, na Europa ou nos Estados Unidos, em que esse livro não esteja na mesa de qualquer equipe, mestrando ou doutorando que queira efetivamente fazer um bom desempenho profissional. O autor é Chrys Argyris. No Brasil, há duas ou três obras suas publicadas, de sua juventude acadêmica. À época, ele escreveu esse livro como um psicólogo de organizações, como muitos de nós somos.

De 1970 para cá, apenas uma de suas obras foi traduzida; se não estiver equivocado, provavelmente está saindo agora uma segunda obra sua que trata do tema que, no original, deveria ser "Os Conselhos Sempre Falham", mas não sei como será a tradução em português. Não se trata da

inutilidade do conselho, mas da sua incompletude. Quando fazemos um aconselhamento, quando damos uma sugestão, quando orientamos uma pessoa na direção, temos que ter a consciência de isso é discursivo.

Sempre faço uma analogia, que para alguns é grosseira, mas insisto, porque é muito importante: não se deve dar um conselho para uma pessoa nadar, seja em rio caudaloso, seja em piscina de dois metros, se essa pessoa não sabe nadar – é inútil. O melhor a fazer é ajudar essa pessoa a atravessar, com você nadando ou segurando a pessoa. Faça isso em silêncio, porque o resultado será melhor ainda.

Com essa obra de 1974, depois de longa experiência em educação, em reforma educacional nos Estados Unidos, Chrys Argyris e Donald Schön – uma dupla de pesquisadores que passariam juntos mais de 25 anos de trabalho até a morte de Donald Schön (Argyris provavelmente esteja com 81 ou 82 anos de idade, mas ainda é profícuo) – , estabeleceram um marco científico em relação à consciência discursiva, a que ele chama de Teoria Proclamada.

A peça que existe no Tribunal sobre educação corporativa e sobre política de recursos humanos é encantadora – li cuidadosamente e fico muito grato aos companheiros da área de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas que nos encaminharam esse texto. É um encanto – do ponto de vista teórico é praticamente incomparável.

Ao conversar com os companheiros, com a equipe, percebi que o desafio não foi terem escrito essa bela literatura, mas terem uma metodologia reflexiva da nossa prática corajosa, humilde, desprendida e transformadora para que aquilo não vire literatura de quadro de parede. Os planejamentos e os documentos acolhem tudo o que queremos escrever: todos os nossos desejos, aspirações, promessas pessoais; mas é a nossa prática que efetivamente pode transformar isso em ação concreta.

E quando falamos em ação, falamos em um comportamento intencionado: dou uma topada, isso não é uma ação; estou dormindo, isso não é uma ação; mas, se estou pensando, é uma ação. É estranho. Quando faço um envelope de intenção ao meu comportamento, ele vira uma ação e, portanto, um objeto de ética.

Quando estamos construindo organizações, estamos construindo locais que tenham desempenho técnico, que tenham uma tarefa técnica, mas ali residem, convivem, trabalham e harmonizam-se (ou não) pessoas, que são mais que um conhecimento técnico; são pessoas que partilham a incerteza pelo mistério da vida. Repito: somos pessoas que partilhamos a incerteza pelo mistério da vida, e, quando abrimos aquela porta, entramos e saímos de uma organização, não suspendemos essa questão. Ela é ontológica, ela continua conosco, ela nos atravessa no tempo em que vivemos. E não é muito diferente quando estou dentro de uma organização. Agora, nós fazemos imersões parciais dentro da organização – isso é verdadeiro. Em todo lugar que vamos, temos imersões parciais: no casamento, na família, no clube, na boate, na organização; em todos os lugares um pedaço de nós vai na frente e o resto vai atrás. Mas a parte que vai na frente não se desprende do resto, vai todo o conjunto: vai todo o nosso corpo, todo o nosso espírito, vai a nossa mente, vão nossos sentimentos e nossas emoções. Daí, estamos começando a falar da criação de um ambiente em que se pode aprender mais ou em que se pode aprender menos. Esse é o foco da aprendizagem organizacional.

Os ambientes sociais, assim como os documentos que fazemos, são produtos da nossa deliberação: esse texto é produto da nossa deliberação, esse projeto é um artefato, é uma construção fora de nós, e lhe damos uma existência fora de nós. Se chego a um lugar em que haja práticas e valores sociais que me levem na direção de aprender mais ou menos, esse é um sistema de aprendizagem organizacional. Existe toda uma literatura que diz: organizações que aprendem – isso é uma metáfora, uma analogia; nenhuma organização aprende. As organizações só têm identidade, inclusive identidade jurídica, porque nós queremos que tenham, porque queremos construir isso, nós convenciamos e nos regulamos por essa convenção – e ela é importante e verdadeira.

Costuma-se ouvir: “O Tribunal aprende mais ou aprende menos”. Quem aprende? São as pessoas que trabalham no Tribunal. Há um exemplo que pode parecer simplório, mas, para mim, é muito concreto: em uma organização há vinte pessoas; se colocarmos quinze em um carro ou em um avião e sofrem um acidente e morrem, a organização perdeu 75% da sua

capacidade de aprendizado. Se uma pessoa diz: "Farei um treinamento e depois repassarei para vocês". A organização aprendeu? A organização não aprendeu. Se essa pessoa não repassar nada do que ouviu ou adquiriu, a organização não aprenderá nada.

Nas palavras de Raissa, quando podemos comprar artefatos, adquirir tecnologias, favorecer situações materiais, físicas, psicológicas e dar recompensas para as pessoas aprenderem, mas ninguém compra o ânimo ou a deliberação de membros de uma equipe que queiram aprender juntos, criar cenários juntos, criar estratégias de ação recíprocas. Essa é a diferença.

Com toda essa introdução, quero dizer que, hoje, essa questão de organizações que aprendem virou uma moda. Peter Senge, em 1996, ao escrever a Quinta Disciplina, causou uma transformação enorme nos ambientes das organizações. Ele foi aluno do Professor Chrys Argyris, mas cita muito pouco de Chrys Argyris, ou o que ele considerou o essencial. Há muito mais informações sobre Chrys Argyris do que Peter Senge tornou público, mas foi uma ajuda muito grande, porque ele trouxe dois grandes produtos extraordinários para os ambientes das organizações.

Primeiro, simplificou, com invejável competência, a questão do pensamento sistêmico. Desde a Segunda Guerra Mundial, engenheiros, e basicamente engenheiros de tecnologia – hoje o profissional de informática – , trabalham insistentemente com arquétipos como estrutura do nosso raciocínio que não acessamos com facilidade. Isso era, até certo ponto, um domínio sigiloso, retentivo dos psicanalistas, sobretudo os junguianos. E ele trouxe isso democraticamente, e hoje as organizações trabalham com isso com grande eficácia. Ao observarmos uma pessoa conversando, podemos dizer: isso é transferência de responsabilidade ou isso é adversário accidental. Então, conseguimos, observando a conversa mais simples entre duas ou três pessoas, entender qual o arquétipo revelado, o que é de uma grande ajuda – no que Argyris foi realmente notável.

Segundo, ele criou uma sociedade de aprendizagem organizacional, que se alastra por todo o Planeta. Pessoas que se reúnem, como aqui, para

discutir sobre sistema de aprendizagem. Neste encontro, há um pouco do espírito dessa sociedade que ele criou.

Quanto à obra de Chrys Argyris, em 1978, um autor célebre disse: “Este tema é repugnante”, ou seja, é um tema com o qual não dá gosto trabalhar. Em parte, sua obra ainda causa esse tipo de reação. Não é um autor muito simpático, não escreve para energizar multidões, nem faz eventos, e chega a dizer com toda a integridade: “Dessa teoria preciso ser pesquisador”, ou seja, preciso ter um emprego na Academia para manter essa teoria viva, também porque não é muito convocado para fazer trabalhos de consultoria – isso na meca da consultoria, em uma cultura em que as organizações se obrigam legalmente a terem trabalhos de auditoria e de consultoria.

Atualmente, o mercado de consultoria, nos Estados Unidos, é absolutamente regulado. A charlatanice, a invencionice e o amadorismo em consultoria são considerados falta muito grave, até porque toda a orientação de pesquisa da Academia, das associações comerciais e das associações corporativas tem restringido bastante essa ação amadora em consultoria.

Quero fazer um breve relato a respeito dessa teoria e perguntar se estão dispostos a viver uma rápida experiência laboratorial em torno dessa teoria. Há um filme, “Adorável Professor Mr. Hauling”, de duas horas, que editamos para vinte minutos. Construiremos uma teoria voltada para o tema. Em torno da construção coletiva da teoria, refletiremos o rebatimento, na própria teoria, dos sistemas de aprendizagem. Farei uma rápida recapitulação dos termos técnicos.

Trabalhamos com o princípio da ética da responsabilidade, que deve ser um termo weberiano. É importante dizer isso porque as organizações estão inundadas de artefatos, de métodos e de pressupostos sobre mudanças que são estruturalistas, infraestruturais.

Existe uma crença de que determinados métodos, equipamentos, técnicas e procedimentos causam mudanças em nós, mas até o limite da nossa defesa; daí em diante, é uma despedida sem volta. Ou seja, há um limite nessa crença estrutural e esta é a história da humanidade: uma



tentativa de transformação jurídica, institucional, política, econômica, que elabora e reelabora por esse caminho útil, importante, mas não suficiente.

Todo agente é responsável pelas conseqüências de suas ações, inclusive sobre as surpreendentes, as arriscadas, as desestruturadoras e as indesejáveis – isso é Chrys Argyris. E, para isso, ele tem compêndios e compêndios e praticamente 45 anos de pesquisa absolutamente monacal, dedicada, com silêncio-trabalho, reflexão-trabalho-silêncio. Desse modo esse homem deixou essa herança para a humanidade. Ele não fez qualquer concessão epistemológica, metodológica ou técnica em sua vida de pesquisador – Peter Senge já fez –; não tem preocupação com simpatia, mas com consistência teórica. Essa é a base da sua teoria.

Há pessoas que dizem que ele é um reducionista, que não é sistêmico. Ele não é reducionista; é uma das inteligências mais complexas e sistêmicas de que tenho conhecimento dentro de Harvard – até hoje ele está em Harvard; saiu de Yale e foi para Harvard. E ele nos diz que queremos fazer mudanças fora de nós porque nos ajuda, evidentemente. Quero me mudar de lugar porque não me dou bem com o calor, é melhor ir para um lugar frio, mas o fato de eu ir para um lugar frio é uma condição da mudança que farei dentro de mim; e não o lugar quente ou frio será a minha mudança. A metodologia está baseada em mudança pessoal como semente, como base, como fundamento da mudança estrutural dos artefatos.

Na obra de Chrys Argyris, de 1978 para cá, não há um decálogo, ele deve até mesmo me perdoar pois, não é muito correto, mas fiz um decálogo do que seria a obra argyriana. Primeiramente, as pessoas, na organização, experimentam situação ambígua, paradoxal, conflitante ou de segredo velado. As organizações hoje têm dificuldades em resolver ambigüidades – imaginem paradoxos e segredos velados. Qual é o computador, o método, ou a tecnologia que atingirá essas instâncias de ambigüidade, paradoxo ou segredo, senão nós mesmos, refletindo sobre a nossa prática e transformando-a? Então a obra dele não pensa em infraestrutura e artefato? Pensa em tudo isso, mas ele parte disso. Se quisermos pensar em sistema de aprendizagem, pensemos em como podemos transformar, renovar, recriar, reestruturar, refinar, melhorar as situações em que há ambigüidade;

o que é ambíguo precisa ser esclarecido, não podemos trabalhar com as coisas obscuras.

Segundo, se as circunstâncias estão paradoxais e conflitantes, que sejam resolvidos os conflitos. É "a" ou é "b", não pode ser "a" contra "b", ninguém escreverá "a" contra "b", nenhum documento será inconsistente – e às vezes é. As organizações têm um zelo enorme, mas é a nossa prática que se torna paradoxal, temos medo de agir porque sabemos que haverá conseqüências; na hipótese de uma encruzilhada à nossa frente, do ponto de vista da recompensa psicológica, da qualidade de vida, do seu relacionamento com os outros, isso é um paradoxo.

As organizações têm segredos, segredos de injustiça, de maus tratos, de domínio de informações, estão cheias de "corredores murmurantes" e não temos como refletir a respeito. O computador não resolve isso, artefato não resolve isso, projeto não resolve isso e treinamento não resolve isso. Quero dizer isso com todas as letras: não é o treinamento exortativo: faça desse modo, por favor. Se fosse assim, todos estaríamos agregados a alguma igreja, cuja função é exortar, exortar e exortar, essa é uma primeira questão.

Segundo, como comunidade de prática, com expressa consciência pública da ação, não consciência privada, interior, criando fóruns de discussão da prática publicamente, desenvolveremos uma investigação sistêmica da situação.

Apresentamos um gráfico, produzido por um *software* que temos na nossa empresa, no qual qualquer situação é analisada sistemicamente. E por quê? Porque resolvemos problemas na base da superstição ou da profecia autorrealizante: vai acontecer tal coisa; esses dois pecados da nossa convivência nos tiram do fato como ele é. Encontrem pessoas que vivam determinada situação, qualquer que seja, e mandem-nas listar as variáveis que querem gerar – não é a Valença Associados que gerará –, fico calado. Quais são as variáveis dessa situação? Misturem-nas no computador – e aí o computador é muito importante como instrumento, não como nosso mestre, ou como nosso capataz, mas como peça, como uma faca, como um carro, com uma meia, um instrumento – e coloquem, pois ele fará o que não

sabemos fazer. Coloquem vinte variáveis juntas, e o computador lhes fornecerá centenas de milhões de circuitos; esse movimento chama-se circuito. Essa variável causa essa, que causa essa, que causa essa. Há um círculo de causalidade em movimento que nos fornecerá centenas de milhões de variáveis, e não conseguimos combinar quatro variáveis simultaneamente, nem um bom jogador de xadrez o faz, tal a quantidade, a multiplicidade de combinações. O computador faz, nos entrega e começamos a ver o que não vimos em metalinguagem com as variáveis analisadas; ele não as cria, mas é importante termos uma leitura sistêmica.

Se uma pessoa nos diz que gostaria de alcançar 75% de certo objetivo, mas conseguiu somente 68%, ocorreu deriva de meta. Se acreditarmos que, por alguma circunstância, está fora de nós, e tem que estar dentro de nós, dá para abaixar de 75% para 68%, depois para 63%, daqui a pouco estaremos abaixo de 50%; isso é deriva de meta.

Em uma parceria, se um indivíduo for mais esperto que o outro, ele pode se transformar em adversário acidental. Hoje, a sociedade fala em parceria, o jornal faz parceria, somos consumidores e vamos para a parceria; dialeticamente, sistemicamente, a parceria é complementar, como um casamento que, não sendo mais complementar, não é mais parceria, é adversário acidental, são só brigas; acabou o arquétipo, virou outra coisa. À medida que vão dominando isso, as pessoas começam a falar de uma gramática, de uma linguagem, de uma estrutura que começa a fazer sentido no nosso dia-a-dia, o que antes não fazia sentido estrutural; ou seja, começamos a trabalhar com a metalinguagem.

Terceiro, com o envolvimento pessoal, estratégico e político dos dirigentes de organizações, também há níveis, naturalmente. Trabalhamos em nível bem operacional, há uma equipe, os dirigentes daquele nível, se a instituição quer fazer um sistema de aprendizagem, incluindo os dirigentes e todo o sistema, isso ocorre porque a nossa ação é regulada por política, por poder, pela relação com o poder. Se o poder não aprova isso, não participa disso e se compromete com isso, é muito prudente não fazermos nada para transformar nada. Como consultor, não entro em lugar nenhum para provocar conflito entre quem está abaixo do poder de quem quer que seja.

Discutiremos sobre o pouco que sei – com meus sessenta anos – do que a vida nos ensina em relação ao que não podemos fazer. E uma das coisas que podemos fazer é aprendermos a não sofrer com isso, a não fazer disso um embate heróico ou suicida. Devemos estabelecer que a vida é mais importante que qualquer aspiração de transformar o que não podemos. Se observarmos três mil anos de vida de sabedoria de filósofos, de monges, de exegetas, entenderemos que eles fizeram isto: não brigaram com o que não podiam, mas não abdicaram de suas responsabilidades transformadoras do mundo, e não foi por meio da violência, mas por meio da prudência e do avanço sistemático.

É muito importante sabermos se um projeto está politicamente patrocinado. Se estiver, vale a pena. Se não estiver, o que poderemos fazer para transformar? Há sempre um limite, há sempre uma possibilidade.

Quarto, estando os dirigentes determinados a enfrentar o descompasso entre o seu discurso e a sua prática. Pela nossa experiência, fazemos o que chamamos de clínica individual ou clínica coletiva de desempenho, e começamos com o mais importante dirigente do nível em que estamos trabalhando. Ele expõe a sua prática diante dos seus pares, que será completamente desconstruída, analisada, interpretada, recomendada em transformação e acordada publicamente para essa transformação. Imaginemos que isso ocorra dois dias por mês, o grupo se encontra e discute sobre a prática individual, além da prática coletiva. Para quê? Para sabermos que o discurso está bonito, mas a prática está indo para onde? Temos um discurso escrito cheio de valores, e temos uma prática regulada por valores tácitos completamente diferentes. Então vamos para onde? Isso é um paradoxo que pode nos levar a uma situação de ambiente de cinismo, de faz-de-conta, teatral. Temos de entender que o ambiente que construímos é o ambiente que praticamos, não o ambiente que discursamos, é o que desejamos.

Quinto, investindo pessoalmente na resolução ou na diminuição das condições de erro. É o que chamamos de foco da nossa investigação. Onde estamos errando? Na prática. Quais são as condições que favorecem esses erros? O que fazemos para transformar isso? Não é acusar o presidente, o governador, ou o presidente do Tribunal, mas discutir as condições de erro.

Isso acontece. Em quatro, cinco, seis meses essas condições de erro começam a ser sistematicamente trabalhadas até um o ponto em que o grupo não tenha mais competência para resolvê-las. Não construiremos paraísos, mas sistemas de aprendizagem na organização. Em algum limite aquele grupo não poderá mais tirar condições de erro porque não são mais inerentes ao sistema, e sim ao macrossistema. Poderá até ser inerente ao sistema, mas estará fora da competência de influência daquele grupo, que não irá fazer além daquilo.

E, nesse momento, de novo sou parceiro do grupo para refletirmos e evitarmos o sofrimento desnecessário. Há sofrimentos na vida que são inevitáveis, vêm, queiramos ou não; é inerente à vida sofrermos, mas não é inerente à vida termos uma atitude diante do sofrimento, isso é uma opção pessoal, uma opção da sua maestria, da sua capacitação, do seu autodomínio, da sua educação e da sua vontade de ser felizes. Não somente é feliz na vida quem não tem sofrimento, é feliz quem sabe enfrentar o sofrimento. Essa é a regra. Se alguém diz: "Conheço uma pessoa muito feliz". Certamente é alguém que foge da vida o tempo inteiro, engana-se com riso fácil, com lazer, com conforto, com conveniência de toda natureza, com proteção. Isso não é ser uma pessoa feliz, é uma pessoa que foge da vida. Essa é uma questão importante que as equipes têm de refletir a respeito.

Peter Senge diz que o eixo é o pensamento sistêmico e depois o autodomínio – nisso ele está muito perto de Argyris, depois se afasta um pouco –, porque começa com a capacidade de autodomínio. O que uma equipe em uma organização ou em seu sistema inteiro tem como capacidade de resistência ao infortúnio é o seu limite de aprendizado.

Pareço estar falando alguma língua que não seja bem organizacional, mas é.

Sexto, assim, tem origem um processo reflexivo, integrador do pensamento, do sentimento e da ação. Ao fazermos essa clínica, queremos saber o que o outro está pensando, quais os pressupostos que ele tem a respeito das pessoas, do ambiente, da tarefa, da convivência, do relacionamento, dos valores, entre outros, e acerca de si mesmo e do outro.

Queremos saber que tipo de emoção sente, alimenta, maneja, convive, refina, melhora ao fazer isso e qual a sua estratégia de ação. E pergunto: o que está acontecendo e quais as conseqüências de curto, de médio e de longo prazo? Imaginem esse processo, esse ritual, esse laboratório, essa dinâmica feita sistematicamente dois dias por mês. Esta é a condição: ocupar 10% do tempo útil para refazer a prática, e isso leva tempo. Não é um seminário de três dias ou uma palestra, ninguém sairá daqui reformulando sua teoria de ação, e tenho consciência disso. Estou trazendo informações para vocês. Isso requer tempo, dois, três, quatro, cinco anos. Passei 21 anos de divã na minha vida, e ainda faltam outras terapias, sou meditante há doze anos e tenho absoluta convicção de que minhas falhas crônicas as levarei morto; embora não queira, acontecerá.

Não quero dizer que uma formulação milagrosa, um seminário de três dias, ou um treinamento de fim de semana ou de quinze dias transformará nossa vida. Não transformará ninguém em santo nem em iluminado, mas no que estamos dizendo: excelência humana, nosso grande diferencial, que significa integração do pensamento, do sentimento e da ação, porque somos bons apenas em escrever, porque retemos nossos sentimentos negativos; mas praticamos as ações com precaução, com cuidado, nos defendendo, nos protegendo, isso não é excelência, é outro nome qualquer. Essa é uma questão, um desafio integrador.

Sétimo, capaz de acionar novos modelos mentais, nova maneira de ver o mundo, de nos vermos, de vermos os outros, de vermos a vida, de encararmos os mistérios da vida. Mapas e programas públicos de ação, construídos por pessoas, e não comprados no mercado, ou que "Valença e Associados" ou outra consultora venham desenvolver algo para vocês. Não tem cabimento. É útil, mas não transforma, porque vocês só farão o que quiserem, mesmo que seja o desenho mais completo do mundo, da maior consultora do mundo. Que venham muitos professores de Harvard, de Yale, de Vanderbilt, da Sorbonne, de todo lugar do mundo para fazer um modelo de ação para vocês, quando sair, no outro dia, as pessoas desmoralizam o modelo. Só serve o modelo que construímos ou que nos comprometemos a praticar.

Sou colega de muitos aqui, originalmente fui advogado. Temos a propensão a escrever, mas temos a proteção de toda a instância jurídica, que faz, evidentemente pelo seu caráter coercitivo, a função de regulação social, mas isso quer dizer que cumpramos bem isso – nós nos obrigamos a cumprir isso. Estou falando de outra coisa. Estou falando de inspiração, de criar o que queremos na vida; é outra instância, outra natureza, outra categoria.

Oitavo, que inspirarão e orientarão a dinâmica política dentro daquela equipe que está investigando, principalmente, e para fora da equipe, no que o modelo for importante, reorientando a teoria em uso, ou seja, a teoria que não está no papel ou no discurso, que está na prática, que está sendo usada, a que funciona.

Finalmente, criando-se um ambiente voltado para três aspectos que quero resgatar. Podem dizer que usei uma linguagem que se parece mais com religião, com espiritualidade; não, estou falando de inspiração humana, que, por acaso, artistas e religiosos têm mais coragem de se lançar à emoção, pelo menos temos de dar esse crédito, se estão certos ou errados não importa. A organização também pode viver. Primeiramente, refiro-me à competência, queremos ser excelentes; segundo, a aprendizagem, queremos aprender, temos possibilidades infinitas de aprendizado; e, finalmente, algo complicado para as organizações, mas absolutamente imprescindível, que é justiça, ou seja, trabalhar, pelo menos em cada nível, com igualdade de oportunidades para todos.

Feita essa rápida recapitulação, pergunto se estão dispostos a assistirem ao filme para, imediatamente após a projeção, o mais próximo possível nos agruparmos em oito pessoas por grupo. Receberão oito cópias com temas diferentes relacionados ao filme e discutiremos a repercussão do que foi visto sobre o sistema de aprendizagem do lugar em que determinado fato vai acontecer.

Pedirei ajuda ao universo para que um erro gere uma situação favorável. Cometi o erro de não classificar pelo mesmo tema para que cada grupo trabalhasse com o mesmo tema, podemos enfrentar esse desafio? Senão, reorganizamos tudo. Cada grupo discutiria um tema, e, como eu

errei, vocês estão com todos os temas no mesmo lugar; mas como é muito mais complicado fazermos dessa forma, podemos redistribuir os papéis.

Farei uma experiência com vocês de Ciência da Ação. Quero dizer que nem por um segundo desconfiem isso foi um erro planejado; errei realmente, não faz parte da dinâmica, faz parte da contingência de trabalhar. Eu preciso experimentar com vocês uma característica da Ciência da Ação. Primeiro, seria como se vocês tivessem me perguntado se fiz de propósito. E já respondi que não fiz de propósito – eu errei. Sei que poderia ter classificado os papéis, mas classifiquei-os equivocadamente, e, portanto, pediria a tarefa com uma estratégia errada.

Acontece que meu erro teve repercussão em vocês, já teve repercussão no tempo, no conforto, tivemos que sair do lugar, houve alguma dissonância. Vocês estarão mais impactados do que eu estou. Pedi desculpas e, para mim, isso já está resolvido na minha mente. se me perdoarão ou não é problema de vocês. Fará uma diferença muito grande se vocês ficarem com mais ou com menos raiva, com mais ou com menos frustração pela experiência por que passaram. Em uma situação como essa, o que o cientista de ação faz?

Peço que ponham os pés bem assentados no chão, deixem a coluna bem reta, procurem apoiar as mãos nos joelhos. Isso não é uma brincadeira, lazer ou passatempo, é uma sabedoria de três mil anos. Fechem os olhos e, ao inspirarem, retenham o ar um pouco abaixo do umbigo, depois soltem até a última partícula, exalem o ar completamente, a maior quantidade possível de ar. Façam isso duas ou três vezes. Exalem, deixem a respiração ficar bem suave e pensem na seguinte frase: qualquer frustração ou má emoção que eu alimente vai funcionar contra mim. Inspirem e peçam assim: eu preciso ficar calmo, estou calmo, não aconteceu nada de mais. E expirem. Digam isso duas ou três vezes.

Muito bem, a emoção de vocês está transformada e a ação pode ser mais eficaz. Abram os olhos, conversem um pouco, se quiserem, pois supriremos os grupos que não têm papel. Temos doze grupos. Uma orientação para não ficarem confusos com a tarefa. Ocorre o que se chama condição de erro de ambigüidades se não ouvirmos; eu criei uma condição



de paradoxo que está resolvida, mas vocês podem criar uma de ambigüidade.

Cada grupo tem um tema, e individualmente vocês farão esta tarefa: a de escrever quatro frases sobre o tema. Eu trabalho com sistema de aprendizagem organizacional apreciativa, e não quero ver a vida como uma tarefa para resolver problemas, mas como alguma coisa em que somos competentes e expandimos essa competência.

Asseguro-lhes que posso encontrá-los todos os dias e ser capaz de trabalhar três anos utilizando os dezessete ou dezoito minutos desse filme, sem arrogância nenhuma, sem autossuficiência exagerada, porque a Ciência da Ação afirma que podemos analisar um microincidente de três minutos e entender uma situação de três ou quatro anos. Há toda uma abordagem vertical de ciência que poderíamos trabalhar pedaço por pedaço desse filme, mas vocês têm um tema, e gostaria que elaborassem uma teoria baseada nesse tema, que significa explicar uma situação baseada nesse tema, criar uma teoria que envolva o tema.

Vocês gostariam de escrever sobre outra coisa, mas colaborem porque há um tema, há mais onze temas, quem sabe se entre eles alguém seja contemplado com o que vai escrever? Se tivéssemos muito tempo deixaria dezesseis, vinte, vinte e cinco temas para cada grupo, mas isso precisaríamos de três dias para trabalhar, e não quinze minutos.

Então, escrevam, por favor, nos próximos cinco minutos, individualmente, quatro frases. Depois, por dez minutos, conversem entre si e revelem uma ou duas frases escolhidas pelo grupo para digitarmos aqui. Peço, por gentileza, que não se identifiquem, uma pessoa recolherá todas as contribuições do grupo, e discutiremos com nossos companheiros como fazer para que recebam toda a produção digitalizada. Repetindo: cinco minutos para a redação individual; dez minutos para a discussão no grupo e escolha de uma ou no máximo duas frases para depois conversarmos em plenário.

Peço autocontrole para ouvirmos as frases. Teremos onze ou doze temas, poderiam ser trinta, quarenta, não importa. Ouviremos cada grupo, registraremos e faremos alguns comentários a partir do conjunto de teorias, e não da teoria isolada, senão não haverá tempo.

Precisamos ouvir cada grupo com o mesmo cuidado com que queremos que os outros grupos nos ouçam. Qual foi o tema e a frase do primeiro grupo?

### **GRUPO 1**

O tema do grupo 1 é Processo de Mudança. A primeira frase: O processo de mudança envolve a adequação do modelo mental. A segunda frase: O processo de mudança envolve empenho e prática.

### **GRUPO 2**

O tema do grupo 2 é Aprendizado Interdependente. A primeira frase: Não basta ensinar, é preciso construir juntos o aprendizado. A segunda frase: A elaboração de uma boa estratégia promove facilidades na assimilação do aprendizado.

### **GRUPO 3**

O tema é Estímulo da Alegria. As duas frases foram Acredito em você, no outro, na felicidade e no seu poder de transformação; a segunda é um complemento da primeira: Refletir para estar receptivo às transformações. Inclusive, essas duas frases farão parte das teorias universais da aprendizagem organizacional.

### **GRUPO 4**

O tema é A Força da Curiosidade. A primeira frase: É preciso descobrir o que nos motiva. A segunda frase: A curiosidade promove a descoberta de nossa missão.

### **GRUPO 5**

A Inspiração Estética. Primeira frase: Acreditar em seu potencial é fundamental para o autodesenvolvimento. A segunda frase: A sinergia dá forma ao conteúdo.

### **GRUPO 6**

O tema é A Virtude do Cuidado. A primeira frase: Firmeza para conduzir e orientar o grupo. A segunda frase escolhida: Ternura com sentimentos e limitações de quem recebe suas orientações.

## **GRUPO 7**

Grupo 7. Tema: Fonte da Amizade. A primeira frase: Respeito, sinceridade e confiança. A segunda frase: Estímulo à perseverança e ressignificação de valores.

## **GRUPO 8**

O tema é Senso de Urgência e Excelência. A frase: Alcançar a excelência não é possível sem que tenhamos sonhado antes em fazer o melhor de nós.

## **GRUPO 10**

O tema: Criação Conjunta de Significados.

O aprendizado e o treinamento só foram efetivos quando se harmonizaram as aspirações individuais em sentido e objetivo coletivos comuns.

E a outra: O processo de criação de significados comuns deve ser conduzido de modo simétrico.

## **GRUPO 16**

O Suporte da Autoconfiança.

Integração entre pensamento, sentimento e ação.

Conhecimento do objetivo a ser alcançado é fundamental ao aprendizado.

## **ANTÔNIO CARLOS VALENÇA PEREIRA**

Tenho três ou quatro informações e depois teremos quinze minutos para conversarmos.

Primeiro, é inútil trazer-lhes qualquer teoria. Como Platão já disse: vocês se lembram das teorias que estão em vocês. Foi isto o que fizemos aqui: vocês se lembraram das teorias que estão em vocês. Mas, para isso, esse filme ajuda para vocês se lembrarem das teorias que estão em vocês – este é o papel do sistema de aprendizagem: ambientes capazes de criar estímulos para que possamos aprender. Poderia ter trazido um filme ruim,

na “Valença & Associados” temos quinhentos bons filmes trabalhados, um dos nossos trabalhos é ver e editar filmes, escolhê-los para que possam nossos clientes e formandos descobrirem suas boas teorias. Essas teorias não são da Valença – elas estão dentro de vocês. Podemos trabalhar com esse filme dezoito, vinte minutos todos os dias por três anos seguidos, desde que cada um descubra as teorias que estão dentro de vocês. Um pequeno roteiro teórico e vocês elaboram a teoria.

Em boa parte das organizações, não há bons estímulos para que nos lembremos das boas teorias, das boas competências e das boas práticas. É preciso fazer isso. O momento que fizemos é um sistema de aprendizagem estimulado por boas imagens. Esse filme é belíssimo, quem não o assistiu deve vê-lo, porque traz outros estímulos e recomendações às boas teorias.

Terceira questão que gostaria de passar para vocês: Também não adianta eu querer falar sobre essa teoria sem ter uma situação concreta como essa. Um filme tem todos os elementos que tocam nossas sete consciências. Podemos, em todas as nossas inteligências, encontrar estimulação quando se tem uma boa abordagem como essa.

Por exemplo, as organizações hoje estão escrevendo manuais de competência e as pessoas têm de adivinhar o que aquela competência quer dizer; primeiro, temos que ter um filme como este para dizer o que é competência; segundo, temos que ter laboratórios para treinar as competências e só depois a organização terá o direito de julgar a competência que está escrita no papel, porque não sabemos ler e praticar o que lemos – isso é elementar.

Sempre faço esta grosseria: vá para a beira de uma piscina sem saber nadar, e o melhor professor do mundo vai matá-lo. Ele deve ir com você para dentro da água para que você aprenda a nadar, depois lhe dará nota sobre suas virtudes, disciplina, capacidade, interesse, motivação, curiosidade etc., ele tem todo o direito de fazê-lo, mas tem que colocar da forma adequada para que você saiba o que ele quer.

Nossas teorias são lindas: processo de mudança envolve adequação do modelo mental – perfeitamente. O modelo mental dela estava obstruído e o dele também, e no momento em que os dois se transformaram, ele ajudou

a modelar o modelo dela, ela conseguiu superar o dela, mas primeiro ele teve que superar o seu modelo.

Processo de mudança envolve empenho e prática. Não adianta improvisar sem praticar primeiro. As organizações estão cheias de artistas, mas mostre primeiro que você tem disciplina depois improvise. Ela não conseguia sequer vencer, a disciplina é que estava equivocada, depois ela improvisou. Tão logo teve um bom desempenho, a orquestra se tornou maravilhosa. Ela é quem estava obstruindo, o menino estava olhando de cara feia o seu mau desempenho, ela dá um salto e a orquestra dá um salto de excelência, mas ela precisou desbloquear a sua teoria de ação, ela estava com a emoção ruim, estava dissonante, não conseguia produzir e a orquestra errava, o sistema de aprendizagem errava como um todo.

Segunda teoria: não basta ensinar, é preciso construir junto o aprendizado. Quando ele a surpreendeu e disse: É emoção, é sentimento, não é racionalidade na pauta musical; ao construir isso ela sintonizou, ele fez a metáfora e ela passou.

A elaboração de uma boa estratégia promove facilidade na assimilação do aprendizado, e a estratégia foi levá-la para um espaço transicional, como diz Winnicott: ali você elabora, depois volta.

Grupo 3: O estímulo da alegria. A organização precisa de alegria, somos convidados a sermos seres de alegria – este é o segredo da vida: a alegria. É o antídoto do sofrimento, mas não é a dissimulação. Alegria é aceitarmos a vida, é inexorável, estamos vivos e é um privilégio estarmos vivos, mas para alguns é um fardo Quando temos alegria, tudo é completamente diferente no amor, na vida, no trabalho, no sono, dormimos melhor e sonhamos melhor se estamos alegres; se estamos tristes, temos pesadelo.

Acreditemos em você e no outro, na felicidade, no seu poder de transformação, e tenha confiança – novamente: confiança não é fuga: tenho meus óculos cor-de-rosa e a vida toda é cor-de-rosa, não é disso que estou falando, não gosto disso porque não funciona. Ao primeiro baque, esses óculos se quebrarão e ficarão enferrujados. Temos que ter um filtro da alegria e um filtro da humildade; e humildade quer dizer: eu sei, eu não sei,

eu acerto, eu erro. Essa é uma condição, estou triste ou não, estou feliz ou não, é noite, dia, luz, escuridão etc.

Então, acreditar em você e ter confiança é básico. Depois, refletir para estar receptivo às transformações. No filme, a mulher dele irá ajudá-lo a refletir: se você não está gostando desse lugar, então saia (e ele tomou um choque), procure fazer outra coisa de que goste. Ela disse algo diferente do que a diretora havia dito, a diretora deu pancada nele e a mulher deu-lhe ternura – estou me referindo a um pedaço do filme que não foi mostrado –, mas a mulher o ajudou a se remodelar.

Outro grupo diz: é preciso descobrir o que nos motiva. A sabedoria inteira da humanidade está resumida em uma frase muito simples: quais são suas aspirações? Deixe-me observá-lo durante três dias para dizer-lhe quais são as suas aspirações na vida. Alguns têm aspirações absolutamente animais, outros mais refinadas e outros absolutamente elevadas. A sua vida é a sua aspiração, o seu ambiente é o conjunto médio das aspirações, não há mais segredo, é só isso, tudo o mais decorre desse axioma.

Outra coisa interessante: a curiosidade promove a descoberta da nossa missão como pessoa, equipe, instituição, sociedade, país e cultura. Estamos em um momento triste da nossa vida, não bastou a escuridão da ditadura, e temos a escuridão da ignorância. Temos de reconstruir confiança, cidadania, honestidade, algo mais verdadeiro do que a dissimulação. Não posso fazer algo e depois me dar o direito de criticar o que faço. Temos de reconstruir este País, estamos com mais de sessenta anos de atraso em educação. Nos Estados Unidos, ai de um pai que não vai a uma reunião de pais e mestres, ai de uma pessoa que não vai a uma reunião de condomínio, ai de alguém que atravessa um sinal vermelho. Não gosto da maioria das coisas dos Estados Unidos, mas eu olhava para isso e ficava envergonhado da minha prática; portanto, precisamos reconstruir isso nas coisas mínimas, elementares. Essa curiosidade nos dirá qual é a nossa identidade.

Acreditar no seu potencial é fundamental para o autodesenvolvimento – e o mestre quando foi mestre acreditou mais nela do que ela acreditava nela. Essa é a tarefa do mestre, se ele não passar isso para o discípulo, não sairá do canto, porque ele já sabe, já percorreu o túnel, ela começará o

túnel, ele tem de dizer se tem luz do outro lado; se ele não faz isso, para que ele é mestre? Ele tem de ensinar a confiança.

A sinergia dá forma ao conteúdo, porque acontecerá tanto na relação dos dois como na orquestra como um todo, nas conseqüências de médio e longo prazo daquela experiência.

A virtude do cuidado: firmeza para conduzir e orientar o grupo. Como pecamos por falta de firmeza. A cultura brasileira é a cultura do jeitinho, é a cultura de falta de firmeza. A primeira grande virtude que temos na vida é sermos assertivos, é termos coragem de dizer o que pensamos e o que sentimos, mesmo que todos discordem. Se vivermos em qualquer lugar que seja minimamente democrático, está garantido o nosso direito de dizer o que queremos, o que pensamos e o que sentimos, mas não temos o direito de ofender os outros, não temos o direito de sermos violentos, mas temos a obrigação de nos revelar aos outros como somos. Devemos construir tudo com firmeza; não com jeitinho, com malemolência, que não serve nem para a nossa mais generalizada arte popular, se é que futebol é uma arte.

Ternura, com sentimentos e limitações de quem recebe orientação. Essas duas frases são franciscanas. São Francisco é o protótipo ocidental da firmeza com ternura. Firmeza e ternura. Che Guevara também foi firme e terno. Respeito, sinceridade, confiança, estímulo à perseverança e à ressignificação de valores. Se ele não tivesse modificado seus valores como mestre, não teria conduzido ninguém, não teria recebido a homenagem da governadora, que foi capaz de dizer-lhe: você tocou a vida de cada um de nós, você ressignificou a vida. Mas ele precisou ressignificar-se para poder ensinar.

Senso de urgência. Excelência. Alcançar a excelência não é possível sem que tenhamos sonhado antes em fazer o melhor. O sonho antecede a realização. Ninguém é atleta campeão do mundo sem sonhar, porque o sonho vai garantir a dor da disciplina. Fui nadador aos 14, 15 anos de idade, e nadar mil metros, naquela época, era algo fantástico; atualmente meninos de 14, 10, 11, 9, 12, 15 anos têm de fazer 10, 12, 15 km por dia, senão estão fora de uma equipe de nataçãõ, e sem muito tempo para fazer esse trajeto: duas horas de manhã, duas horas à tarde. Mas não é isso o que

conta, o que conta é o *coach* dizer que no prazo de dois meses ele vai ganhar a medalha de ouro – esse é o sonho, o que nos faz esquecer da dor. Para ver a mulher que amamos, viajamos para qualquer lugar porque lá está a concretude do sonho, o encontro.

Criação conjunta de significados. O aprendizado e o treinamento só se tornam efetivos quando harmonizadas as aspirações individuais em sentido e objetivo comuns. Uma orquestra. Esse filme é maravilhoso porque mostra o sistema de aprendizagem organizacional, que é a orquestra, é fazer sentido e trabalhar em conjunto.

O processo de criação de significados comuns deve ser conduzido de modo simétrico e democrático. Vez e voz para todos, sem imposição, sem autoritarismo, sem controle unilateral etc.

O suporte da autoconfiança. Integração entre pensamento, sentimento e ação. Atenção à metáfora: Toque o pôr do sol –isso fez ela ficar inteira, que havia deixado um pedaço seu na memória e na saudade do pai. Isso deve ser resgatado, há coisas que ficam guardadas, que ficam reverberando em nossos espíritos, e não são bons, são momentos tristes que nos impedem emocionalmente de agir. Temos que reconstituir isso, e o meio de o fazer não é passarmos 20 anos deitados no divã – digo isso sem querer ofender ninguém, nem meus terapeutas, pessoas maravilhosas na minha vida. Você pode fazer isso hoje utilizando métodos atuais, que a sabedoria criou nesses três mil anos, e que política, ideologia institucional e religiosa têm obstruído o ocidente de ver. Não brinquei com vocês, fiz um exercício de dois minutos, provoquei uma transformação completa em suas vidas. Simplesmente pararam, respiraram e se conheceram melhor para reorientarem as emoções, o que é básico e não custa nada, é só querermos fazer. É integração de pensamento, sentimento e ação.

O conhecimento do objetivo a ser alcançado é fundamental ao aprendizado. O aprendizado não é algo aleatório; haverá mudança sim. Quem ajudará a fazer a mudança e qual é o objetivo e a direção? Existe todo um conhecimento para isso. Há sessenta anos de literatura sistematizada que não precisa ser eclética, temos o direito de escolher. Visito muitas organizações e encontro uma parafernália de processos, de teorias, de



problemas para resolver, e não resolvemos. Pegue uma boa teoria e lhe dê sistematicidade durante dois, três, quatro anos e verifiquem que haverá mudança, porque há um objetivo, o objetivo é focado.

Agradeço a todos, de coração. Foi uma honra e uma alegria muito grande estar aqui.