

PROCESSO GENERATIVO E PRÁTICAS DIALÓGICAS

GENERATIVE PROCESS AND DIALOGIC PRACTICES

RESUMO: Este trabalho apresenta uma abordagem generativa para a terapia e outras práticas – gestão de crise e conflitos, desenvolvimento organizacional, aprendizagem e gestão de si mesmo e da relação – que utiliza os recursos, os valores e as habilidades das pessoas para inovar diante de uma variedade de desafios e dificuldades, além de ajudar as pessoas a se moverem dos problemas para a criatividade. Esta abordagem considera a criação de significados, experiências e conhecimentos como processos construtivos em ação, e tem no paradigma dialógico uma teoria e uma metateoria sobre a qual sustenta sua prática. A perspectiva generativa oferece ferramentas para a construção dialógica de novos campos de significados. Enfatiza o diálogo reflexivo e a aprendizagem dialógica como meios para construir recursos que permitam criar alternativas. Afasta-se do déficit e trabalha dentro de um marco positivo baseado nos recursos, na aprendizagem e na inovação. Facilita a emergência de novos significados em ação e sustenta que tais significados podem abrir/desdobrar novas relações e possibilidades para a ação futura. Gira em torno das oportunidades que emergem de eventos únicos, diálogos, aprendizagem e inovação em relações colaborativas, na terapia e em diversas práticas. O artigo foca a perspectiva generativa, os momentos e os processos de transformação no diálogo, bem como as implicações relacionais e existenciais do enfoque generativo implementado em diferentes práticas. Apresenta e ilustra diversas ferramentas desenvolvidas pelo modelo, que incluem as perguntas e as matrizes generativas, e os ciclos relacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Perspectiva generativa, diálogo generativo, processos, ciclos e matrizes generativos em terapia e outras práticas dialógicas

ABSTRACT: This article presents a generative

approach to therapy and other practices – crisis and conflict management, organizational development, self and relational learning and management – that harnesses the resources, values and skills of individuals to foster innovation in the face of a variety of challenges and difficulties, and helps people to shift from problems to creativity. This approach maintains that the creation of meaning, experience and knowledge are constructive processes in action. It deems the dialogical paradigm a theory and meta-theory capable of sustaining this practice. The generative perspective provides tools for the dialogical construction of new realms of meaning. It emphasizes reflexive dialogue and dialogical learning as means to construct alternatives. Rather than focusing on deficit, the generative perspective works in a positive framework based on innovation and learning. It facilitates the emergence of new meanings in action and it sustains that those meanings are capable of giving rise to and developing new relationships and possibilities for future action. The generative perspective revolves around opportunities that emerge from unique events, dialogues, learning and innovation in collaborative relationships such as therapy and other practices. This article discusses the generative perspective, moments and processes of transformation in dialogue, as well as the relational and existential implications of the generative approach when applied to different practices. It presents and illustrates tools developed by the model such as generative questions and matrices, and relational cycles.

KEYWORDS: generative perspective, generative dialogue, generative processes, cycles and matrices in therapy and other dialogic practices.

**DORA FRIED
SCHNITMAN**

Diretora, Fundación Interfas, Buenos Aires. Diretora, Programa de Actualización en Psicología Clínica con Orientación Sistémica, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Profesora Convidada Internacional, Magister y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Orientadora de Teses, Programa de Doctorado en Ciencias Sociales, The Taos Institute-Tilburg University. Profesora, Comunicación en las organizaciones, Maestría Latinoamericana Europea en Mediación, Institut Universitaire Kurt Bösch. E-mail: dschnitman@fibertel.com.ar

Tradução de

CLARISSA LUZ

Revisão técnica

LEONORA CORSINI

Recebido em 04/10/2011.

Aprovado em 14/10/2011.

Fundi e dirijo o *Interfas* desde 1984. Originalmente um instituto de terapia de família, o *Interfas* desenvolveu-se como um *think tank** e uma organização cultural dedicada à difusão de perspectivas e de práticas inovadoras. Em meu trabalho como terapeuta, interessei-me pelas formas por meio das quais novas possibilidades emergem em um processo terapêutico, com o desejo de encontrar maneiras de

* Usina de ideias, catalisador de ideias.

recuperar os recursos com os quais os clientes já chegaram à consulta – aquilo que já havia lhes proporcionado bons resultados –, expandir o que faziam bem e inovar.

Minha preocupação com a criatividade e a inovação sistêmica vem de longa data, começou com minha tese (Schnitman, 1983). Encontrei nos novos paradigmas (Schnitman, 1994) e nos modelos dialógicos discursivos novos recursos para sustentar meus interesses teóricos e metateóricos, bem como para o desenvolvimento de minha prática. Foquei o desenvolvimento de uma perspectiva generativa para a terapia, que logo se expandiu para diversas práticas sistêmicas – educação, desenvolvimento organizacional e comunitário, gestão de crises e conflitos, entre outras. Outros colegas ampliaram esses desenvolvimentos em outras áreas, por exemplo, a consultoria organizacional e comunitária, o desenvolvimento profissional, a educação, a aprendizagem etc.

PERSPECTIVA GENERATIVA

A perspectiva generativa propõe que, por meio do diálogo reflexivo e da aprendizagem conversacional, surgem processos de criação dialógica entre pessoas que promovem a coconstrução gradual no tempo de possibilidades, aprendizagens, coordenações de ações, e conhecimentos e inovações conjuntos (Schnitman, 1999).

Aqueles que utilizam uma perspectiva generativa – profissionais de diferentes disciplinas – apoiam-se na riqueza e na complexidade do diálogo, e as oportunidades que ele oferece para construir alternativas e trabalhar na coconstrução de diálogos que lhes permitam recuperar, reconhecer e implementar as possibilidades necessárias

para fazer avançar o processo. Eles entendem que toda unidade comunicacional que faz parte de um diálogo requer e é construída em espaços sociais entre pessoas, e suas interações e respostas recíprocas. Estão muito atentos ao caminho pelo qual o diálogo segue, às variações produzidas, aos pequenos eventos que podem construir sínteses e a quais outras combinações poderiam promover para fazer o processo avançar. Essa perspectiva privilegia as oportunidades emergentes singulares de cada processo, promovem competências e desenvolve habilidades para reconhecer as alternativas, investigá-las, implementá-las e aprender a partir delas. Incorpora um processo de avaliação permanente que recupera o produtivo e ajusta o necessário.

Quem participa de um diálogo generativo precisa estar atento aos episódios pontuais, aos temas e aos eventos, até mesmo os pequenos, que devem ser trabalhados como oportunidades significativas a serem desenvolvidas. Também são importantes as competências para incitar relações entre os participantes, trabalhar nos marcos comuns, estabelecer sínteses, vincular diálogos diferentes e avançar na direção dos propósitos que convocam o diálogo. Essa capacidade generativa própria das pessoas que trabalham em um contexto de diálogo oferece possibilidades não antecipadas nem pensadas, transforma potencialidades em novas realidades operativas e existenciais, além de aproximar a experiência do caráter aberto e sempre incompleto da aprendizagem, a coconstrução e a criatividade.

Quem utiliza o enfoque generativo como base para seu trabalho – para confrontar problemas e desafios – constrói uma gama de práticas e significados entre “o que é” e “o que poderia ser”, projeta caminhos possíveis

na direção de um futuro, explora as bifurcações, as múltiplas alternativas, e utiliza as variações e as situações aleatórias para criar novidade. As principais características desse enfoque são:

- sustenta um enfoque dialógico e relacional: ocorre entre pessoas, promove coordenações e processos produtivos, favorece a formação de relações e equipes colaborativas, e a participação social;
- promove relações proativas e o reconhecimento dos sujeitos participantes como potenciais gestores de futuros possíveis.
- Reconhece os conhecimentos implícitos dos participantes e sua capacidade como produtores de novos conhecimentos;
- atende os registros e as representações que as pessoas têm a respeito de sua vida e sua experiência;
- trabalha com a complexidade e as oportunidades que oferece;
- apela para a criatividade e se desenvolve a partir da identificação das oportunidades para inovações na conversação, caminhos possíveis e sua execução;
- explora e avança na direção da prática e da implementação das novas possibilidades;
- expande as novas possibilidades quando elas são satisfatórias ou adequadas aos participantes, aos propósitos e aos contextos;
- transforma em oportunidades as formulações negativas ou deficitárias;
- interroga e questiona os pressupostos básicos, reconsidera aquilo que é tomado como “dado”;
- facilita a reflexão e formula perguntas fundamentais sobre a vida pessoal, relacional e social;
- revisa perspectivas, relações, possibilidades e conhecimentos alternativos;

- favorece o interesse pelos outros, a curiosidade, a indagação, a aprendizagem, a participação e a inovação;
- considera novas alternativas para a ação pessoal, interpessoal e social, e suas condições de implementação;
- favorece contextos que promovem a produtividade.

Uma das primeiras implicações dessa perspectiva é o fato de que ela permite focalizar o *futuro* e as *possibilidades emergentes* – que ainda não existem ou existem apenas em forma incipiente –, que podem ser criadas e ampliadas expandindo, dessa forma, a construção de novas *alternativas* para as pessoas e as relações sociais. Em um processo generativo, as pessoas envolvidas trabalham simultaneamente e com o/s outro/s no desenvolvimento do diálogo, de *soluções* e na construção de uma *visão para o futuro* que possa ser implementada. Aprendem a aprender sobre si mesmas, clareando seus interesses, seus objetivos e os caminhos para alcançá-los, transformando suas condições existenciais.

DIÁLOGO E GENERATIVIDADE

“Dialogismo” é um conceito nuclear na obra do teórico e crítico russo Mikhail Bakhtin. Suas contribuições transformaram a conceituação do diálogo e a representação relacional com profundos alcances para diversas teorias e práticas psicossociais.

O diálogo se apoia na linguagem e a excede. Bakhtin destaca essa capacidade construtiva e relacional do diálogo, e assinala que em toda compreensão e enunciação as pessoas respondem ativamente ao/s outro/s em espaços sociais, não apenas a um conteúdo. Um diálogo envolve uma multiplicidade

de vozes participantes e diálogos entremeados. Essa condição dialógica é constitutiva do ser humano. Propõe uma representação das pessoas como seres dialógicos.

A trama de diálogos que nos constituem e nos quais transcorre nossa vida tem sido trabalhada de diferentes maneiras. Algumas vezes, o foco esteve nos enlaces entre diálogos que geram e sustentam problemas, outras vezes na manutenção de diálogos que nos conferem identidade e tornam o mundo e os outros previsíveis, às vezes na escuta, às vezes na reiteração de sequências e jogos sociais, às vezes na apreciação e recriação de contextos de diálogo que promovem recursos. A partir de nossa perspectiva, focamos a possibilidade transformativa de diferentes momentos do diálogo, que denominamos *momentos generativos*.

Trabalhar com essa condição dialógica constitutiva do ser humano e seu potencial transformador incide em nossa compreensão e nas práticas que têm o diálogo como recurso fundamental em sua ação e sua reflexão.

DO QUE FALAMOS QUANDO NOS REFERIMOS AO DIÁLOGO?

De acordo com Bohm (1996), *diálogo* é um termo que alude à cocriação de significados por meio de – e entre – certo número de interlocutores. Segundo Bakhtin (*apud* Morson & Emerson, 1990), é um processo de **relação recíproca** entre pessoas, que são coautoras daquilo que acontece no diálogo. Quem participa do diálogo tem uma compreensão ativa e antecipatória do que é dito e escutado. Todo diálogo é singular, ocorre em momentos e contextos específicos. Tudo o que se diz tem sempre um projeto, está sempre em processo e é sempre incompleto. A compreensão

está enraizada em uma ação social conjunta.

O diálogo não é um veículo para a transmissão de informação, mas um processo de construção relacional de significados entre pessoas em espaços sociais. Nesses espaços, são construídos a subjetividade, o si mesmo, as relações, a comunidade. São criados espaços sociais e subjetivos que fluem dinamicamente no tempo, formando e desfazendo tramas. Os momentos de interação dialógica são atravessados por dimensões intangíveis: as emoções, as vivências, as ressonâncias de diálogos passados, presentes e futuros, os significados pessoais e sociais, o novo que acontece, o futuro que se delineaia.

Às vezes, participamos de diálogos, em outras somos participados e outras vezes ainda envolvemos outras pessoas para além das palavras. Todo diálogo é único. Quando alguém que participa de um diálogo escuta, ela não apenas compreende o que é dito, mas também forma parte de um cenário e de muitos cenários entrelaçados; ao mesmo tempo capta a quem o diálogo está dirigido, relaciona-o com sua própria trama complexa de pressupostos e propósitos, e imagina de que maneira essa elocução responde a futuras elocuições de possíveis interlocutores, bem como a que tipo de respostas ela convida, avalia o que é dito e intui como isso poderia ser compreendido por outras pessoas.

Dessa forma, o que é dito, o que tem lugar, é sempre construído “entre” pessoas: quem escuta e quem fala, e ambos se incluem reciprocamente na formulação daquilo que é dito. Quem participa de um diálogo não considera apenas o destinatário, mas também incorpora suas possíveis respostas na formulação daquilo que está dizendo. Bakhtin expande a noção de diálogo e sugere que

“o outro” pode ser tanto outra pessoa como a própria pessoa, uma produção, um processo, um produto, outros diálogos, um assunto. Cada elocução e cada sequência de um diálogo envolvem vínculos em uma rede de diálogos, simultaneamente possibilitada e limitada por vínculos com diálogos precedentes e futuros (Morson & Emerson, 1990). Alguns vínculos que antecedem uma conversa podem estar distanciados da conversa imediata; outros vínculos podem estar próximos. Criando possibilidades novas, é possível promover interseções e vínculos.

Aqueles que, como nós, trabalham com pessoas precisam adquirir ou atualizar suas competências para estabelecer vínculos, reconhecer e organizar sequências, recuperar o que foi dito, os assuntos e os diálogos passados ou construir diálogos futuros – nos quais está em processo aquilo que será dito. Não se trata de melhorar a comunicação, mas de aprender a ser um **operador dialógico generativo**, inclusive, conduzir e participar ativamente de conversações que tenham foco, contexto, participantes, propósitos e devir apropriados àquilo que convocou o diálogo.

Um diálogo é um processo formador de mundos sociais, do si mesmo e de uma subjetividade dialógica. O enfoque generativo entende que a produtividade presente nessa compreensão dá lugar para a expressão de diversas vozes e reconhece a presença de uma multiplicidade de diálogos vinculados, ou com potencial para promovê-los.

É *no e por meio* do diálogo que as relações entre os participantes podem ser promovidas, ou as ações, os significados relevantes e as novas realidades podem ser criados. Em uma trama múltipla e complexa, podem ser construídos vínculos, sínteses e novas possibilidades. Mediante a aquisição de

competências específicas, as pessoas aprendem a registrar eventos, oportunidades e a facilitar e monitorar esses processos. Na multiplicidade, está potencialmente o valor criativo estético da inovação.

A vivência (Glozman, 2010) é uma experiência que ocorre dentro do diálogo. A extraposição é um momento em que se “sai” da vivência, da relação. Uma pessoa vê a outra e a relação como se pudesse vê-las de fora. Em ambas as posições, ela só vê a si mesma e aos outros através de um “si mesmo em relação”, a partir de si mesmo ou a partir do outro.

Em um diálogo, cada participante tem um horizonte diferente, ninguém vê o conjunto, eles se sobrepõem, mas cada um vê algo que o outro não vê de si mesmo e da situação. O horizonte comum se constitui dos múltiplos olhares em interação, quando interagimos podemos elaborar um horizonte ampliado compartilhado.

Sempre temos uma imagem incompleta de nós mesmos e também nos vemos nos olhos dos outros, que veem aspectos nossos e da situação que não vemos, e vice-versa. Essa é a base da curiosidade, da indagação, das diferenças e do conflito. Então nos perguntamos: como os outros nos veem? Como vemos o que acontece e de que outra forma poderíamos ver? Dado que nossa subjetividade é dialógica, podemos ver a nós mesmos como um outro: de que outra forma eu poderia ver as circunstâncias?

Sempre estamos em relação: perguntamos, temos expectativas, esperanças, desejos, temores etc. nos quais sempre existe o outro. Nascermos e vivemos em diálogo e, com poucas semanas de vida, podemos ser parte de diálogos*.

Sempre trabalhamos em diálogo, fazer isso de maneira sistemática e reflexiva requer competências para

* Pesquisadores que estudam as relações primevas sustentam que nós nascemos e nos constituímos em diálogo desde nosso nascimento (Trevarthen, 1990)

aprender: a observar e a participar de interações dialógicas; reconhecer o(s) outro(s), o espaço social, e configurar coordenações exploratórias e colaborativas com os outros – equipes –; adquirir recursos para participar, escutar e se expressar, apreciar, identificar e promover inovações, reconhecer momentos sutis e novos, iniciar movimentos em um diálogo, aprender reflexivamente; estar atento à multiplicidade com um foco no propósito do encontro e em seu curso.

COMO ENTENDEMOS A TERAPIA E OUTRAS PRÁTICAS DIALÓGICAS

A partir dessa perspectiva, consideramos que o diálogo generativo em terapia se orienta para a recuperação e a transformação do si mesmo, das relações e das circunstâncias, partindo do motivo da consulta: na gestão de conflitos e crises para a promoção de diálogos e coordenações sociais mais promissoras: em organizações e comunidades que expressem o melhor da organização ou da comunidade etc. (Gergen, 2009). Embora falemos da terapia nesta seção, os processos descritivos são válidos para práticas dialógicas em outros contextos, como veremos nos exemplos.

Entendemos que o processo terapêutico se orienta para a criação de alternativas para responder às dificuldades e aos desafios trazidos pelos clientes, e à promoção de recursos e novas formas de existência – incluindo o problema – em novos cenários de vida por construir (Schnitman, 2004-2005). Dessa forma, a terapia é um processo conjunto de quem participa e está envolvido, profissional/profissionais e cliente(s). No processo terapêutico, é favorecido um clima emocional reflexivo e colaborativo que promove

interesse, curiosidade, proatividade e reconhecimento, incrementando uma visão expandida, a conectividade e a confiança no processo. As emoções negativas – como o déficit ou a rejeição – são reenquadradas em novos marcos operativos.

Na terapia, trabalhamos com a diversidade e a complexidade da experiência humana; sem perder o foco na consulta, no momento e nos clientes, expande-se a perspectiva sobre a situação atual ou biográfica problemática para explorar outras visões de si mesmo, de suas relações e de outros contextos. Com dois ou vários participantes, é sempre um processo dialógico, contextualizado e inclusivo de uma multiplicidade de diálogos passados, presentes e futuros. Vai ao encontro de uma compreensão das pessoas, do motivo da consulta, de seu contexto, suas relações, e avança na direção de novas possibilidades. Com isso, as indagações, as conquistas, a exploração de recursos possíveis, os eventos únicos e as iniciativas que emergem do diálogo terapêutico ganham uma dimensão significativa a partir do interesse pelas exceções. Ou seja, tudo aquilo que tem potencial de criar condições para visões e versões mais ricas de si mesmo, explorar as condições pessoais e interpessoais do problema, a expansão do repertório de alternativas e possibilidades para os participantes, as relações significativas que permitem recuperar as condições de existência nas circunstâncias atuais, reconhecer as passadas e avançar na direção de possíveis futuros novos. Dessa forma, no diálogo terapêutico, vai-se construindo a trama a partir da qual se indagam, questionam, transformam ou suspendem os “problemas” e as “realidades” apresentados como motivos de consulta, bem como são exploradas as novas versões, realidades e possibilidades para as pessoas

que surgem no processo. É importante estar atento ao emergente, nomeá-lo, narrá-lo, construir um espaço contextual e temporal.

Um terapeuta que trabalha a partir dessa perspectiva está atento ao que é dito e à potencialidade de que esse dito se converta em um dispositivo generativo e transformador. Além disso, o terapeuta é cuidadoso na seleção dos temas, das palavras e da emotividade com as quais participa – porque esse é o diálogo, o espaço social, em que o processo terapêutico é construído. Também está atento à forma de sua participação – seja uma pergunta, uma síntese, uma proposta etc. – e, especialmente, à resposta que recebe, respeitando sempre o marco consensual do processo que inclui a consulta.

O terapeuta está presente no momento, não busca explicações teóricas cruas, mas a compreensão e as indagações que surgem no próprio diálogo; escuta o que é dito, propõe perguntas, vínculos, reflexões que enriquecem a perspectiva e a vivência. Cria um espaço conjunto para construir uma nova linguagem para as experiências que as pessoas levam para a consulta, algumas das quais precisam de novas palavras, novos olhares; outras precisam ser revisadas e outras precisam ser reconstruídas ou criadas.

A partir da perspectiva generativa também entendemos a importância de construir novos significados no espaço terapêutico para a transformação do problema e das matrizes generativas – significados, valores e propósitos que guiam as pessoas. Estamos atentos a como dizer algo para que sejamos escutados, a reconhecer quando o cliente aceita ou não os temas dentro do processo terapêutico, habilitando ou não sua inclusão. Quando um profissional expande ou inicia um tema, responde a uma dada situação e precisa estar

atento à resposta dos clientes: só essa resposta indica se o tema é significativo para as pessoas. Ele tem em mãos as oportunidades para iniciar, apreciar, criar possibilidades, expandir, responder, refletir, distinguir e organizar.

Em suma, a entrevista dá lugar a uma construção dialógica do problema e das alternativas emergentes. Um profissional interessado nos processos emergentes está atento ao surgimento daquilo que pode dar lugar à construção de novos cenários e condições de vida, respeitando o marco especificado para a consulta pelos participantes.

A escuta, a voz, o tom, a expressão são constitutivos do que compreendemos e dizemos. O terapeuta está atento às diversas vozes e aos diálogos presentes – os seus e os dos clientes –, ao momento e às circunstâncias que acompanham o relato, à evocação de outros diálogos e ao que emerge.

A perspectiva generativa hierarquiza, como um de seus objetivos e tarefas, a criação contextualizada dessas novas possibilidades. Procede mediante a exploração dos núcleos temáticos e dos vínculos que surgem no diálogo ou entre diálogos. A nova construção está sempre enraizada na singularidade do processo, e os núcleos constituem interseções construtivas que organizam caminhos a significados que serão validados passo a passo.

Como são organizados os núcleos, os vínculos e as tramas no diálogo? São construídos passo a passo. Surge um episódio, um tema ou um comentário com possibilidade generativa, que algum dos participantes registra como tal e introduz na conversação. Quando outro ou outros participantes respondem, habilitam a significação como possível e a utilizam em diferentes momentos, tecendo enlaces com práticas, experiências, sentimentos ou descrições existentes ou novas. Nesse inter-

câmbio, um tema com capacidade para nuclear alternativas de mudança começa a ser explorado por todos os participantes. Há consenso e coordenação social. Isso dá lugar a um trabalho de vínculos mais sistemático e se expande. A criação de algo original a partir do que é elaborado, integrado, criado, aprendido ou reciclado constitui a base do que poderíamos chamar de *ferramentas para um processo emergente*. O consenso e a coordenação são condições para explorar seus alcances e sua implementação.

A perspectiva generativa convida à sustentação de uma abertura ao inesperado, ao diferente, às singularidades que não respondem aos códigos com os quais os participantes chegam ao processo de consulta, e a discernir ou introduzir diferenças que não se adequam às perspectivas ou à visão do mundo com as quais estão aderidos inicialmente.

Essa visão pressupõe que trabalhar na transformação das possibilidades existentes em um sistema social, bem como sua capacidade de desenvolver novas alternativas diante de situações de mudanças, requer estar atento àquilo que funciona bem, à diversidade, à possibilidade e à criação de oportunidades (Schnitman, 1995).

QUALIDADE GENERATIVA DO DIÁLOGO: POSSIBILIDADES EMERGENTES EM TERAPIA E OUTRAS PRÁTICAS

Ao trabalharmos com o emergente, o processo fica focado na maneira como vamos criando um traço (*plot*) ou desenho alternativo. Esse desenho alternativo é criado contextualmente, na especificidade de cada processo, seguindo a exploração de novos núcleos temáticos e possíveis vínculos, que vão tecendo tramas alternativas. Isso abre

um campo de estudo de transformações nas quais podemos distinguir diferentes momentos, tipos e focos em diálogo, redes abertas, totalidades que vão sendo tecidas no tempo e que sintetizam, de forma inovadora, circunstâncias heterogêneas, interações, resultados buscados ou aleatórios no marco dos objetivos e parâmetros do próprio processo que as pessoas reconhecem, tanto a partir da vivência quanto da compreensão. Por meio de perguntas generativas – uma das ferramentas de enfoque –, podemos promover processos nos quais essas diferenças sejam distinguidas.

A perspectiva generativa trabalha no reconhecimento dessas transformações e em sua projeção futura em diferentes práticas. Seu foco nos processos emergentes e nas transformações é transversal. A diferença entre práticas é dada pelas condições, pelos propósitos e pelos contextos do diálogo. *A terapia orienta para a recuperação e a transformação de si mesmo, das relações e das circunstâncias; para a promoção de diálogos mais promissores na gestão de conflitos e crises, para o desenvolvimento organizacional e comunitário*. Iremos nos deter na terapia, mas também incluiremos exemplos de outras práticas nas quais os aportes da perspectiva generativa estão vigentes.

DIÁLOGOS E CIRCUITOS GENERATIVOS

Afirmamos que a perspectiva generativa privilegia as oportunidades emergentes de cada processo e facilita, aos participantes, o desenvolvimento de habilidades para reconhecê-las, investigá-las e aprender a partir delas.

Um profissional interessado em processos generativos adotará uma postura aproximada à pesquisa-ação

a fim de facilitar que os participantes construam ou reciclem – a partir de suas experiências – recursos, perspectivas, formas de compreensão, solução e relação, testem seu potencial de implementação e ponderem as mudanças até alcançarem um nível aceitável. Para isso, é importante estar atento às perspectivas únicas e singulares que poderiam iniciar ciclos.

Esses tipos de procedimentos convidam e incorporam as pessoas como participantes proativos e investigadores da mesma situação que se propõem a transformar, como pessoas que podem produzir possibilidades inéditas em diálogo; em outras palavras, como sujeitos proativos que utilizam suas próprias ações e reflexões para melhorar a compreensão e a coordenação quando isso for possível. Tais processos incrementam o empoderamento (*empowerment*) e o reconhecimento dos participantes.

Nesse sentido, aqueles que participam de um processo generativo – profissionais e clientes – tornam-se autores criativos de cada processo singular, focando-se nas *atividades específicas que geram novas possibilidades*. O profissional e os participantes atentos aos episódios pontuais – micropáticas e microdiálogos – podem trabalhá-los como oportunidades a serem desenvolvidas; não apenas como dados ou ilustrações de temas mais compreensivos, mas como pontos de partida ou plataformas, como instâncias apropriadas de indagação para novos vínculos.

Essa capacidade generativa do diálogo oferece possibilidades não antecipadas nem pensadas, transforma potencialidades em novas realidades existenciais e aproxima a experiência de resolução de desafios, problemas e conflitos do caráter aberto e sempre incompleto da aprendizagem e da criatividade.

COMO AGIR GENERATIVAMENTE

A transformação de possibilidades em ações efetivas é construída de maneira progressiva, área por área, à medida que as possibilidades e condições de factibilidade são exploradas. Refletir em ação sobre essa progressão permite identificar um conjunto de saberes inovadores e de saberes sobre saberes.

Encontrar uma direção, *saber o que fazer*, é tão importante quanto *saber como fazer* – como vincular ações específicas ao contexto e às possibilidades – quando as pessoas precisam se centrar em ações específicas para relacionar o contexto às possibilidades. A capacidade de *saber se expressar* e se entender adequadamente permite dirimir as possibilidades. *Saber se posicionar* nas diferentes dimensões do processo – saber de si no contexto – acompanha o *saber emocional* que oferece um sensor para evitar os trajetos minados e escolher aqueles que oferecem oportunidades. O *saber relacional* facilita a construção do comum frente às necessidades, para além das diferenças. *Saber reconhecer recursos, bons desempenhos e potencialidades futuras* abre espaços e possibilidades, organiza prioridades e facilita a implementação (Schnitman & Schnitman, 2000a, 2000b.).

Aprender-se no ato de construir esses saberes e ações inovadores, e os saberes que deles emergem, implica aprender a trabalhar com os processos formadores de novos mundos pessoais e sociais. Utilizá-los configura um sistema que aprende; incorporá-los como conhecimento sobre a comunicação e os processos sociais, para construir a possibilidade de trabalhar com processos emergentes, transforma-os em um sistema generativo.

Nesse sentido, em um processo, são construídas inovações importantes

que organizam a possibilidade de novas coordenações e especificam o que é adequado aos participantes. É particularmente importante detectar possibilidades para desenvolver matrizes de significados compartilhadas – porque proveem um organizador, um contexto que prefigura como entender ou atuar, “uma visão compartilhada”, que é esperada. Os profissionais são parte de um arcabouço que sustenta o processo de transformação. Aqueles que participam de tais processos necessitam adquirir habilidades generativas – convidar o novo –, de reconhecimento e apreço pelas conquistas, de criação de condições de implementação, de ponderação da produtividade.

Um método que trabalhe sobre os vínculos, que detecte as possíveis ligações, que permita aprender a aprender é um princípio central da atividade construtiva que se apoia na multiplicidade de vozes, na polifonia do diálogo como visão das relações humanas.

MOMENTOS E TIPOS DE DIÁLOGO

Distinguiremos diferentes momentos de interação dialógica e tipos de diálogo que contribuem para um processo generativo.

Participamos em **diálogos que criam contexto** e nos permitem construir as condições para o processo e especificar suas características: quem participa, seu propósito, que tipo de processos e procedimentos têm lugar, os temas e seu desenvolvimento. Os **diálogos ou momentos generativos** nos direcionam para a construção de novas possibilidades durante o processo, geram temas significativos, recuperam recursos, visibilizam o futuro, promovem envolvimento e ações participativas. Os **diálogos apreciativos** têm lugar nos momentos em

que recuperamos diferentes aspectos positivos da vida das pessoas. Também reconhecemos as oportunidades que nos permitem criar condições e contextos adequados de implementação de novas possibilidades, promovendo sua exploração por meio de **diálogos possibilitadores**. Os **diálogos de distinção e organização** nos permitem organizar o tempo e a sequência de ações, as prioridades ou necessidades, os contextos etc. Quando necessitamos ponderar se os processos e as relações avançam adequada e efetivamente nos temas em questão, utilizamos uma avaliação do processo mediante **diálogos produtivos**. Os processos de aprendizagem que partem da própria experiência e o reconhecimento de formas inovadoras de participação e compreensão, que incrementam os recursos das pessoas, dão-se por meio de **momentos e diálogos reflexivos**. Em meio a diferenças, contradições, impossibilidades e conflitos, podemos encontrar sínteses inesperadas – opções e perspectivas que os participantes podem assumir como próprias, ainda que sustentem diferenças mediante os **diálogos mediadores e negociadores** (Deleuze, 1995). Nos **diálogos de elaboração**, trabalhamos com o próprio processo.

É importante que tanto os participantes quanto o profissional possam situar esses momentos para que o processo avance.

ILUSTRAÇÃO DE PONTOS DE PARTIDA PARA UM CICLO GENERATIVO EM UM DIÁLOGO DE FACILITAÇÃO COMUNITÁRIA. PERGUNTAS GENERATIVAS, MATRIZ GENERATIVA E ENFRENTAMENTO

Em um seminário de uma aula de mestrado em Gestão de Conflitos*,

* Maestría Latinoamericana en Mediación. Institut Universitaire Kurt Bösch, 2009.

solicitei aos participantes que apresentassem um caso que tivesse apresentado uma resolução inovadora e surpreendente, e que eles revisassem o caso a partir de uma perspectiva generativa, reconhecendo os momentos de início de **ciclos generativos e vínculos** nos diálogos dos quais houvessem participado.

Uma mestranda afirmou que, em um processo de mediação em um conflito comunitário e cultural, ela identificava três momentos significativos que iniciavam ciclos e uma trama generativos. Tratava-se de uma comunidade originária que experimentava fortes conflitos entre homens e mulheres por diferenças em assuntos vinculados à posição de poder e responsabilidade. Os homens eram responsáveis pelos assuntos da comunidade e as mulheres desejavam participar na tomada de decisões e obter posições na rede organizacional da comunidade. As diferenças haviam-se polarizado, gerando um enfrentamento. As mulheres haviam organizado grupos de trabalho orientados a revisar seus papéis. O diálogo estava estancado e eles estavam em uma situação de confronto.

Com total respeito pela cultura da comunidade, a mestranda trabalhou com ambos os grupos separadamente (homens e mulheres). Em um encontro com os homens, ela lembra de uma pergunta sua como um momento muito significativo do diálogo que mudou o curso do processo: como imaginavam o futuro de suas filhas mulheres e como eles gostariam que fosse esse futuro? [*sua pergunta inicia um ciclo generativo e a possibilidade de construir um futuro desejado*]. A partir dessa pergunta, processos de reflexão inovadores foram suscitados no grupo de homens, que reconheceram aspectos que não haviam considerado

em sua compreensão prévia da situação: se as mulheres eram boas para a administração e a tomada de decisões no lar, também poderiam utilizar essas habilidades nos assuntos públicos [*Os homens expandiram sua visão sobre as mulheres e a distribuição de papéis. Construíram uma matriz generativa acerca das capacidades das mulheres e das relações na esfera comunal que lhes permitiu coordenar com a perspectiva sustentada pelas mulheres. Iniciou-se um ciclo de redistribuição de competências, papéis, responsabilidades e identidades que promoveu inovações efetivas para toda a comunidade. Os homens encontraram, por meio de uma revisão de seu conhecimento implícito, essa visão inovadora sobre as habilidades das mulheres*].

A profissional se lembra de outra pergunta que formulou como outro momento significativo do processo: ‘Vocês se lembram de que, até os anos 1950, todos os nascidos na Bolívia, sem importar o gênero, não eram considerados cidadãos?’ [*Dessa forma, ela promoveu outro nodo e nexos entre temas significativos: direitos das mulheres e dos cidadãos. Ela vinculou e reafirmou o processo de transformação já em curso, e reconheceu os avanços da comunidade*]. A deliberação continuou, e os homens encontraram uma nova perspectiva que habilitava transformações comunitárias, relacionais e de identidade importantes que modificaram sua posição inicial: eles concluíram que era possível e apoiaram a participação das mulheres e a tomada de decisão na rede da comunidade. Os grupos de mulheres mudaram espontaneamente sua atitude de confrontação. A redistribuição de papéis foi possível na comunidade e na própria cidade. Homens e mulheres elaboraram uma nova **matriz generativa**, que lhes permiti-

tiu criar novos significados, valores, perspectivas, ações e coordenar suas diferenças. **Revisaram pressupostos, sistemas explicativos e ações que permitiram configurar um marco comum.** Como parte desse processo, mulheres chegaram a ser parte do Conselho da Cidade, superando suas expectativas iniciais. Certamente, em alguns casos, participaram mais mulheres do que homens nos corpos de tomada de decisões. Essa foi uma transformação cidadã, que foi além do inicial.

Tempos depois, essa mestrandia foi convocada para uma cerimônia tribal na qual as mulheres a vestiram e pentearam segundo os costumes de origem desse povo. Ela foi convidada a se sentar na frente, no espaço designado às deliberações. Lembra-se do ritual de encerramento com grande emoção. Desse modo, eles a incorporaram como membro dessa nova comunidade que ela havia ajudado a consolidar. Estes são momentos de um diálogo em curso, mas nos ajudam a adquirir uma perspectiva acerca da importância de reconhecer, no momento, as oportunidades para facilitar a incorporação do outro e a habilitação que o outro outorga a uma proposta ou iniciativa. *[Revisando os fatos, ela e a comunidade completaram um circuito generativo efetivado em transformações que podem ser identificadas como tais e, eventualmente, expandidas. Esse exemplo ilustra os conceitos de ciclo, indagação, matriz generativa e ponderação da produtividade do processo. A produtividade do diálogo na gestão desse conflito se caracterizou pela promoção de um diálogo mais promissor do que o enfrentamento, pela participação, pelo reconhecimento e inclusão recíproca, pelo manejo das diferenças, pela confluência em ações conjuntas, pela passagem para uma nova visão da*

comunidade, pela construção de novos valores e realidades, pela restituição da confiança compartilhada e pela instalação de uma lógica de possibilidade de uma inovação.]

CONDIÇÕES QUE ENQUADRAM UM PROCESSO GENERATIVO

A perspectiva generativa considera o diálogo como um processo gradual de criação de possibilidades (relações, perspectivas, competências etc.) entre pessoas ou grupos mediante o diálogo, a reflexão e a aprendizagem. Essa perspectiva se apoia naquilo que os clientes trazem como problemas para iniciar um processo; a partir da maneira de compreender o problema, constroem-se os pressupostos, os sistemas explicativos e as ações alternativas que irão configurar o marco a partir do qual clientes e profissionais trabalharão em conjunto.

O diálogo generativo necessita de um marco que é gerado no processo: um *domínio* – o que aborda –, um *propósito* – qual objetivo o anima –, um *contexto* – em que situação e quem participa –, *participantes* – quem está envolvido –, a facilitação de *emoções* capazes de sustentar o processo, é *específico* – reconhece a singularidade da situação e os participantes –, a criação de *relações interpessoais* de confiança e conectividade, a recuperação e construção de *recursos, possibilidades e cenários novos*, a criação de *matrizes generativas* de novos significados, identidades e relações emergentes que permitam a construção de novas perspectivas e a criação de uma convergência de propósitos, a consideração do *tempo e processo*. A saber, constrói o marco e, ao mesmo tempo, atende à inovação que é gerada no processo.

Desenvolvi a indagação generativa como um conjunto de delineamentos teóricos e práticos, mas também um posicionamento dos participantes para facilitar a emergência de possibilidades em um processo de diálogo (Schnitman, 2008a, 2008b).

As perguntas generativas, utilizadas para explorar a construção e o reconhecimento de recursos, expandem as habilidades dos participantes para reconhecer o que eles fizeram bem, os recursos disponíveis – implícitos ou explícitos – e as novas possibilidades. Tais perguntas são utilizadas em processos dialógicos para promover inovações e expandir o conhecimento e as possibilidades. As perguntas promovem experimentação, descobrimento, aprendizagem e comunicação efetiva. Mediante a indagação generativa, somos capazes de nos mover em direção a uma expansão de nossos recursos; uma nova matriz de significado e práticas; à recuperação e o enriquecimento organizacional, relacional e pessoa, diálogos mais promissórios, assim como a inovação e à mudança.

As perguntas generativas têm muitos propósitos e podem ser utilizadas em uma variedade de situações. Não constituem um interrogatório estruturado; as perguntas propostas em uma consulta são informadas pela conversação, são “a medida” e são adequadas para a conversação, a história e a linguagem do(s) cliente(s). Entre os propósitos, podemos incluir a construção do contexto, o problema e as possíveis soluções, a facilitação e o reconhecimento de possibilidades generativas, a expansão das habilidades dos participantes para reconhecer o novo, um convite a que identifiquem e reflitam sobre os ciclos generativos e for-

mulem, com certa clareza, quem são e o que esperam como sujeitos-agentes proativos. Essas perguntas ajudam a identificar possibilidades para novas ações.

Também emprego uma categoria de perguntas generativas para identificar o conhecimento implícito. À medida que os participantes reconhecem o que sabem e o que não sabem sobre o problema, as diferenças e/ou as possíveis soluções, eles podem criar plataformas para a mudança. Por exemplo, saber como é, tipicamente, um conhecimento que está implícito em uma ação; sabemos fazer sem pensar sobre o conhecimento implícito. Esse conhecimento implícito pode ser explicitado por meio da incorporação de descrições e reflexões sobre dada ação.

O PROCESSO GENERATIVO EM MOVIMENTO

Na indagação generativa, os participantes produzem novas conexões e compreensões em diálogo, incrementando sua capacidade para identificar o novo, explorando aquilo que sabem de uma maneira diferente da forma como fariam anteriormente. Com frequência, os participantes são capazes de reconhecer e descrever os passos que os conduziram ao resultado nessa exploração, vinculando-os a opções, escolhas e uma diversidade de possibilidades. A relação entre ações e descrições é de particular interesse. Quando as pessoas refletem sobre suas ações descrevendo-as, esse processo abre novas possibilidades porque lhes torna visível as implicações das ações. Nesse enfoque, um terapeuta pode propor temas novos, que se iniciam se o cliente os aceita. Em todos os comentários do terapeuta, há uma cota de novidade. Seikkula (2011) assinala que quan-

do o terapeuta repete algo que foi dito pelo cliente, ao fazê-lo com uma voz ou uma entonação diferentes, está dizendo algo diferente. Quando o cliente escuta a repetição, relaciona o que foi dito com o que escutou de maneira nova e com sua participação, abre novos cenários no diálogo. Como assinala Bavelas (2003), só podemos escolher a forma como intervimos, não podemos não intervir.

A comparação das similitudes e das diferenças entre ações, descrições, experiências, resultados e contextos revela um tipo de desenho que dá conta das ações e do conhecimento adquirido. É um ponto de chegada mais do que um ponto de partida, na medida em que é construída durante o processo.

A capacidade de promover enlances produtivos e novas sínteses, e a elaboração reflexiva e prospectiva do processo em movimento permite identificar as transformações ocorridas no tempo.

A indagação generativa requer que os participantes procedam com rigor, permanecendo abertos a toda evidência, inclusive as de fracasso. Os efeitos inesperados, não intencionais, tanto quanto a refutação e a resistência, também disponibilizam informações valiosas para orientar o processo. O profissional precisa refletir, encontrar novas maneiras de compreender a situação e recriar as condições para o diálogo.

No transcurso de um processo generativo, quando os participantes indagam ativamente, realizam experimentação exploratória. Envolve a formulação e o exame de hipóteses e procedimentos em ação. A indagação ativa implica um processo transformador e de aprendizagem em uma situação específica. A indagação generativa não pode estar ativa apenas durante o processo, os participantes também podem utilizá-la uma vez que o processo tenha se

completado. Toda vez que um processo de indagação generativa toma forma, o que se aprende sobre novas possibilidades e expressões de si mesmo em relação incide sobre as ações posteriores.

Aprendemos a reconhecer e a distinguir o novo e as diferenças. Ao fazê-lo, aprendemos a indagar *a posteriori* sobre esses momentos, com o propósito de incrementar nossos recursos – os exemplos ilustram isto.

Os processos vivenciados – tanto em terapia quanto nas diversas práticas – dependem de movimentos prévios e de projeções direcionadas a possibilidades futuras. A relação com a situação é sempre dialógica, transacional e transformadora: aquilo que tentamos compreender é, ao mesmo tempo, o que estamos construindo ou transformando, e compreendemos a situação precisamente na medida em que tentamos transformá-la. Isso dá lugar a um processo de investigação em ação e à aquisição de novos conhecimentos.

PROCESSO TERAPÊUTICO GENERATIVO: REFUNDAÇÃO DA FAMÍLIA QUE DESEJAM CONSTRUIR E TRANSFORMAÇÕES RELACIONAIS E PESSOAIS

Este exemplo ilustra alguns momentos de um processo no qual os clientes vão construindo perspectivas de si mesmos e de suas relações, significados, valores e afetos que os permite avançar na direção da construção da família que desejam. Nesse processo, eles revisaram as histórias compartilhadas e pessoais para tecer a nova trama familiar. Assim, vemos surgir novas maneiras de ser pessoas, pais e família.

Raul e Patrícia buscam a terapia porque têm dificuldades de lidar

com sua filha Daniela de dois anos e meio. Ambos tiveram tratamentos psicoterápicos individuais. Contam que têm outro filho, Miguel, de um ano. Eles vêm de um país limítrofe, mudaram-se há quase um ano por questões de trabalho – o que foi decidido em comum acordo. A família passou por situações estressantes por conta da mudança de país: Dani sentiu a mudança; Patrícia está sobrecarregada com duas crianças pequenas; o pai de Raul teve um AVC e Raul, além de suas responsabilidades laborais, cuida de sua família de origem e suas ausências por viagens frequentes sobrecarregam Patrícia. O casal e a família são projetos importantes para ambos. Eles dizem: “Não sentimos nem achamos que temos uma relação de casal ruim, nesse ponto nunca tivemos problemas, mas como família é muito difícil, Dani é inquieta, difícil e teimosa.” Patrícia conta que, no último mês, percebeu-se reagindo com uma violência que a preocupa; em outras ocasiões, sentiu uma fúria que pôde controlar, mas sente-se culpada por não haver conseguido controlar dessa vez. Convido-a a descrever o ocorrido. O casal conta que Dani demanda atenção permanente, e apenas da mãe; Dani não aceita que o pai ou outra pessoa substitua sua mãe. Se eles não dormem a sesta a partir das 17 horas, ela chora e demanda atenção incansavelmente e só se acalma com a mãe. Raul justifica a palmada de Patrícia dizendo que, nessa situação, qualquer pessoa teria reagido da mesma forma. No entanto, Patrícia responde que o problema é que eles não conseguem ter uma conduta parental.

Eu acompanho esse relato e lhes pergunto como é a vida familiar. Eles refletem e respondem que Patrícia, por decisão própria, somente se dedica aos filhos, Raul volta do trabalho para vê-los antes que durmam; durante o tempo com a família, ele espera ter tempo

também para si mesmo, Patrícia espera uma presença maior na família. Ambos preferem não delegar a terceiros o cuidado com os filhos. Eles estabelecem rotinas, não há muitas regras nem são rígidos em cumpri-las todas. Raul expressa sua inquietude pelo comportamento de Dani, e mais tarde fica claro que sua preocupação se origina do fato de ter um irmão com dificuldades desde criança.

Concordo que seja uma situação de sobrecarga familiar e de necessidade de trabalhar seus recursos como pais, mas sugiro uma consulta com uma terapeuta de crianças. Acordamos um trabalho terapêutico que lhes permita levar adiante uma conduta parental com a qual se sintam confortáveis e que lhes seja adequada. No processo de terapia, esse propósito se transformou em uma reflexão bem assistida sobre como gostariam que sua família fosse – para consolidá-la de acordo com seus valores, com o que consideram significativo e com formas coerentes de proceder, diferenciadas de sua família de origem. Dessa forma, especificamos o domínio inicial e as transformações subsequentes do processo terapêutico. Nunca esquecemos qual foi o motivo inicial da consulta, mas o transformamos.

Enquanto prosseguimos com os encontros com o casal, a terapeuta de crianças* que atende Dani com sua família conclui que a menina cumpre todos os parâmetros evolutivos, é muito inteligente, é atenta e conectada, não ultrapassa limites e tem recursos correspondentes a uma menina de, pelo menos, seis meses mais velha. Também observa que os pais estão excessivamente atentos e a mãe particularmente disponível. Descarta TDA e outros problemas.

Em diversas sessões, trabalhamos a qualidade da presença e a disponibili-

* A consulta foi realizada com
Mária Elena Gandolla de Czertok.

dade de ambos os pais – incrementar a presença de Raul de maneira apropriada para ele e promover um espaço pessoal para Patrícia –, revisamos como procediam quando Dani chorava reclamando a presença e atenção da mãe durante a noite, estabelecemos rotinas para as crianças com a participação do pai, por exemplo, na hora do banho e nos finais de semana. Estabelecemos o procedimento de criar um almanaque para Dani nos dias em que seu pai estava viajando, para que pudesse ter um contexto mais claro de presença (essa tarefa conjunta se sustentou e se tornou um recurso, e a ideia de recurso se instalou na família).

Falamos sobre o comprometimento que ambos sentem como pais e suas diferentes necessidades como pessoas. Essas são diferenças importantes que devem ser admitidas. Eu lhes recomendei a tarefa de sair juntos para coordenar essas diferenças. Eles continuaram saindo juntos uma vez por semana após cada sessão para continuar este trabalho.

Em uma sessão posterior, os pais relatam que conseguiram trabalhar em equipe, revezando-se para atender a ambos os filhos – Dani chorava e reclamava pela mãe –, até que, em determinado momento, Patrícia não aguentou mais e pediu que Raul se encarregasse da situação. Raul ninou Dani por uma hora até que ela dormiu.

Conversamos sobre a nova capacidade de a família trabalhar em equipe, e de Raul ser capaz de lidar com uma crise de sua filha e acalmá-la, Patrícia poder escutar seu próprio limite e pedir que alguém a substitua, e Dani poder se conectar com seu pai e ainda sobre a necessidade de eles serem capazes de administrar uma situação para que não se esgotem até perder o controle.

Trabalhamos isso como um episódio novo, e algumas perguntas gerativas

que formulei foram: como vocês conseguiram? O que foi inovador? O que lhes permitiu colaborar? O que cada um fez de diferente? Vocês são capazes de repetir? Como foi a experiência? Fazer essas coisas revelou quais oportunidades?

Um mês depois de iniciado o tratamento, Patrícia inicia a sessão dizendo que acreditava que deveria compartilhar comigo aspectos da vida de sua família de origem. “Fui vítima de violência física por meu irmão”, disse, e relatou suas experiências. Eu perguntei: “O que aconteceu, onde estavam seus pais, quem cuidava de você?” Patrícia responde que essa situação era consentida pelo pai e tolerada pela impotência da mãe e por ela mesma, que pensava que assim protegia sua mãe, suas irmãs e a união da família. Eu pergunto se ela trabalhou esse assunto em sua terapia individual, e ela responde longamente. Pergunto como pode reverter a situação, e ela relata que, um dia, aos 17 anos de idade, decidiu que não toleraria mais isso. Reuniu seus pais e seu irmão e lhe disse que, se a violência voltasse a acontecer, ela o mataria. A violência física cessou, mas não a intrusão em sua vida. Eu pergunto o que ela aprendeu com essa situação: que era possível impor limites, responde. Entretanto – reflito perguntando –, persiste a marca? Patrícia assente, e elaboramos que ela ainda sustenta situações com sua família que não deseja, que pretere e demora a reagir. Relacionamos essa situação com a situação atual para pensar sobre as mudanças que ela precisa realizar consigo mesma, com sua família de origem e com sua família nuclear. Conversamos sobre o impacto da decisão de se preterir e a importância de recompor sua capacidade de reconhecer suas necessidades e direitos, registrar e validar os limites, e responder a tempo. Esses

assuntos se mantiveram como tarefas pessoais ao longo do tratamento.

Em encontros posteriores, Raul fala sobre sua família de origem. Relata que tem um irmão com sérios problemas psiquiátricos desde a infância, que acabou concentrando a atenção de seus pais. O pai dedicou toda a vida a seu irmão, que foi e continua sendo muito problemático. Desde o AVC do pai, Raul recebe solicitações muito pesadas de sua família de origem, que mantém intacta a dinâmica sustentada por muito tempo e na qual o pai acaba resolvendo os graves conflitos nos quais seu irmão se envolve; agora a família recorre a Raul. E ele, mesmo vivendo em outro país, toma para si a responsabilidade de cuidar de seu pai, da administração econômica da família, a princípio, da mesma forma que seu pai, mas tentando transformar o cuidado do irmão em uma situação mais organizada e responsável. Isso implica viagens regulares frequentes e infinitas ligações telefônicas. Raul sente muita angústia, está esgotado e frustrado.

Eu o convido a refletir sobre como organizar uma administração de sua família de origem que o libere das urgências cotidianas e lhe deixe disponível afetivamente para a relação com seu pai. Surge uma maneira de fazer isso, que, após pouco tempo, ele consegue implementar com relativo sucesso. Ele consegue delegar a gestão cotidiana e a administração a um terceiro, mas quando reaparecem os problemas do irmão, retorna a dinâmica familiar na qual o pai o resgata. Nesse momento, Raul teve que decidir como se envolveria segundo seus próprios critérios, e foi muito difícil para ele dizer *não* a seu pai. Raul expressa que dizer *não* foi um problema para ele nas áreas profissional, familiar e pessoal; custa-lhe colocar

limites às demandas familiares, ainda que não queira fazer o que lhe pedem. Trabalhamos o reconhecimento de suas necessidades: poder decidir em quê e quando se envolver, poder dizer *sim* quando lhe parecer adequado, e desta forma sustentar sua responsabilidade com a família de origem, reafirmar seu compromisso com sua família nuclear e seu projeto de vida. Também trabalhamos a maneira com que Raul cuidava de sua família de origem, as diferenças entre ele e seu pai com relação à forma de lidar com as dificuldades do irmão. Era muito difícil para Raul mudar esta situação, tanto quanto encontrar seu próprio lugar, já que a expectativa de seu pai afetava sua própria vida. Foi um processo doloroso e difícil não responder às expectativas de seu pai, até chegar a um ponto em que ele foi capaz de expressar para seu pai o quanto a situação afetava sua vida pessoal e familiar. Esse trabalho terapêutico foi de grande utilidade para Raul no que diz respeito a levar adiante sua vida pessoal, familiar e profissional, bem como reconhecer e designar importância àquilo que ele desejava e que lhe criava mal-estar. A indagação que sustentamos focou no que tornava difícil para ele não responder, e em como poderia fazer isso de uma maneira coerente para ele.

Em ambos os casos, trabalhamos partindo do casal com os temas que apresentavam e nos conduzimos para a revisão da relação com as famílias de origem na medida em que as histórias se interceptavam com as do casal e da família nuclear. A partir de um certo momento, começamos a trabalhar a ideia de que ambos tinham vulnerabilidades e necessidades particulares decorrentes de suas histórias familiares e, ao mesmo tempo, expressavam compromisso com a ideia de construir sua

própria família segundo seus valores e critérios. Iniciamos uma etapa que chamamos de *período fundacional da família de Raul e Patrícia*. Neste marco, trabalhamos, com muito empenho, numerosos temas pontuais relacionados à família desejada e que estavam de acordo com os valores de parentalidade que identificavam como um estilo próprio.

Ambos querem que essa família seja diferente. Cada um precisa distinguir a demanda de sua relação de casal e família atual da dor histórica em suas famílias de origem.

O trabalho continuou na direção de consolidar quem eles eram como casal e família, como ser pais, como manter o vínculo com suas famílias de origem e que conversações precisavam ter com elas.

Patrícia comenta que, quando Dani nasceu, ela era uma executiva com um horário de trabalho bastante demandante, e a avó ajudou com o cuidado do bebê. Quando a família se mudou para a Argentina, a avó sugeriu deixar Dani com ela porque Patrícia não saberia cuidar da filha. Digo à Patrícia que este comentário me causa espanto e pergunto a ela: “Quem cuida de você como pessoa e como mãe?” “Nessa oportunidade, eu não me impus diante dela”, diz Patrícia, “mas agora não estaria disposta a receber um comentário semelhante.” Essa decisão inicia um processo importante para constituir seu lugar de mãe e sua família.

Pergunto como ela se sente diante desse comentário de sua mãe, como responder de uma maneira que inclua sua perspectiva com relação a como ela se vê como mãe, o que quer como mãe, que tipo de família quer, e como poderia ser agora e responder de forma diferente.

Retomamos o tema da parentalidade de forma diferente, dizendo: preci-

samos ter claros os critérios para logo estabelecer limites, pois nos demos conta que não queremos fazer com que nossos filhos não sejam livres para se expressar. Eles propõem trabalhar a diferença entre “deixar ser e deixar fazer”: é diferente negar à criança a possibilidade de ser, mas é possível ensiná-la para que aprenda habilidades que necessita desenvolver para fazer algo, entre outros temas.

Trabalhamos sobre os limites: “Quais são os limites que ajudam as crianças a localiza-se e de que recursos elas precisam para a vida e de que maneira estabelecê-los? Em que e como as ajudamos a aprender a reconhecer situações e comportamentos apropriados? Sobre que valores estabeleceriam a paternidade e como estabelecê-los?” “É preciso que estejam claros nossos critérios para, então, estabelecer os limites”, comentam. “Nos demos conta de que não queremos que nossos filhos não sejam livres ou não se expressem.” Conversamos sobre os limites importantes para a convivência, quais valores os guiam, e suas responsabilidades como pais e as que as crianças devem assumir, entre outros assuntos. É importante que as crianças nos vejam unidos, mesmo quando tenham diferenças. Essa maneira de proceder tornou-se um estilo na família.

Vejo a família uma vez ao ano, e me contam: tudo está acomodado e fluindo, as crianças estão muito bem. Poder dizer *não* ajudou Raul em suas negociações profissionais, ele fez uma brilhante carreira e recompôs sua relação com a família de origem de uma maneira particular: se reconectou com o pai a quem acompanhou até a morte e constituiu uma sólida família extensa que inclui a família paterna e a família nuclear.

O reconhecimento crescente de si mesma levou Patrícia a definir um es-

tilo de vida para si e para sua família que lhe permite exercer e desfrutar de uma maternidade muito plena, e retornar sua vida profissional, preservando o prazer e o cuidado com sua família. Com o passar do tempo, ela conseguiu conversar com seu pai e mais tarde com seu irmão e sua mãe.

PROCESSO GENERATIVO E ENFRENTAMENTO EM DIFERENTES CONTEXTOS

Denominamos *enfrentamento de crises e conflitos* o desenho e a implementação de procedimentos necessários para abordar adequadamente as situações específicas de conflito e crise, com a aspiração de que eles funcionem. O enfrentamento é uma das formas de coordenação social que requer disposição das pessoas para trabalhar com os outros. Implica que as pessoas possam vincular-se entre si, escutar o que cada um traz, clarear contextos e propósitos, focar os temas a serem resolvidos, expressá-los de maneira adequada e construir possibilidades que promovam recursos para ações específicas. Abarca a elaboração de pressupostos e sistemas explicativos alternativos, a construção de conversações produtivas, a colaboração e a coordenação entre os envolvidos, com um foco na resolução do conflito ou crise em curso. Apresentamos dois exemplos que vinculam processos generativos e enfrentamentos. O primeiro no contexto de um casal, o segundo em uma consultora de empresa.

PROCESSO GENERATIVO AUTOGERIDO*

Durante o seminário, um tema sempre esteve presente em meus pensamentos: as relações matrimoniais são

um permanente conflito. Apesar de minha trajetória executiva, não havia situações que representassem um conflito mais significativo para mim do que a maior crise matrimonial que eu havia vivido em meus 24 anos de casamento. O diagnóstico feito por nós mesmos era que o mais provável seria que nos separássemos, já que estávamos muito distanciados e quase não conseguíamos conversar, em uma crise profunda com inculpação recíproca, irritação, ressentimento e intolerância. Depois do seminário, propus a meu marido que seguíssemos uma metodologia de enfrentamento de conflitos. Mesmo sendo resistente a falar de seus problemas pessoais e havendo negado a intervenção de um terapeuta de casais, neste caso, aceitou a sugestão.

Federico (51 anos), Profissional, executivo de uma grande empresa; eu, (49 anos), profissional, trabalho como executiva em empresa e temos três filhos (de 21, 19 e 16 anos). Ambos nos demos muito bem profissionalmente, podemos nos considerar pessoas de sucesso, mas como casal afetamos a coordenação de ações comuns e *des-desenhamos* o “nós” cada vez mais, sem possibilidade de manter conversações.

Com um compromisso sério por parte dos dois, começamos o trabalho identificando que estávamos diante de um conflito e uma possível separação e que, até o momento, havíamos estado em um processo de confrontação. Decidimos enfrentar essa situação utilizando o recurso do diálogo generativo. Concordamos que, para enfrentar de forma adequada esse conflito, a metodologia será essencialmente de desenvolvimento de competências transformadoras e inovadoras, com utilização de perguntas generativas como intervenção. Em uma primeira etapa, nossa intenção é abrir espaços de conversa-

* Caso de aplicação do modelo apresentado no curso *Gestión de crisis y conflictos*, Magíster y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, 2009.

ção, identificar novas possibilidades de ação e reconhecer nossas capacidades individuais e em conjunto para um futuro possível.

Incluo um resumo das perguntas que fomos gerando na instância de diálogo inicial:

Criar um contexto adequado – Em que situação nos encontramos? Quais deveriam ser nossos desafios? Com que recursos contamos para enfrentar isso? Em que vínculos podemos nos apoiar?

O que e como facilitar emoções – capazes de sustentar o processo Que emoções nos ajudarão a enfrentar esse processo?

Criação de relações interpessoais de confiança e conectividade – Que maneira de conversar entre nós nos servirá para que esse processo seja produtivo?

Criação de matrizes generativas – Que novas possibilidades ou soluções poderíamos considerar para enfrentar nosso desafio? Como cada um poderia participar para avançar? Quais seriam os aspectos a serem trabalhados? Que possibilidades novas não exploradas poderiam ajudar? O que notamos de diferente nas propostas que nos permitiriam avançar?

Administração do tempo – Como administramos o tempo?

Recuperação e construção de recursos novos – O que podemos resgatar das coisas que fazemos bem?

Gestão de si mesmo – O que posso oferecer de novo a essa relação que ainda não tenha feito?

Gestão de crise – De que maneira iremos monitorar a evolução de nossa crise?

Faremos uma segunda intervenção, com perguntas e diálogos generativos que permitam apontar em detalhes alguns aspectos e avaliar como estamos indo. Passaremos o próximo fim de semana fora da cidade. Isso já é algo

novo em nossa relação.

Conclusões. Com esta intervenção em nossa situação, pretendi enfrentar uma crise que víamos como crônica e terminal, e agora vemos como um futuro possível. Nesses momentos, podemos fazer coisas que antes não eram possíveis porque a relação estava quebrada, em confrontação. Estamos trabalhando intensamente em nossa comunicação e continuaremos fazendo isso. Entendemos que, juntos, precisamos trabalhar a nós mesmos.

Desde que começamos a trabalhar com essa metodologia, posso ver algumas mudanças em nossa maneira de conversar que nos possibilitaram: desenhar um curso de ação que iremos avaliar, construir acordos, fazer coisas diferentes e novas para nós, combinar de reinventar nossa relação com novos significados, operar com a lógica do possível, resgatar o que nos serviu.

Como conclusão mais importante desse processo – que é visivelmente dinâmico, e não estático –, pude ver que o que está na base de tudo são as conversações que podemos gerar, na medida em que elas se dão com uma disposição de escuta efetiva do outro que fala, de reflexão e flexibilidade para posições diferentes, resgatando as ações positivas do outro, com a emoção da esperança. Apesar do problema ou da verdade nua, um futuro é possível gerando novas possibilidades, sem esquecer de que isso é construído com o outro, com um olhar mais apreciativo e baseado no diálogo.

Este casal teve um compromisso deliberado de construir um campo generativo na relação. Reformularam os problemas em um marco transformador e promoveram ativamente possibilidades para si mesmos. A matriz generativa foi transformada: de um casal em confrontação rumo à separação, avançaram para um ca-

sal disposto a trabalhar colaborativamente suas diferenças, construindo consensos, revisando diferenças, enfrentando o necessário. Dois anos depois, eles continuam juntos e trabalhando, com muitas conquistas e alguns altos e baixos.

CONSULTORIA: RESOLUÇÃO DE UM PROBLEMA ORGANIZACIONAL, DESENVOLVIMENTO DE NOVOS RECURSOS, DIÁLOGO E MATRIZ GENERATIVA EM EQUIPE DE TRABALHO*

Esta situação acontece na **Gerência de Administração e Finanças** (GAF) de uma empresa multinacional com sede no Chile que cresceu aproximadamente 300% no último ano e meio, e tem planos de triplicar novamente suas vendas no próximo ano e meio. Esse crescimento pode ser explicado pelo ingresso massivo no mercado de telecomunicações do qual, até dois anos atrás, participava. O conflito se origina na demora da adequação da GAF aos novos requerimentos relacionados a processos e sistemas para fornecer equipes e os pagamentos aos funcionários externos. Os funcionários externos (terceirizados) representam mais de 70% da força de trabalho da companhia. Na semana anterior, o conflito original aumentou, transformando-se em uma crise. Uma das empresas terceirizadas entrou em falência por não receber os pagamentos a tempo; os trabalhadores dessa empresa se manifestaram, queimaram pneus em frente à empresa e exigiram os salários devidos. As relações entre a GAF e a gerência de negócios estava em um ponto crítico e de rompimento; os demais gerentes assinalavam que a GAF era um obstáculo para a conquista dos objetivos

da organização: “Estamos focados em conseguir nosso grande objetivo do ano... apesar da GAF.”

Dependiam da GAF seis gerentes de unidade – logística, controle e orçamentos, faturamento etc. – que não trabalhavam como equipe, mas cada um havia tido êxito na gestão técnica de sua área. O desafio da cadeia de terceirização e o processo de pagamento obrigaram os gerentes a trabalhar entre si e com outras áreas da empresa. A GAF nos procurou – os consultores – para pedir ajuda porque estava absolutamente desorientada, reconhecia seu pessoal como “profissionais muito competentes, que não conseguiam trabalhar em equipe por alguma razão”. As emoções que percebemos nesse caso foram o medo e a frustração, sobretudo. Ao entrevistar os gerentes das áreas, notamos que a desconfiança, as conversações incompletas, a desesperança e vitimização frente ao que ocorria era transversal a todos eles. A ausência de um olhar integrador das demais áreas ficou, para nós, evidente, e todo o tempo estiveram presentes conversações de desprestígio aos chefes e companheiros de equipe. A polarização dos olhares estava exacerbada. Cada gerente de unidade estava centrado em seu próprio objetivo, ao qual considerava a única coisa significativa; a eventual falha de outras pessoas da equipe não lhe dizia respeito. Não havia coordenação de ações, a capacidade de escuta estava reduzida ao mínimo, e todos buscavam impor seu próprio mundo explicativo.

Nossa intervenção como consultores se orientou para evitar o aprofundamento da crise e em focá-los para um **enfrentamento** da mesma. Para isso, programamos um encontro fora dos escritórios, em um lugar agradável, com o propósito de conversar centralmente sobre aquilo que os unia e seus

* Caso de aplicação do modelo apresentado no curso *Gestión de crisis y conflictos*, Magíster y Diploma en Psicología de las Organizaciones, Escuela de Psicología, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, 2009.

focos comuns, para que eles pudessem reencontrar e construir um novo “nós”. Iniciamos o encontro escutando suas expectativas pessoais e gerando uma conversa que os convidou a propor os quatro focos que desejavam conquistar nesse encontro. Durante o processo, fomos mostrando quais diálogos geravam possibilidades de novas coordenações entre as distintas gerências e quais as separavam. Nossa segunda ação nesse encontro foi mostrar o novo cenário que se lhes apresentava como organização. A empresa de 2007 – para a qual cada um havia feito excelentes contribuições – hoje requeria algo diferente, e os desafiava a trabalhar de forma coordenada e como equipe. Juntos, conseguimos estruturar novos cenários adequados aos desafios do momento. Falamos sobre as emoções que lhes habitavam nesse momento e as quais haviam estado presentes em momentos que percebiam como momentos de sucesso. A conversa fluíu na direção do que poderia constituir um verdadeiro desafio de equipe, pelo qual cada um estaria disposto a participar. Assim, surgiu um grande propósito e uma **matriz generativa incipiente**: “Trabalhar com excelência na área de administração e finanças, e ser em reconhecidos dessa forma no interior da organização.” Em seguida, esse propósito foi transferido para ações cotidianas, que puderam se tornar tangíveis. Finalmente, a conversa focou na expressão do reconhecimento da equipe de cada um dos integrantes – o que fazia bem-feito, seus talentos e suas contribuições. Aconteceram transformações importantes, que marcaram uma passagem em direção ao incremento da coordenação, processos de enfrentamento e construção de uma identidade grupal e de si mesmos. Eles trabalharam na criação do comum a partir do reconhecimento recíproco daquilo que

os unia, e construíram uma matriz generativa de propósitos, contextos, relações e identidade.

Em uma segunda etapa, nosso objetivo foi participar observando as reuniões de equipe para lhes mostrar quais de seus diálogos eram generativos e quais caíam em dinâmicas que tendiam a polarizá-los. A ideia era que reconhecessem os próprios recursos e os recursos da equipe, e adquirissem a habilidade de se perguntarem, generativamente, sobre suas circunstâncias.

EXPANSÃO DE CONTEXTOS DE VIDA*

Os pais resolveram se consultar porque Camila é uma menina de seis anos que, desde bebê, mantém o hábito diurno e noturno de sugar seu dedo polegar. O pediatra e o especialista em cirurgia odonto maxilar advertiram que estão se produzindo deformações que precisam ser corrigidas.

Primeira entrevista: Camila é pequena, magra, muito bonita, tem cabelos loiros ondulados. Ela me olha fixamente de um jeito hostil, seus grandes olhos azuis vigiam assomando desde a tela que interpõe com suas mãos e com o dedo polegar (até a última falange) em sua boca.

Escuto o minucioso relato dos pais sobre todas as tentativas e fracassos para mudar este hábito. Camila, imperturbável, continua me olhando fixamente. Proponho que ela faça algum desenho. Entre os materiais oferecidos e que estão a seu alcance (diferentes tipos de folhas e lápis de cor), ela escolhe um caderno de formato escolar e, com uma lapiseira, desenha rapidamente um rosto do tamanho da folha, desproporcional, com boca e dentes torcidos. Eu lhe agradeço o desenho e digo enfaticamente, olhando para ela: “Proponho que todos, todos! – pa-

* A terapeuta é a Lic. María Elena Gandolla de Czertok (Schnitman & Czertok, 2010).

pai, mamãe, sua irmãzinha, você e eu também – procuremos, procuremos! muito e sem parar, até encontrarmos algo que você goste mais do que brincar com o dedo em sua boca”. [A terapeuta responde aos temas da primeira entrevista, criando um contexto que inclui uma busca colaborativa familiar de novos recursos, e uma expansão de interesses e contextos de vida; ao fazê-lo, agrega novos temas, reformulando o motivo da consulta.]

Entrevista seguinte. Além das palavras, é importante tudo aquilo que nos leva à certeza de estar intimamente comunicados em uma relação terapêutica. A conversação é construída, cresce e se diversifica desde que estejamos atentos às respostas do cliente – nesse caso, uma menina e sua família –, a sinais de aceitação, compreensão ou recusa, e se desvanece sem essa colaboração. [Neste marco, a relação terapêutica é sempre recíproca, tem compreensão ativa e antecipatória, os participantes se dirigem e respondem uns aos outros de maneira personalizada, a autoria do processo e seu devir é compartilhado por ambas. Nessa abordagem generativa e colaborativa, a terapeuta não está atenta somente a recuperar o que é transmitido por Camila, mas também contribui com sua própria criatividade, enriquecendo as possibilidades de diálogo.]

Víamos-nos uma vez por semana durante oito meses. Darei alguns exemplos do tipo de processos que tiveram lugar:

Contos ilustrados: criando colaborativamente. Camila chega séria, me olha com curiosidade. Eu a convido “vamos ver o que podemos fazer ou inventar para fazer juntas... Você sabe desenhar, então poderíamos fazer contos ilustrados com seus desenhos, o que você acha? Você faz o desenho e nós duas inventamos a história. Por enquanto, eu escrevo, até que você aprenda a escrever,

e assinaremos as duas”. Assim começou a sequência de desenhar, pensar histórias e escrevê-las. Todas com uma estrutura parecida. Camila desenhava e eu fazia perguntas e propunha alternativas até que concordávamos que estava bom e poderia ser escrito.

Camila mantém interesse em continuar desenhando e inventando histórias, que chamamos de “contos ilustrados” como os livros infantis que ela tinha em casa. Ela desenhava livremente e, a partir do desenho – colaborativamente, entremeando palavras e ideias –, o relato ia sendo construído, e logo eu o escrevia; lia em voz alta e as duas assinavam, porque éramos “as autoras!”. Seus primeiros desenhos, bem como as propostas para construir a história, eram simples, esquemáticos. Progressivamente, eles foram sendo ampliados com mais personagens e situações mais variadas e complexas, inesperadas, divertidas, mágicas. Vejamos um exemplo específico dessa forma de diálogo que acompanhava a construção do conto ilustrado criado a cada vez:

Mariei: Que lindo vestido você desenhou para essa menina! Parece que ela está contente. Onde ela vai? O que ela está fazendo no parque?

Camila: Ela vai correr e brincar.

Mariei: Aí vem correndo um cachorrinho! Se aproxima e quer brincar com ela.

Camila: Sim, ele é pequenininho, branco e levado.

Mariei: Agora um menininho chegou correndo! Ele estava procurando o cachorrinho, estava assustado porque não o encontrava, e agora os três ficam brincando. Amanhã eles vão voltar a se encontrar?

E assim seguiam as histórias, em uma tentativa de gerar em Camila a capacidade de fantasiar e de agir conectada com o mundo progressivamente mais livre e adquirindo novos

recursos. Essa atividade criativa e lúdica amplia o mundo de Camila.

Indagação interessada em experiências de vida. Em uma sessão lhe perguntei: “Como você faz na escola com seus amigos quando quer chupar o dedo? Eles podem zombar de você.” Rapidamente, sorrindo e estendendo seus braços para mim, respondeu: “Não se preocupe! Veja como eu faço!” Escondeu seu rosto, envolvendo-o com um braço e, debaixo dele, com o outro, aproximou o dedo de sua boca.

Aberturas iniciadas pela terapeuta. Mais adiante, perguntei-lhe se ela havia visto que muitas crianças tinham uns “aramezinhos” nos dentes para que eles crescessem bem alinhados ou que fossem corrigidos os que já são tortos. Ela assentiu com um gesto e continuou desenhando. Eu propus que ela experimentasse usar para ver se eles serviam nela. Ela aceitou. Falei com um odontopediatra, explicando a resistência de Camila a deixar seu hábito. Combinamos que ele faria uma prótese de correção muito leve, indolor e, sobretudo, que não fosse um obstáculo, uma interferência para seu hábito. O mais importante era que ela se sentisse confortável e não enganada. Não queria enganá-la. Tudo deu certo e ela criou uma carinhosa relação com a odontóloga. Camila desenhou a cena da consulta com riqueza de detalhes, o consultório, a odontóloga – loira e com as bochechas rosadas –, ela, pequena na cadeira. Sem palavras, isso diz tudo.

Pouco tempo depois, inesperadamente, como fazem as crianças, me disse: “Você sabe que, de dia, já me esqueci... mas de noite, dormindo, nem me dou conta... O que você acha de amarrarem minhas mãos?”. Respondi: “Bem, pensemos em tudo o que pode ser feito e você experimenta. O que você acha de usar luvas grossas e feias? Experimente e, se quiser, me conte.”

Domínio das conversações terapêuticas. A proposta “vamos todos procurar” ficou como um telão de fundo sempre presente, mas nunca mencionado. Nunca fiz observações nem perguntas sobre seu hábito, nem nos momentos em que ela colocava o dedo na boca estando comigo. Eu não a olhava. Apenas em dois momentos abordei diretamente o assunto de seu hábito: primeiro quando lhe perguntei como ela agiria diante do possível risco de ser zombada por seus amigos da escola; e depois ao lhe propor uma consulta odontológica. Camila também não falava comigo sobre o sintoma. Fiquei surpresa quando ela tomou a iniciativa e me falou de sua preocupação em abandonar o hábito inevitável enquanto dormia. Falamos de estratégias. Sugeri que ela experimentasse usar luvas. Ela não me contou – nem perguntei – como havia resolvido. O hábito desapareceu e o sintoma foi vencido pela vida.

Abordagem generativa-colaborativa. Camila cresceu e a cirurgia reparadora não foi necessária. Ela terminou o ano escolar feliz, com muitos amigos e entusiasmada com as próximas férias. As mudanças nos desenhos – tamanhos, cores, detalhes, perspectiva, personagens etc. – revelam e expressam uma expansão na percepção dela mesma, de seus recursos, experiências de vida, novos interesses e vínculos sociais, projetados para o futuro. Cada processo terapêutico toma uma forma singular que depende dos participantes, do problema, do momento evolutivo e dos interesses da criança.

ENFOQUES GENERATIVOS E EXPANSÃO DE CONTEXTOS DE VIDA

Os enfoques generativos utilizam os recursos das pessoas e das organi-

zações, seus valores e suas habilidades para enfrentar dificuldades e/ou desafio, e inovar. Eles ajudam as pessoas, as famílias, as comunidades e as organizações a desapegar-se de um olhar centrado nos problemas para outro que atenda à possibilidade; distancia-se do déficit e trabalha com um marco positivo baseado nos recursos, na aprendizagem, na criatividade.

A perspectiva generativa se baseia em princípios epistemológicos e teóricos que incluem a construção social do conhecimento, da inteligibilidade e do sentido. Trabalha com uma lógica de possibilidade – ordem e desordem; eco-auto-organização e – dos sistemas –, a complexidade – estratégia complexa, subjetividade e relações – dimensão criativa, uma subjetividade proativa, identidades e recursos emergentes.

O enfoque generativo está centrado no que os participantes, em uma situação problemática ou de conflito, podem construir, criando possibilidades inéditas, e na exploração ativa das zonas de contato e dos vínculos como novos territórios no diálogo. Tal enfoque concentra-se na capacidade do diálogo de construir interseções – entretecer ou negociar um caminho entre as múltiplas opções possíveis – e de colocar em circulação as novas possibilidades.

O trabalho com o potencial generativo do diálogo reconfigura o lugar dos participantes, expandindo o processo a partir de uma exploração centrada no déficit em direção à criação de um campo de novas possibilidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAVELAS**, J.B., **MCGEE**, D., **PHILLIPS**, B., **ROUTLEDGE**, R. (2003). Microanálisis de la comunicación en psicoterapia. *Sistemas Familiares*, 19 (1-2), 23-41.
- BOHM**, D. (1996) (Lee Nichol, Comp.). *On Dialogue*. Londres-Nova York: Routledge.
- DELEUZE**, G. (1995). *Negotiations, 1972-1990*. Nova York: Columbia University Press.
- SCHNITMAN**, D.F. (1995). Hacia una terapia de lo emergente: construcción, complejidad, novedad. In S. McNamee & K.J. Gergen (Comps.). *La terapia como construcción social*. Barcelona-Buenos Aires-México: Editorial Paidós, 253-274.
- SCHNITMAN**, D.F. (1983). *Cultural Issues in Family Therapy: A Systemic Model*. Tese [Doutorado] ao Wright Institute Graduate School, Berkeley, California.
- SCHNITMAN**, D.F. (1994). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires-Barcelona-México: Editorial Paidós. [Novos paradigmas, cultura e subjetividade. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.]
- SCHNITMAN**, D.F. (1999). Navegando en un círculo de diálogos. *Sistemas Familiares*, 15 (2), 43-53.
- SCHNITMAN**, D.F. (2004). Perspectivas e instrumentos generativos en psicoterapia. *Sistemas Familiares*, 20 (3), 67-85.
- SCHNITMAN**, D.F. (2005). Conflicto y terapia: instrumentos generativos. In P. Estrada; A. Posada (comps.). *Terapia familiar sistémica, experiencias, saberes y conocimientos*. Medellín: Editorial UPB, 185-226.
- SCHNITMAN**, D.F. (2008). Generative inquiry in therapy: from problems to creativity. In T. Sungiman; K.J. Gergen; W. Wagner; Y. Yamada (eds). *Meaning in Action. Constructions, Narratives and Representations*. Japão: Springer, 73-95.
- SCHNITMAN**, D.F. (2008). Questionário generativo em terapia. *Pensando Famílias*, 12 (1), 11-26.
- SCHNITMAN**, D.F., **CZERTOK**, M.E.G. de

- (2010). *Indagación generativa: un recurso para el diálogo transformativo*. Taller, XVIII World Congress IFTA. Buenos Aires, 17-20 março.
- SCHNITMAN, D.F., SCHNITMAN, J.** (2000a). La resolución alternativa de conflictos: un enfoque generativo. In Schnitman, D.F., (comp.). *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 133-158.
- SCHNITMAN, D.F., SCHNITMAN, J.** (2000b). Contextos, instrumentos y estrategias generativas". In D.F. Schnitman; J. Schnitman (comps.). *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires-Barcelona-México-Santiago-Montevideo: Granica, 331-362.
- GERGEN, K.J.** (2009). *Relational Being. Beyond Self and Community*. Nova York: Oxford University Press.
- GLOZMAN, M.** (2010). *El diálogo y sus representaciones*. Seminario, Fundación Interfas.
- MORSON, G.S., EMERSON, C.** (1990). *Mikhail Bakhtin. Creation of Prosaics*. Stanford: Stanford University Press.
- SEIKKULA, J.** (2011). *Comunicación personal. Seminario-taller Construcción de sentido en diálogos con múltiples actores: palabras, emociones, gestos, experiencias corporizadas, silencios...* Fundación Interfas, 14-15 abril.
- TREVARTHEN, C.** (1990). Signs before speech. In T.A. Seveok; J. Umiker-Seveok (eds.). *The Semiotic Web*. Amsterdam: Mouton de Gruyter.