

A FSPC – FACILITAÇÃO SISTÊMICA DE PROCESSOS COLETIVOS – EM GRUPOS, ORGANIZAÇÕES E COMUNIDADES*

SYSTEMIC FACILITATION OF COLLECTIVE PROCESSES IN GROUPS, ORGANIZATIONS AND COMMUNITIES

SAÚL FUKS

Terapeuta de casal,
formador de terapeutas e de
facilitadores de grupos.
e-mail:cocofuks@gmail.com

ELOISA VIDAL ROSAS

Psicóloga clínica, terapeuta
de casal e facilitadora de
grupos.

RESUMO: Neste artigo serão enfatizadas algumas contribuições do pensamento sistêmico para o trabalho com grupos, organizações, redes e comunidades. Introduzimos a aparição da epistemologia sistêmica no campo, algo renovador que se ampliou até a atualidade. Mostraremos como as crises paradigmáticas recentes abriram possibilidades para que os facilitadores sistêmicos expandam sua visão, liderando a introdução do construcionismo social e dos modelos colaborativos a este campo de práticas sociais. Finalmente, apresentaremos uma síntese de nosso modelo de Facilitação Sistêmica de Processos Coletivos (FSPC), representado por um diagrama de fluxo como os momentos-chaves deste tipo de facilitação.

PALAVRAS-CHAVE: Facilitação Sistêmica, grupos, organizações, processos coletivos

ABSTRACT: In this article we will emphasize some contributions of the systemic thought to the work with groups, organizations, networks and communities. We will introduce the outcoming of the systemic epistemology in this field, as something new which has been amplified up to the current importance. We will show how the paradigmatic recent crisis had opened possibilities in order that the Systemic Facilitators expand their vision leading the introduction of the social constructionist and the collaborative models to this field of social practices. Finally we will present a synthesis of a model of Systemic Facilitation of Collective Processes (FSPC) under the form of a “flow chart” that emphasizes key moments of collective processes facilitation.

KEYWORDS: Systemic facilitation, groups, organizations, collective processes

Não existem pessoas sem conhecimentos; elas não chegam vazias, chegam cheias de coisas. Na maioria dos casos trazem consigo opiniões sobre o mundo e sobre a vida.

PAULO FREIRE

A terra está esgotando seus recursos rapidamente, mas há uma fonte de energia especial que tem sido pouco utilizada. É a energia disponível nos grupos, o poder da Sinergia Grupal. A exploração da sinergia grupal é possível através da facilitação.

ART OF FACILITATION

INTRODUÇÃO: DESCOBRINDO O “PATRIMÔNIO”

A diretora de uma Rede de Museus da cidade do Rio de Janeiro, que conhecia nosso trabalho, entrou em contato com nossa equipe de facilitadores**, com vistas a facilitar um processo participativo que demandaria um trabalho com todos os níveis da organização.

Esses museus têm um rico patrimônio cultural, coleções particulares guardadas por um abastado empresário e mecenas que, na primeira metade do século XX, dedicou parte de sua vida a comprar obras de arte e a incentivar os artistas da época. Viajante, quando se encontrava no Brasil vivia no Rio de Janeiro, onde

* Adaptado de publicação em Sistemas Familiares, ano 25, nº 2, novembro de 2009, Buenos Aires, pp. 24-49.

** Como parte da cooperação desenvolvida entre o Instituto Multiversa do Rio de Janeiro (Brasil) e a Fundação Moirú de Rosário (Argentina) a partir de 2003.

construiu duas mansões, convertidas em museus sob a tutela do IPHAN (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional). Em 2006, esse Instituto indicou a todos os centros culturais sob sua coordenação a realização de um Plano Diretor*.

Realizamos a primeira reunião com todos os funcionários dos museus. Esse foi o momento escolhido para que a diretora apresentasse os aspectos formais e explícitos de nossa tarefa: acompanhar a realização de um “Plano Diretor” para os próximos quatro anos. O “Plano” solicitado deveria oferecer uma proposta do crescimento possível da vida dos Museus, das relações com o entorno e do possível crescimento tecnológico (digitalização e informatização do patrimônio), o que implicava reconhecer e apreciar o existente e imaginar alguns “futuros possíveis”.

Apresentamos, como exemplo, um tipo frequente de situação na qual uma equipe é convocada para “intervir” em uma organização que já tem uma história, uma cultura e uma identidade, assim como objetivos e metas que constroem a experiência de uma vida cotidiana conhecida, evidente e ordenada.

Os “convidados” como nós trazem, com sua presença, perturbações que podem impulsionar ao reforço do já estabelecido, fortalecendo regras conhecidas e histórias que justificam o “lugar” de cada um, afirmando o conhecido, as tradições e o visível. Não obstante a presença de estranhos/estrangeiros não ter – necessariamente – que se constituir em uma ameaça, já que pode abrir oportunidades para a descoberta de habilidades desconhecidas, de sonhos esquecidos e de entusiasmos apagados pelas rotinas mecânicas. *De que depende para que os que adentram esses universos amplifiquem a conservação do existente ou convoquem à aventura do descobrimento?*

CONCEPÇÕES SOBRE O FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS COLETIVOS

O que é um facilitador?

Facilitar é liberar as dificuldades ou obstáculos, ou tornar mais fácil ou mais fluido, ou se responsabilizar por um conjunto de funções ou atividades, antes, durante ou depois de um encontro ou reunião, a fim de ajudar um grupo a alcançar seus próprios objetivos. Em síntese, um facilitador é alguém que ajuda um grupo de pessoas a definir seus objetivos comuns e acompanha-o no caminho para alcançá-los, sem tomar partido na discussão. O facilitador, então, propõe-se a ajudar o grupo a alcançar um consenso em qualquer desacordo que ocorra – tanto prévio ao encontro como algum que possa surgir durante o mesmo – com a intenção de que se construa uma base consistente para futuras ações. A missão que um Facilitador assume como o *sentido* de seu trabalho é contribuir com suas competências para a criação de organizações flexíveis, criativas, adaptáveis e resilientes, nas quais as pessoas sejam vistas como uma riqueza e não como um problema.

As ideias e contribuições da ciência atual sobre o caos, a auto-organização, a complexidade, o acaso, a interdependência, as redes e a emergência de novidade, sustentam esta perspectiva do facilitador e fortalecem a congruência de suas ações.

NOSSO ENFOQUE NA FACILITAÇÃO DE PROCESSOS COLETIVOS

Para apresentar nossa perspectiva de trabalho tentaremos sintetizar um percurso de quarenta anos de atuação com grupos, organizações, comunidades e

* O Plano Diretor é de vital importância para uma boa administração e para a segurança dos Museus. É um processo que pode guiar os Museus nos tempos difíceis que muitos deles estão enfrentando, resultando em melhores serviços e maior eficiência, assim como contribuindo mediante a produção de um documento útil para os órgãos financiadores, que exigem provas concretas de que estes tenham passado por um processo de planejamento. Sugerimos a seguinte definição: “estabelecer uma visão clara a respeito de para onde se dirige o museu e como chegar até lá; a existência de um Plano Diretor responde às questões essenciais relativas à instituição, sem as quais não poderia haver condições para trabalhar com eficiência”... “a solução seria recorrer a um Facilitador adequado para liderar as sessões, trazendo um elemento objetivador para a elaboração das atas, e que possa contribuir para a produção de um relatório e de documentos de acordo com as necessidades da equipe. Um facilitador experiente dará uma contribuição muito positiva para o processo e facilitará as coisas para os participantes”. Davies, S. Plano Diretor Museums&Galleries Comissão – tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes, Universidade de São Paulo, 2001.

redes – as mais variadas – conscientes de que o conhecimento é uma produção sociocultural e um produto singular e coletivo, que emerge numa rede muitas vezes invisível para os fios que a tecem.

Como músicos participantes em uma grande orquestra com múltiplos solistas, chegamos a escutar e reconhecer o som de nossos instrumentos harmonizando com os dos outros componentes, e assim fomos aprendendo com nossa experiência, já que o fazíamos por diferenciação, complementaridade e semelhança com outros que afinavam e aperfeiçoavam seus instrumentos na mesma sala de concertos.

Ao rever esse percurso, reconhecemos características e traços que consideramos distintivos da Facilitação Sistêmica, tanto como concepção como conjunto de práticas com foco nas produções coletivas. Nos últimos quinze anos temos tentado amalgamar essa complexidade, dando forma a um “diagrama de fluxo” * que descreveremos sinteticamente para ilustrar um modelo de trabalho que julgamos congruente com o exposto neste artigo.

O FLUIR DE UM PROCESSO

As dificuldades que se apresentam ao tentar descrever processos não são novas, têm estado presentes desde sempre nos intercâmbios entre a filosofia, a ciência e a arte. A diferença é que, nos últimos cinquenta anos, os riscos de empobrecimento nas tentativas de descrever o processo dos eventos a partir de modelos simplificadores (Morin, 1991, 1992) se mostraram cada vez mais presentes.

Instigados por este desafio e em busca de modelos que nos permitissem narrar os processos de facilitação, encontramos na noção de fluxo uma

valiosa contribuição para a descrição destes, levando em conta sua complexidade. A analogia/imagem/metáfora de um “fluxo” que pode ser diagramado contribui para a tentativa de dar conta de um percurso possível, desdobrando diante dos nossos olhos desafios emergentes em cada etapa, possibilitando imaginar circuitos alternativos que surgem nas bifurcações. O diagrama de fluxo permite a hipertextualização, como um mapa multidimensional.

A fim de gerar a descrição de um processo, um diagrama de fluxo demanda um – arbitrário – ponto de início, que consiga distinguir um evento, dentro de uma sequência; essa é uma convenção fabricada para poder referenciar certos eventos, num transcurso que não se detém para ser estudado. Assumindo que somente se trata disso, localizamos nosso “ponto de início” nas “condições de possibilidade” necessárias para que se inicie um processo.

1. A “CRIAÇÃO DE CONTEXTO” E CONTEXTOS DE CONTEXTOS

Tal é um “começo”, dependendo de onde localizemos o ponto de início...

Uma facilitação começa quando os participantes se reúnem em uma hora e lugar combinado? Ou se inicia quanto tem lugar a primeira negociação formal sobre o tipo de atividade que será realizada? Ou começa nas conversas informais que circulam nas redes em que se foram criando as necessidades que forçaram que se concretizasse a primeira negociação?

Parece evidente que, dependendo de onde localizemos o “ponto de início”, construiremos um relato diferente. Desde nosso ponto de vista, preferimos imaginar um cenário no qual, a

* Um diagrama de fluxo é uma forma tradicional de especificar os detalhes algorítmicos de um processo e constitui a representação gráfica de um processo multifatorial. Utiliza-se principalmente em programação, economia e processos industriais, passando também, a partir dessas disciplinas, a ser parte fundamental de outras, como a psicologia cognitiva; esses diagramas utilizam uma série de símbolos com significados especiais. São a representação gráfica dos passos de um processo, que se realiza para entendê-lo melhor. (Wikipedia).



medida que iluminamos algumas zonas com nossas perguntas, diferentes circunstâncias/cenários vão ganhando visibilidade.

Ao lançar mão de nossas perguntas-guias*, as circunstâncias vão perfilando sua relação com a tarefa que está sendo desenhada, permitindo assim definir as estratégias iniciais que tornarão possível – ou não – o contrato de trabalho. Apoiando-nos numa epistemologia complexa, enfocamos as condições prévias, não desde uma perspectiva determinista e linear, mas sim como relatos que serão explorados e desarticulados** para poder expandir suas possibilidades – e, como consequência, também as nossas.

O “começo do começo” se concretiza quando o pedido explícito e as condições de trabalho estão redesenhadas, a ponto de otimizar as possibilidades para que a proposta seja viável para o que se espera dela. Posteriormente, quando se chega à etapa em que os participantes se reúnem fisicamente com os facilitadores, já houve muito caminho percorrido que, com frequência, é invisível, mas que será intuído na maneira como são acolhidos pela equipe, inclusive pela distribuição do espaço

físico e condições de trabalho que encontram ao chegar.

Os participantes chegam a uma atividade*** trazendo consigo diversos mundos de experiências e sentidos, que confluem e se reúnem no tempo e espaço da atividade concreta; conseqüentemente, para inaugurar um espaço coletivo eficaz, é necessário respeitar os objetivos e focalizar na tarefa. Não obstante, uma perspectiva de FSPC promoverá a construção conjunta da tarefa como um produto complexo, onde participantes + organizadores + facilitadores desenvolverão juntos as condições de possibilidade para tal, os conteúdos relevantes, as regras de base para os encontros e as formas de avaliação de todo o trabalho, com o objetivo de instalar essa produção como organizadores privilegiados para as trocas posteriores. Esse primeiro deslocamento, no qual se movem os pressupostos com que as pessoas chegam à atividade, tem um fluir que vai desde um objetivo oficial até o surgimento das condições mínimas e necessárias para esse trabalho coletivo. Esse é um momento especialmente significativo da facilitação, já que as trocas colaborativas exploradas nesses momentos

* Sem entrar em detalhes, as perguntas-guia referem-se a dois aspectos-chaves: as condições para o trabalho e as demandas explícitas.

** Quando falamos de “artesanato de contextos” (Fuks, S. I. 2004) fazemos referência a esta maneira de desarticular contextos, que parecem “sólidos”, para torná-los fluidos, tentando expandir suas possibilidades.

*** Falaremos no sentido mais amplo de “atividade” para denotar que há um aspecto do fluxo que expressa o fluir de processos equivalentes em oficinas, seminários, capacitações de equipes ou planejamento participativo.

desenham os andaimes que, posteriormente, permitirão canalizar as turbulências, as dinâmicas conflituosas de poder e as situações críticas que serão atravessadas no percurso do trabalho conjunto.

No transcurso desse primeiro fluir, os facilitadores consideram as condições de possibilidade para (re)construir o sentido/objetivo de proposta, criando as condições para motivar a participação de todos os assistentes, e cuidando dos detalhes básicos da infraestrutura e dos recursos técnicos específicos necessários. A partir daí, os facilitadores estão em condições de trabalhar na abertura/introdução: uma construção narrativa que lhes permitirá apresentar a visão dos facilitadores sobre a proposta e começar o processo de reflexão sobre os códigos relacionais necessários para cuidar desse âmbito, criando condições para a construção participativas das regras.

No desenho dos facilitadores, conscientes da importância de atender à dimensão simbólica ao gerar uma tarefa e da necessidade de que esta complemente a racionalidade dos objetivos e metas, tornar visíveis os sonhos, desejos e expectativas dos participantes ocupa um lugar especial. Esse conhecimento irá gerar o marco no qual se torna possível construir colaborativamente um programa de trabalho singularizado – uma espécie de *menu à la carte*. Nesse entrecruzamento de planificações e voos imaginários é onde se produz a transformação dos sonhos e desejos em planos viáveis e sustentáveis; uma alquimia que dá início à construção de uma “cultura local” de convivência e trabalho, com seus rituais, códigos e regras, que acabarão gerando uma identidade compartilhada.

No nosso exemplo, a convocação para o trabalho dos Museus, nossa entrada deu-se com muita cautela,

propondo reuniões que, formalmente, respeitavam o organograma da organização; a escolha dessa porta de entrada baseou-se em que a estrutura formal de uma organização como esta pode ser considerada como um andaime de segurança protetor da identidade *oficial* à qual, respeitosamente, tínhamos necessidade de atender. A partir dessa escolha, propusemos encontros particulares com diferentes níveis hierárquicos das áreas de coordenação, com o duplo objetivo de legitimar o já existente e de compreender melhor o funcionamento do conjunto. Como consequência dessa primeira etapa, fomos habilitados a ingressar na intimidade de tramas relacionais pouco visíveis e obtivemos condições e aval para propor uma convocatória um pouco “louca”.

O primeiro movimento de reformulação do objetivo oficial de nosso trabalho (o Plano Diretor) foi o convite – dirigido a todos os membros – para que contribuíssem na busca das “riquezas esquecidas ou desconhecidas” existentes na Comunidade dos Museus.

A convocatória, avaliada formalmente pelas autoridades, foi mediante uma “estranha” pergunta que chegou a todos os integrantes: “O que existe de único, singular e valioso no caminho percorrido por estes Museus?”. Se tivéssemos seguido os passos habituais neste tipo de trabalho, poderíamos ter começado pela tentativa de diagnosticar os problemas, descobrir os obstáculos ou conhecer em detalhes as guerras internas inerentes a toda instituição; no entanto escolhemos estimular o descobrimento do valioso e único, sintonizando com o espírito de preservação e valorização que impregna a missão fundamental de um Museu. No cenário do começo dessa primeira tarefa, na reunião geral, enquanto as autoridades faziam as apresentações formais e o

coordenador da equipe de facilitação explicava a forma de trabalho, os trinta participantes se mostravam prudentes e cautelosos quanto à sua participação, já que a maioria nunca havia tido experiência alguma de um trabalho como o proposto. Em condições como esta, era improvável que houvesse participações espontâneas, seguras e criativas, sendo mais esperado que qualquer disparador organizasse *contextos de sobrevivência*, nos quais cada participante acabaria se agarrando aos platôs de segurança conhecidos. Eram estas as nossas inquietações:

- *Como trabalhar em condições de alta defensividade e resguardo da segurança, sem que o produto seja o óbvio ou pouco significativo?*
- *Como desarticular as ameaças e promover contextos de liberdade, sem forçar as pessoas além do que pudessem ou quisessem arriscar?*

O desenho escolhido pela equipe condensou grande parte dos pressupostos (epistemológicos, teóricos, técnicos e éticos) desenvolvidos nesse artigo, sustentados pela importância que damos à criação de condições de possibilidade (momento 1 do fluxo) para que um trabalho com essas características possa ser realizado. Consideramos essas possibilidades como um campo de alternativas que estão disponíveis em qualquer situação e que em algumas circunstâncias são evidentes e, em outras, somente se tornam visíveis a partir da forma pela qual as exploramos. A exploração de possibilidade é um processo dialógico/relacional construído em base a instrumentos técnicos (formas de perguntar e implantar tramas conversacionais) e sustentado na construção de marcos relacionais de confiabilidade e respeito. Na tradição da facilitação sistêmica, o pensamento estratégico aplicado ao trabalho com as organizações

chegou a considerar este aspecto como um jogo político, onde os outros são aliados prováveis, competidores ou obstáculos para alcançar os objetivos: o tipo de relação gerada a partir desse posicionamento se afasta muito das tramas cooperativas para as quais orientamos nossos esforços.

2. OS RECURSOS... COLHEITA DE EXPERIÊNCIAS E SABERES

É neste momento do processo que, sistematicamente, começamos uma busca ativa que conduza à desnaturalização, apropriação e legitimação dos conhecimentos disponíveis e das experiências acumuladas. Ao desenhar uma atividade (jogo de simulação, dinâmica ou troca com regras), essa é a etapa em que introduzimos a apresentação dos participantes, programada com um formato lúdico. Entendemos esse cenário como algo que transcende a formalidade de conhecer o nome e a atividade dos participantes, considerando-a uma oportunidade para compartilhar as experiências e saberes capitalizados por cada um, ressaltando pontos em comum, divergências e complementações possíveis. É o momento do encontro em que se começa de uma forma ativa a construção do comunitário. Inventamos sequências, jogos, cenas, nas quais, dentro de um clima seguro, criativo e informal, promovemos a reflexão-em-ação sobre o que há em comum (e, portanto, sobre o que há de diferente) e se facilita o reconhecimento do saber fazer de cada participante que é legitimado pelos outros. Esse momento do fluxo se sustenta na utilização instrumental de competências sociais e ferramentas comunicacionais básicas* que serão, posteriormente, potencializadas durante o curso das atividades: isso é

* Poder escutar, poder perguntar, poder observar, poder relatar e poder descrever.

o que transforma intervenções desse tipo em verdadeiras capacitações*.

Nesse marco, quando o cenário participativo já foi co-criado e os contextos de sobrevivência se transformaram em contextos de liberdade, torna-se possível trazer as condições necessárias para reconhecer, recuperar e atualizar os saberes disponíveis no grupo aumentando, desse modo, a sinergia. No nosso modelo de trabalho assumimos que não existem peritos que tenham formas infáveis que permitam definir o “melhor” funcionamento de um grupo ou a receita que assegure a melhor maneira em que um grupo de pessoas pode chegar a trabalhar e produzir juntos. Todas as pessoas contam com sua própria trajetória e experiências singulares, têm um capital social desenvolvido e um patrimônio cultural e familiar. Em consequência, possuem também registros (corporais, emocionais e cognitivos) do que é uma boa condição ou um bom contexto de trabalho – embora nem todas as pessoas tenham tido a oportunidade e as condições favoráveis para chegar a refletir e sistematizar essas experiências até se apropriar das suas capacidades e ferramentas.

Um fluxo que se proponha promover a apropriação e atualização dos recursos, num trabalho baseado no reconhecimento, validação e legitimação dos modos singulares não é algo que possa acontecer “naturalmente”: requer um processo complexo cheio de desafios, no qual a FSPC encontrou e expandiu um nicho cultural, onde foi possível desenvolver toda sua potência transformadora.

No desenho de trabalho com os Museus, nossa primeira proposta, construtora de contexto, foi pensada a partir de certos *núcleos de sentido* que, nessa situação, consideramos chaves para gerar boas condições de trabalho.

* No sentido mais literal do termo: facilitar o “tornar-se capaz de”.

A COMUNIDADE DOS MUSEUS

Num mundo organizacional estratificado, especializado e compartimentado como o das instituições, instalar a ideia de comunidade também introduz a noção de interdependência e promove a sensação de que ninguém pode chegar a fazer bem sua tarefa sem a cooperação dos outros. Também contribui para assentar as bases para o desenvolvimento de uma identidade compartilhada que transcenda o perfil laboral e que possa tornar-se um bem cultural do qual possam se sentir orgulhosos. Alguns pressupostos organizam nossas ideias nesse momento:

- O pressuposto de que existem riquezas escondidas que podem ser descobertas: naquelas instituições nas quais as pessoas permanecem através de anos (como nos organismos públicos) tende-se a perder a capacidade da surpresa, o registro das transformações e a curiosidade por potenciais recursos dos outros e, desse modo, os estereótipos vão ocupando um lugar naturalizado. Essa tendência limita as possibilidades criatividade e inovação, empobrecendo tanto os membros como a organização em seu conjunto. A partir dessa perspectiva é que consideramos que instalar “interesse” e “curiosidade” pelas possíveis riquezas ocultas desperta o interesse mutuo e abre novos olhares sobre velhos quadros.
- O pressuposto de que as pessoas que aí trabalham o fazem por algo mais que o dinheiro: no terreno laboral, quando as pessoas concluem que “isso é só um trabalho” se protegem desse modo, da frustração de se envolver emocionalmente em âmbitos nos quais não existe a possibilidade

real de influenciar o curso dos acontecimentos. Essa modalidade, embora dependa do custo emocional do compromisso, desvitaliza o cotidiano. Trabalhar em um Museu pode ser tanto um conjunto de rotinas que dão como produto benefícios econômicos ou sociais e também um lugar social de reconhecimento, um papel valorizado de animador cultural, com uma função altamente hierarquizada* O convite de sair em busca dos valores encarnados na missão da organização, quando acompanhado da explicitação dos sonhos/utopias possíveis, pode despertar e alimentar energias regeneradoras do compromisso, a paixão e a responsabilidade.

- O pressuposto de que cada um dos integrantes contém uma parte do conhecimento sobre a vida dos Museus que poderia se perder caso não fosse compartilhado: numa estrutura onde funcionários, técnicos, pessoal de serviço e manutenção se ocupam de proteger suas especificidades a fim de adquirir maior identidade, esta lógica corporativa alimenta relações competitivas e compartimentadas, onde os saberes se convertem em bens que devem ser protegidos dos outros. Estimular a reconstrução da noção de riqueza comum não é só um trabalho racional nem declamatório, já que, como condição, requer o descobrimento da interdependência. Para chegar a essa descoberta se faz necessário que dimensões simbólicas complexas se tornem visíveis. Isso requer jogos (dinâmicas, simulações e experiências) cuidadosamente desenhados.

Em sintonia com essa perspectiva um dos facilitadores apresentou ao conjunto dos presentes uma forma de trabalho e, com o objetivo de construir condições para a proposta, expressou abertamente os pressupostos anteriormente descritos, solicitando a ajuda do conjunto para averiguar se esses recursos existiam realmente e conhecer o modo como eles conseguem que essa “Comunidade” fosse completamente diferente dos outros museus da cidade.

3. O DESDOBRAMENTO: PADRÕES, FORMAS, REDUNDÂNCIAS, SEQUÊNCIAS SIGNIFICATIVAS

A gama e diversidade das experiências trazidas pelos assistentes no momento anteriormente descrito devem ser relacionadas entre si para evitar o cenário típico de “1+1+1” que, sob o pretexto do respeito à singularidade, fortalece a ideologia individualista e seu produto: as teorizações de cunho essencialista (Gergen, 1993). A intenção de colocar em conexão os diversos relatos não assegura, por si mesma, a produção de um efeito sinérgico que suponha uma transformação e um salto qualitativo já que, embora se note semelhanças, diferenças e possíveis complementaridades; isso só estabelece a base necessária, mas não suficiente, para encontrar os fios do tecido comum, os padrões que conectam. Para poder catalisar essa alquimia nos valem de alguns pressupostos teóricos operacionalizados em técnicas de facilitação:

Apresiasi: a partir da qual as observações se orientarão a iluminar possibilidades, capacidades e aprendizagens valiosas, sem minimizar os obstáculos, tentando transformá-los em desafios.

* Isso se tornou evidente a partir de comentários do corpo de vigilância dos Museus, empresa privada de um serviço terceirizado que, quando tiveram a oportunidade de expor sua experiência, mostraram o orgulho de “representar” um patrimônio artístico e cultural, contribuindo com toda a informação daqueles que realmente tinham o contato direto com os visitantes.

Reconhecimento: encorajamos um olhar sobre os outros que permita considerá-los fontes de recursos e possibilidades; o fazemos apoiados na crença que ao reconhecer no outro suas capacidades, tal atitude aumenta o valor e a credibilidade de sua própria experiência.

Legitimação: mediante a qual se manifesta a importância – para saber-se competente – da certificação social de nossa posição, que inclui nossas habilidades e capacidades.

Validação: dentro de um marco no qual se vivencia a interdependência, participando de experiências de um entrelaçado relacional com outros “diferentes”, o que nos permite experimentar a consciência do direito do outro em ver o mundo como o vê, como produto de relações respeitadas que tendem à aceitação da legitimidade da perspectiva do outro, mesmo quando não compartilhada.

Incompatibilidade: alguns relatos de experiências singulares são aparentemente contraditórios com outros; na busca de padrões comuns é que emergem descobertas impactantes de coincidência nas diferenças, instalando concepções sobre maneiras diferentes de estar de acordo, mais complexas que as habituais.

Multivocalidade: para nós é importante criar desde o início condições adequadas para que cada um exerça o direito de ter sua própria voz e, estimulando condições para que a diversidade de vozes seja explorada, tornam-se visíveis padrões relacionais de notável complexidade. No entanto, o fundamento é que esse tipo de processo, em seu fluir, constrói relações respeitadas, baseadas na diversidade e na consciência da interdependência*.

Desde uma perspectiva baseada na epistemologia da complexidade, “encontrar” deixou de ser considerado

um ato de descoberta de algo que está aí escondido e que um detetive ou cientista deve trazer à luz. Encontrar é construir, é uma forma de exploração que combina intencionalidade (cremos que há pautas que se conectam e ordens implicadas e isso guia nossa busca) e uma alta dose de capacidade de surpresa diante do não esperado. Assim entendida, a exploração de padrões e conexões significativas é um fluxo que precisa de relações colaborativas e de liberdade para a aventura, e exige um contexto lúdico que desarme a ameaça que tanta aventura poderia gerar. Quando, como na etapa em nos encontrávamos no trabalho dos Museus, nos propomos partir para a busca de padrões significativos, nosso desenho usual para essas situações baseia-se em organizar uma sequência de conversas** que ocorrem em diversos cenários. Começamos propondo conversas “íntimas”, nas quais cada um é convidado a refletir em torno a uma questão/foco, continuando com propostas de trocas em duplas ou até em quartetos, aos que chamamos conversas “privadas”***, para chegar – somente após esse percurso – a trocas grupais ou fóruns públicos. A passagem da vivência do encontro íntimo até as experiências vividas nas trocas com os outros – realizadas em contextos protegidos – se realiza a partir de instruções muito específicas e desenhadas como perguntas. Isso dá início à primeira etapa da construção coletiva de sentido, na medida em que transforma a experiência vivida numa narração da experiência, validada por outros: aí começa a emergir a consciência da existência de coisas em comum. A partir dessa construção e mediante a geração de formas metafóricas de produção social coletiva, é possível chegar a uma

* Esses pressupostos teóricos assentam-se na tradição construcionista social tais como os trabalhos de D. Cooperider e os estudos sobre comunicação de Barnett Pearce que foram sintetizados no CMM.

** Em espanhol, *charla*. Utilizamos essa expressão, que poderia ser o equivalente ao “small talk” na língua inglesa, para referirmos a um tipo de conversa marcada pela informalidade, uma etiqueta que diz: *Isso não é uma conversa “séria”*. Assim o fazemos para sublinhar nossos esforços de deixar a formalidade, a solenidade e a exigência para a proposta de trabalho que, como conteúdo, é arriscada.

*** A distinção entre íntimo e privado não requer muito esclarecimento, já que em uma falamos conosco mesmos e na outra isso acontece com outras pessoas; chamamos privado a esse tipo de troca de proximidade, como com um confidente ou amigo e onde, em algumas circunstâncias, é como se falássemos conosco mesmos na presença de alguém de confiança.

“conversa pública”, onde a comunidade emerge com identidade, códigos e significados compartilhados. A sequência proposta para a “comunidade dos museus”, depois da apresentação inicial, permite ilustrar essa forma de trabalho:

- *Encontro íntimo com os valores:* depois de assegurar aos participantes que não seriam obrigados a compartilhar suas reflexões foi pedido que tomassem notas, e foram convidados a recordar alguma experiência ou evento muito positivo no seu trabalho, no qual tivessem participado – individual ou coletivamente – e onde tivessem conseguido algo “especialmente importante para a função que ocupavam no Museu”.
- Depois que todos deram sinais de que haviam conectado e recuperado essa vivência, foi pedido que se juntassem em duplas, escolhendo preferencialmente pessoas com as quais não estivessem habitualmente em contato, com a instrução de compartilhar o “mais surpreendente, curioso ou chamativo de ter recuperado a experiência vivida”, reforçando a regra que não precisavam contar nada que não.
- Depois dessa experiência com “um outro”, foi proposto que decidissem juntos o que desejavam compartilhar da conversa que haviam tido e pedimos que se juntassem com outra dupla, somando uma instrução mais ampla: “Descobrir entre os quatro o que tinham em comum as histórias contadas, assim como os aspectos mais surpreendentes dessa forma de conversar.” Durante essa etapa da atividade os facilitadores da equipe acompanharam “de fora” os grupos, ajudando-os

a se centrar na instrução, a concretizar a tarefa e a evitar as focalizações negativas.

4. SURGIMENTO E CONTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES, IDEIAS, TEORIAS POSSÍVEIS

Até este momento do processo, os facilitadores vinham acompanhando o grupo no duplo fluxo de desenvolver uma estrutura (condições de possibilidade, regras e normas, objetivos negociados, menu “à la carte”, visões compartilhadas) e na iluminação dos ingredientes que serão construtores de coletividade (consciência da interdependência, aceitação da diversidade entendida como riqueza, valores compartilhados, identidades “locais” desenvolvidas conjuntamente). A posição dos membros da equipe tinha sido, até aqui, a de acompanhantes, estimuladores e testemunhas, ativos nestas funções, mas sem trazer teorias ou informações provenientes de seus conhecimentos. Esta posição foi assumida como uma forma de promover uma consciência crescente de independência, complementaridade e sinergia grupal e, a partir daí, os facilitadores começaram a incorporar seus recursos, sem tantos riscos de colonizar o grupo ou de se converterem em “gurus” seguidos passivamente.

No acompanhamento de trabalhos coletivos, um dos desafios mais difíceis é que nem sempre a “compreensão” * de um tema ou situação tem como resultado ações eficazes, questionando esse tipo de perspectiva**. Frequentemente esse tipo de dificuldade se origina ou se potencializa no modo com que os temas são tratados (seja por serem muito abstratos ou muito pontuais), ao que se soma a ilusão de que a compreensão compartilhada de um assunto tem que

* Deixaremos de lado a discussão sobre se é possível falar de “compreensão” quando o entendimento racional não permite um atuar congruente.

** O que acontece com bastante frequência quando os operadores provêm de um mundo “psi” – onde compreensão é o objetivo prioritário – e se inserem em culturas com crenças opostas, como certas organizações empresariais onde “o que vale é o que se faz”.

se converter espontaneamente em capacidades ou decisões operativas. Neste ponto, a ilusão facilmente se transforma em des-ilusão, criando cenários onde a sensação de fracasso dispara atritos relacionais que perturbam as possibilidades de cooperação, endurecendo as posições e promovendo confrontos, donde se sai em busca de “culpados”. É responsabilidade dos facilitadores sistêmicos colaborar para que estes círculos viciosos se transformem em *círculos virtuosos* (Pearce, 1993); com esse objetivo, alentamos e acompanhamos a des-articulação* de concepções sobre o “fazer”, mediante dinâmicas que vão desde a reflexão íntima à conversação pública, sustentando a reflexividade** como GPS.

A partir de ter cuidadosamente construído esse lugar para si, o facilitador se coloca como um canal pelo qual fluem, além de seus próprios conhecimentos, os de grupos com os quais tenha trabalhado previamente além das redes e comunidades às quais pertence. Nesse processo de inclusão diferenciada o facilitador pode contribuir com informações, teorias possíveis e ideias para serem exploradas, sem que isso signifique, necessariamente, dar aulas, já que conta com ferramentas que podem promover a criatividade grupal, impulsionar a inovação e investigar coletivamente novas formas de utilizar antigos recursos. Alguns de seus instrumentos fazem parte da “caixa de ferramentas” de todo aquele que trabalha com grupos, organizações, redes e/ou comunidades (como a chuva de ideias, jogos para tomada de decisões, produtores de sinergia grupal, diagnósticos participativos, etc.); outros serão provenientes do percurso do facilitador, instrumentos construídos ao largo de sua experiência e que foi transformando em ferramentas artesanais adaptadas à “sua mão”*. Nos

últimos vinte anos os recursos instrumentais para o trabalho coletivo têm sido cada vez mais acessíveis e na web é possível encontrar uma grande quantidade de dinâmicas, exercícios, jogos e instrumentos, disponibilizados pelas comunidades e redes de facilitação. No entanto, como acontece em geral com todas as técnicas, estas não funcionam por si mesmas, mas requerem um saber-fazer que consiga conectá-las com o contexto particular no qual serão aplicadas, o que requer, por parte do facilitador, de uma formação adequada e da sistematização de experiências de trabalhos em equipe. No processo grupal que estamos descrevendo, os membros da comunidade dos Museus atravessavam a situação desorientadora de manter conversas diferentes sobre conteúdos similares.

- **A sistematização coletiva:** quando se chegou ao ponto em que, progressivamente, foram formados três grupos de oito pessoas, solicitamos que escolhessem as “riquezas” mais valiosas que haviam descoberto e que desejavam expor para o conjunto. Neste momento começamos a introduzir uma dimensão simbólica até então insinuada, mediante a proposta que eles necessitariam de ferramentas expressivas diferentes do “falar”. Distribuímos elementos gráficos e de desenho, pedindo que construíssem cartazes nos quais mostrassem suas conclusões e respostas à pergunta inicial:

“Que é que existe de único, singular e valioso no caminho percorrido por estes Museus?”

Depois de uma hora e meia de trabalho, o clima era relaxado, de jogo e diversão, onde

* Já explicamos em outro trabalho nossa preferência pelo termo “des-articulação” em lugar do desgastado “desconstrução”.

** Tomamos a noção de reflexividade mais adequada a este trabalho, recortando aquela parte que faz referência a posicionar-se a si mesmo como “outro” ou convidar os outros a se olharem como “outros” de si mesmos (Fuks, 2008).

*** Gostamos de contar a história de como os mestres artesãos da Antiguidade adaptavam as ferramentas herdadas ao peso de seu corpo, à força de seus músculos e às características de seu estilo. Esse processo quase “iniciático”, perpetuado por Confrarias, como os Compagnons na França (http://en.wikipedia.org/wiki/Compagnons_du_Tour_de_France), transformava o geral em particular e fazia os instrumentos parte do corpo.

se observava funcionários mais formais ajoelhados no chão, desenhando e brincando com o pessoal da limpeza sobre as competências e habilidades de cada grupo.

- **A “ritualização” do construído:** o primeiro momento “ritual” foi a exposição dos cartazes de cada grupo por um representante, que explicava o trabalho com comentários sobre o processo de elaboração, diante da plateia. Isso aconteceu num clima de valorização e respeito, reforçado pelo pedido prévio dos facilitadores de tentar detectar os pontos em comum entre os diversos trabalhos. Depois que as coincidências das produções geraram e reforçaram o sentimento de “nós”, o momento do café condensou uma experiência forte de comunidade, uma novidade total para a maioria.

5. CONSTRUINDO INSTRUMENTOS E EXPERIMENTANDO: ENSAIANDO “POR EM PRÁTICA” O APRENDIDO

Depois de todo o processo descrito, o grupo já tem elaborado uma visão compartilhada (epistemológica, teórica e instrumental) construída como uma “microcultura local”*, o que lhe permite tomar uma distância desse mundo. Trata-se de um movimento baseado na consciência de que o trabalho conjunto funcionou como um laboratório reflexivo, onde puderam produzir, explorar e inovar em condições ideais e em um lugar protegido. Com esse suporte, se inicia uma etapa de “colocar em prática”: de ensaios e transformação do aprendido em instrumentos, úteis além do contexto da atividade. As ferramentas às quais

nos referimos são o instrumental básico necessário para planificar de maneira complexa, para a construção de estratégias inovadoras e para abordar desafios concretos nas reuniões de trabalho (por exemplo, agenda de trabalho, tomada de decisão, negociação de conflitos, priorização de metas, avaliação participativa, visão de futuro etc.).

Esta etapa gira em torno das questões tecnológicas e transcorre em laboratórios de situações simuladas, que tentam explorar opções que permitam transformar as ideias em “instrumentos/modos-de-fazer”, suficientemente flexíveis para serem utilizados em condições diversas. Como já foi exposto, consideramos que as técnicas e ferramentas não funcionam por si mesmas, já que requerem condições específicas para que cheguem a cumprir a função designada. Esta perspectiva diferencia uma tecnologia empacotada – que se supõe que possa ser utilizada por qualquer e em qualquer circunstância – de uma caixa de ferramentas artesanal, construída na medida da mão de cada um. Os instrumentos que chegam a ser incorporados, apropriados e personalizados precisam, além disso, serem testados e praticados até que deixem de ser instrumentos técnicos e passem a ser “minha/nossa forma de fazer”. Este processo de “apropriação” é parte de uma forma de trabalho – a FSPC – que traz implícita a capacitação dos participantes. Este pode ser um objetivo explícito, como no caso da formação para o trabalho com grupos ou um efeito adicional, tal como acontece nas atividades centradas em um objetivo pontual. No caso dos Museus tratava-se de facilitar a produção de um documento, o Plano Diretor, para os próximos anos. Neste último tipo de situação,

* Um “é assim que nós fazemos”, característico das equipes eficientes e que resume o saber-fazer marcado em um saber sobre o *estilo* e a *identidade* do grupo, que o transforma em um saber-fazer flexível e sinérgico.

a capacitação acontece pela forma de trabalho desenvolvida e pelo fluxo que estamos descrevendo. Assim, as novas capacidades se incorporam sem uma consciência racional de o estar fazendo, mas se tornam visíveis quando começam a se ensaiar as situações concretas.

Nesta etapa do trabalho, treinamos capacidades posicionando os participantes como operadores reflexivos que possam flutuar entre a instrumentação de si mesmos e a potencialização da sinergia coletiva. Como uma estação mais do percurso que estamos comentando, se torna necessário incursionar na monitoração do processo, contando com um panorama mais abrangente que o da reunião ou da etapa pontual do trabalho; tal permitirá mapear se o que foi decidido ou planejado está sendo cumprido e em que momento se torna necessário produzir correções nas decisões prévias.

O termo “avaliação” refere à revisão das metas, meios e caminhos definidos para chegar a um objetivo, e se trata de um processo permanente que funciona como uma espiral com seu próprio fluir. A avaliação supõe a construção de indicadores que serão observados para definir se se está no caminho correto, de signos aos quais se atenderá para propor estratégias ou planos de ação. Este fluxo não é produzido de antemão como um programa pré-concebido, mas precisa ser adequado à singularidade da situação e à especificidade da tarefa. Na nossa perspectiva partimos da suposição que o facilitador se construiu a si mesmo como instrumento privilegiado e que, portanto, os sinais, signos e indicadores que detecta, percebe e reconhece são os que colocarão em marcha a racionalidade técnica de uma

avaliação mais estruturada. Planejar é uma tentativa de administrar o futuro, quer se trate de um desejável ou, ao contrário, um que se deseja mudar ou evitar. Na formação de competências e habilidades o treinamento da capacidade de instrumentação de si mesmo se torna uma diferença substancial entre aqueles modelos de treinamento baseados em uma epistemologia tecnológica “moderna”, onde se prioriza a racionalidade técnica do processo (saber-fazer) e os modelos reflexivos pós-modernos. Estes últimos, sem descartar o “saber-fazer” instrumental, valorizaram o “saber-estar-em-contexto” como chave para serem “concertistas” no lugar de “operadores”. Esta mudança pode ocorrer a partir da valorização da complexidade, da incerteza, da diversidade de futuros possíveis e do acaso, instalando estes conceitos como grandes modeladores da criatividade.

6. TRANSFORMAÇÃO DO PRODUZIDO... EM MODOS DE ATUAR ÚTEIS, VIÁVEIS E SUSTENTÁVEIS PARA A VIDA (PESSOAL OU PROFISSIONAL) COTIDIANA...

O horizonte desejado dos FSPC é que, ao chegar ao final de um processo de trabalho, seja de capacitação ou de intervenção, a produção possa ser útil para a vida do participante, sustentando-se sem suporte externo. Assim, a meta-objetivo desta “última” etapa do fluxo é a possibilidade de reconhecimento coletivo do que foi concretizado, a visibilidade do que foi significativo e o registro das mudanças que se iniciaram. Levando em conta as dimensões que comentamos sobre o papel das práticas durante o trabalho,

poderíamos dizer que um desenho “ideal” de atividade/dinâmica/jogo é aquele que organiza ações o mais perto possível da vida “real” dos participantes e que consegue antecipar uma aplicabilidade adequada, em sintonia com os ambientes culturais e organizacionais de onde provem os assistentes. Necessitamos neste ponto adicionar mais uma dimensão a esta complexidade, o fato que nem todas as mudanças, transformações e aprendizagens se sustentam no tempo e suportam as trocas de contextos. Um desafio habitual para os que trabalham nestes territórios provém da experiência que nem sempre a “magia” do laboratório (seminário, reunião de trabalho, oficina, treinamento) se mantém quando as pessoas retornam aos âmbitos cotidianos, onde prevalece a força e contundência das inércias e rotinas de funcionamento.

Como alimentar as possibilidades de sustentabilidade para as habilidades, ferramentas e saberes que foram aprendidos ou potencializados durante a atividade que está terminando? Desde o início, esta pergunta orienta e atravessa a maneira pela qual construímos nosso desenho de trabalho, embora sua presença seja crescente à medida que se aproxima o final do programa. Em cada uma das etapas percorridas foram sendo contemplados diferentes formatos (exercícios, tema/conteúdo, simulações, leituras, tarefas), através dos quais fomos atendendo às condições de aplicabilidade do aprendido e que, ao chegar ao final do ciclo, são os ingredientes que trazem os elementos para a produção da síntese, para a legitimação das redes relacionais e para a consolidação da trama de sentidos que foram sendo gerados no transcurso do vivido. Essas verdadeiras “postas-em-ato”, que puderam tanto haver tido a forma de uma atividade realizada fora

do encontro ou como algo “jogado” durante a atividade mesma (simulações, intervisões, etc.), funcionaram como uma âncora para os conhecimentos adquiridos; posteriormente, transcorrido o tempo de decantação necessário, continuarão ressoando como fonte de reflexão, quando o programa ou formação terminar. Os suportes adicionais, tais como o caderno de notas, blogs, redes virtuais, poderão potencializar esse efeito e contribuirão para sistematizar os conhecimentos adquiridos, começar a explorar novas conexões, incorporar outros conhecimentos, expandir em novas redes o obtido e refletir sobre diversos modos de aplicação do aprendido em outras realidades.

Desta forma, o “feito” se transmutará em práticas sociais transformadoras numa relação direta com o quanto tenha contribuído para modificar a identidade social do participante, a visão que este tenha de si mesmo e a maneira de conceber sua missão nas organizações em que vive.

A sustentabilidade desejada, então, será proveniente da consistência das redes (sociais e de sentido) que tenham se entretecido em torno às mudanças realizadas, o encaixe destas com a cultura local de origem e as tramas relacionais que legitimem e validem os saberes e competências conseguidas.

SÍNTESE FINAL

Na proposta de trabalho que apresentamos como exemplo de nosso modelo, durante dez encontros os facilitadores se propuseram a co-construir marcos, nos quais os membros da comunidade dos Museus geraram e compartilharam uma identidade comum, uma concepção sobre sua função social, uma maneira de fazer as coisas, uma visão comum sobre o futuro e alguns

caminhos que poderiam conduzir a futuros possíveis.

Estimular uma forma de planejamento participativo desafia os procedimentos habituais e, apesar de que realizar conjuntamente um diagnóstico seja um passo imprescindível para gerar soluções de maneira cooperativa, toda organização tem em seu interior setores que defendem as tradições e outros que apostam no novo. O tipo de tensão que se dá entre essas posições cria cenários nos quais a proposta de processos participativos – como explorar conjuntamente as alternativas – pode facilmente derivar em uma confrontação entre os que defendem o conhecido e aqueles que apostam na inovação. Poder combinar a sabedoria condensada na experiência com os desejos de experimentação em busca do novo, supõe que as duas visões consigam confluir no respeito, no compromisso e na lealdade compartilhada em relação à organização à qual pertencem. Essa é uma dinâmica que é parte essencial da vida das organizações; não obstante, os intercâmbios entre estas “forças vitais” precisam ser facilitados para prevenir que se produzam polarizações que acabem por debilitar e empobrecer o projeto comum. Os Portanto os FSPC, ao correr o risco de incluir todos os participantes de uma organização, assume também o compromisso de levar em consideração os possíveis efeitos dessa abertura.

Os processos de tipo participativo produzem turbulências devido ao questionamento da distância com que frequentemente as pessoas se protegem em seus trabalhos e têm impacto nas vivências pessoais, histórias, tradições e valores que, de maneira geral, se mantêm invisíveis para os estranhos. No entanto, e apesar dos riscos, quando as pessoas podem ter a experiência de como todas as funções, trabalhos e

estilos podem contribuir para a riqueza do conjunto, a consciência de interdependência e a experiência compartilhada de uma trama comum confluem para gerar horizontes compartilhados a partir dos quais se torna possível olhar para frente e planejar futuros possíveis.

A partir de uma consulta complexa como a dos Museus, tentamos apresentar uma síntese de nossa visão em torno às contribuições que o pensamento sistêmico conseguir trazer para o campo do acompanhamento de processos de produção coletiva. Desta maneira, nos propusemos destacar, mediante um recorte de ideias, nossa convicção de que a aparição da epistemologia e do pensamento sistêmico significou para este campo uma mudança paradigmática que se aprofundou notavelmente com as rupturas pós-modernas.

Finalmente, ao apresentar nosso modelo, o fizemos como uma contribuição à comunidade de facilitadores que trabalham em processo, uma perspectiva que consideramos inerente aos enfoques da facilitação sistêmica. A fim de ilustrar o Diagrama de Fluxo proposto, nos detivemos brevemente em cada momento desse percurso, tentando evidenciar alguns dos desafios com os quais o facilitador chega a se enfrentar a cada momento de seu trabalho, destacando como contar com uma concepção complexa do processo nos permite desenhar acompanhamentos respeitosos e sustentáveis, sem perder a eficácia.

REFERÊNCIAS

- Cooperider, D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.

FUKS, S. I. (2004). Craftsmanship of Contexts; an unfinished story of my connection with CMM. In W. Barnett Pearce and Jeremy Kearney (Guest Editors). *Human Systems Special Edition: CMM. Extensions and Applications*. (Vol. 15, issues 1-3, pp. 101-114). London: KCC Ed.

FUKS, S. I. (2009). La Facilitación Sistémica de Procesos Colectivos. Una Artesanía de Contextos” para la promoción de la creatividad, el

acompañamiento de procesos participativos y la generación de relaciones de cooperación en el trabajo colectivo (grupos, instituciones, comunidades y redes). *Sistemas Familiares*, 25(2), 24-49.

GERGEN, K. (1993). *El yo saturado*. Buenos Aires: Paidós.

MORIN, E. (1991). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Diogenes. P. 155.

MORIN, E. (1992). *El Método*. Buenos Aires: Cátedra.