

Que tipo de profissionais estamos formando?

Relato de uma experiência

Gentil J. de Lucena Filho

Universidade Católica de Brasília, Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação

Brasília – DF, Brasil, CEP: 70790-160

gentil@pos.ucb.br

Margarita M. Morales Villegas

Construindo Juntos – Coaching, Consultoria e Treinamento

Brasília – DF, Brasil, CEP: 70660-070

margarita@construindojuntos.com.br

Resumo

Este artigo relata uma experiência com a concepção e abordagem de uma disciplina de pós-graduação que a 6 anos vem sendo oferecida e aprimorada no *Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação* (MGCTI) da Universidade Católica de Brasília (UCB). Essa disciplina, denominada *Gestão dos Relacionamentos nas Organizações* (GRO), busca introduzir uma visão construtivista para a formação de profissionais de TI com base em redes híbridas de poderosas tecnologias da informação e de impecabilidade na coordenação de compromissos. O artigo consta de uma 4 seções, incluída a introdução. Seção 2 remete a trabalhos e publicações reportados na literatura que buscam evidenciar as competências que a indústria requer dos profissionais de TI e apresenta brevemente a contribuição de Fernando Flores para a compreensão da natureza dos negócios, face às gerações de tecnologias da informação e comunicação que têm sido objeto de desenvolvimento em universidades e centros de pesquisa. Seção 3 relata a experiência, à luz das reflexões anteriores, da adoção da disciplina GRO, com um breve histórico da sua evolução, das principais abordagens que a orientam e do seu conteúdo programático atual. Finalmente a Seção 4 apresenta considerações finais sobre a concepção abordada cuja base se encontra no desenvolvimento de novas competências profissionais e os desdobramentos em termos de pesquisa e estudos que vêm se realizando na UCB.

Palavras chave: atitudes e valores, competências profissionais, perfil profissional de TI, competências conversacionais, organizações, relacionamentos.

Abstract

This article reports an experience with the conception and approach of a graduate discipline which has been offered and improved for the last six years in a Master's Programme in *Knowledge Management and Information Technology* at the Catholic University of Brasília. This discipline, named *Relationships Management in Organizations* (GRO), looks for introducing a constructivist vision to prepare information technology (IT) professionals on the basis of hybrid networks of powerful information technologies mixed up with the impeccability of commitment coordination. The article is composed by an Introduction plus four more sessions. Session 2 points out some related works which look for clarifying industry required skills for IT professionals and a summary of Fernando Flores' contributions to the understanding of the business nature which accompanies the ages of information and communication technologies that have been developed in universities and research centers. Under the previous considerations, Session 3 reports on the experience of the adoption of GRO, along with a short history of its evolution, its main approaches, and its current programmatic contents. Session 4 presents some considerations about the adopted approach whose basis counts on the development of new professional skills.

Keywords: attitudes and values, professional skills, IT professional profile, conversational skills, organizations, relationships.

1. Introdução

Já são muitos os estudos, documentos e outras referências disponíveis sobre a necessidade de aprimoramento do perfil profissional dos egressos de cursos nas áreas da Ciência da Computação e da Tecnologia da Informação, de maneira geral. Tipicamente, o desafio básico posto para nossas Instituições de Ensino Superior (IES) e Centros de Tecnologia (CT) é: que *competências* deveriam ter os profissionais das áreas de TI para fazer frente, com efetividade, às necessidades da Sociedade de maneira geral, e da Indústria, em particular.

A causa principal dessa necessidade de aprimoramento se deve, particularmente, à predominância de um modelo educativo em que não se privilegia o *aprender a aprender*, sendo portanto natural que a implícita defasagem logo se estabeleça. Tal modelo educativo tem, tradicionalmente, se concentrado na transmissão de informação, privilegiando um aspecto da aprendizagem ao qual se costuma referir como “Aprender a Conhecer”, e deixa de contemplar aspectos relacionados a outros pilares¹ igualmente (ou até mais) importantes para a aprendizagem de nossos futuros profissionais: o “Aprender a Fazer”, o “Aprender a Ser” e o “Aprender a Viver Juntos”. E é no arcabouço associado a esses outros pilares, que se encontram os saberes mais consentâneos e sintonizados com as novas competências profissionais requeridas.

É nessa perspectiva que a Universidade Católica de Brasília - UCB – vem, já faz algum tempo, refletindo sobre os projetos pedagógicos dos seus cursos e programas associados à área de TI, de tal forma a promover mudanças significativas em seu modelo educativo de modo a melhor poder acomodar essas tendências. Essas reflexões vêm sendo sustentadas tanto em projetos de pesquisa e dissertações quanto no oferecimento de disciplinas diferenciadas. Com isso, se busca mesclar a aquisição de *conhecimentos* e de *habilidades* técnicas, usualmente associados ao *aprender a conhecer* e ao *aprender a fazer*, respectivamente, com abordagens humanistas (ou não-técnicas), a partir das quais se busca desenvolver todo um conjunto de *attitudes* e *valores* que constituem os tão necessários *aprender a ser* e o *aprender a viver juntos*.

A chamada do XII CIESC, reacendeu a idéia de compartilhar a experiência que vimos desenvolvendo na UCB em fóruns mais abrangentes e consolidados. Vimos então que o relato da nossa experiência atenderia aos temas “*Tópicos o asignaturas específicas*”, bem como “*Enseñanza de los aspectos sociales y éticos*”. Por outro lado, cumpre informar que a mesma experiência, vista sob a ótica da *Sociedade da Informação* e orientada ao tema de *Cidades Digitais*, foi reportada no que pode ser considerado uma versão preliminar deste artigo, no *Cybercity 2003*, um seminário internacional ocorrido em São Paulo, em outubro/2003.

O artigo presente tem por objetivo relatar a experiência com a concepção e abordagem de uma disciplina de pós-graduação que, já há 6 anos, vimos oferecendo e aprimorando no *Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação* – MGCTI – da UCB. Com essa disciplina, denominada *Gestão dos Relacionamentos nas Organizações* – GRO –, busca-se introduzir uma visão construtivista que, adotada na formação de profissionais, venha a resultar em redes de trabalhadores competentes alicerçadas em ágeis redes híbridas de poderosas tecnologias da informação e de impecabilidade na coordenação de compromissos.

O artigo consta de quatro seções, incluindo esta Introdução. A Seção 2 remete a trabalhos e publicações reportados na literatura que buscam evidenciar as competências que a indústria requer dos profissionais de TI. Nessa mesma seção, se apresenta brevemente a contribuição de Fernando Flores [7] para a compreensão da natureza dos negócios face as gerações de tecnologias da informação e comunicação que têm sido objeto de desenvolvimento em universidades e centros de pesquisa. A Seção 3 relata a experiência, à luz das reflexões anteriores, da adoção da disciplina GRO, com um breve histórico da sua evolução, das principais abordagens que a orientam e do seu conteúdo programático atual. Finalmente, na Seção 4, concluímos com algumas considerações sobre os desdobramentos em termos de pesquisa e estudos que vêm se realizando na UCB.

2. Trabalhos correlatos

2.1. Algumas pesquisas e publicações

Dentre a diversidade de estudos e pesquisas que sustentam a necessidade do aprimoramento do perfil dos nossos profissionais de TI, destacamos, a seguir, algumas contribuições nos âmbitos internacional e na-

¹ Esses pilares são apresentados como “*Os quatro pilares da educação*”, Capítulo 4 do Relatório “**Educação: Um Tesouro a Descobrir**”, recentemente elaborado para a UNESCO por Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. (Referência completa: *Educação: um tesouro a descobrir*. – São Paulo : Cortez ; Brasília, DF : MEC : UNESCO, 1998.)

cional.

No nível internacional, citamos, por exemplo, os trabalhos reportados em “*What Industry Needs from Academy*” [9] e em “*New ICT Curricula for the 21st Century. Designing Tomorrow’s Education*”². Sobre este último, trata-se de um consórcio, conhecido por *Career Space*, que reúne grandes companhias do setor de Tecnologias de Informação e Comunicação (ICT Companies) tais como: *BT, Cisco Systems, IBM Europe, Intel, Microsoft Europe, Nokia, Nortel Networks, Philips Semiconductors, Siemens AG, Telefonica S.A. and Thales*, mais a *EICTA, a European Information and Communications Technology Industry Association*. O *Career Space* vem trabalhando em parceria com a Comissão Européia...

... to encourage and enable more people to join and benefit from a dynamic and exciting e-Europe and to narrow the current skills gap that threatens Europe’s prosperity. ...

The Career Space consortium believes that the way in which engineering and computer studies students are educated should change to meet the needs of the ICT industry in the 21st century. It does not presume to tell the University sector how to design curricula, it offers information and suggestions about the needs of the ICT sector and the ways in which the skills gap might be narrowed.

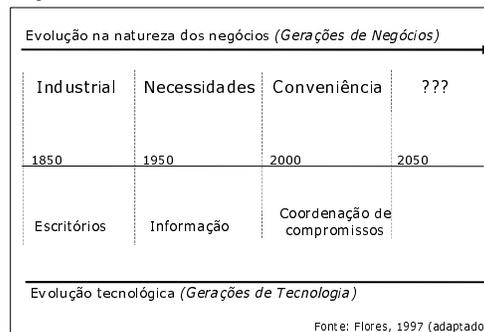
Correspondentemente, no nível nacional, estudos realizados pela *Sociedade Softex – Sociedade para promoção da excelência do software brasileiro* – por exemplo, mostram, com clareza, que esta necessidade de adequação e aprimoramento de perfil profissional também está presente na grande maioria dos profissionais de informática atuantes na indústria brasileira de software.

Por outro lado, estudo de 1998 sobre cenarização, com horizonte no ano 2010, do Ensino Superior (ES) no Brasil, realizado pela Macroplan (www.macroplan.com.br), uma das principais empresas brasileiras especializadas em cenários, preconizava um quadro para o ensino superior com características gerais bastante sintonizadas com o que vem sendo reportado nas referências anteriores. Por outras vias, tipicamente pavimentadas pelo reconhecimento de *incertezas críticas e condicionantes de futuro* [10], o estudo revela um conjunto de características tipo *invariantes* (e.g., a “educação como fator crítico para a competitividade das nações, regiões ou empresas), *tendências de peso* (e.g., a “valorização da interdisciplinaridade e do espírito empreendedor como atributos da formação universitária, expansão do ensino a distância”) e, por fim, alguns *fatos portadores de futuro* (e.g., a “globalização do ensino e do mercado de trabalho”, a necessidade de “certificação profissional periódica” e a “evolução do enfoque de habilidades para das competências”), que, praticamente, corroboram ou fundamentam o juízo corrente de que, de fato, há que se cuidar da manutenção atualizada do perfil profissional do trabalhador de conhecimento do século XXI e, em particular, do profissional do setor de TIC’s.

2.2. Tecnologias e organizações: em que geração estamos?

Para localizar o papel das tecnologias nos processos de gestão das organizações, permitam-nos recorrer ao posicionamento de Flores [7], que muito tem inspirado nossas reflexões com a forma convincente e criativa como aborda o fenômeno das *organizações* sob a perspectiva da *comunicação*. Desta vez, estamos recorrendo a uma de suas singulares e sugestivas palestras – “*The Impact of TI on Business*” – proferida em março de 1997, durante as comemorações do 50º aniversário da ACM (*Association for Computing Machinery*), na Califórnia. Nessa palestra, Flores faz uma breve retrospectiva da evolução das tecnologias *versus* seu impacto no mundo dos negócios (ver Figura 1) e nos brinda com uma instigante perspectiva do papel que nos cabe, enquanto *criadores de futuro*, enquanto seres que se constituem também pelo *vir-a-ser* que seremos e enquanto os *history makers* (usando seus próprios termos) que somos enquanto seres humanos e viventes! E tudo isso, numa perspectiva ontológica da *linguagem*, uma perspectiva a partir da qual as organizações, quaisquer que sejam suas origens e domínios de atuação, não passam de *redes de relacionamentos* ou, mais especificamente, de *redes dinâmicas de conversações*. Ver, por exemplo, Flores[6], Winograd & Flores[13] e Spinosa *et al.* [12]. E é nos *relacionamentos* (entre humanos) que se configuram essas redes que nos propomos a investigar o papel da gestão na dinâmica das *organizações*. Com isso, também justificaremos porque nomeamos a disciplina *gestão dos relacionamentos nas organizações*.

Figura 1



² *New ICT Curricula for the 21st Century. Designing Tomorrow’s Education*. Disponível em <http://www.career-space.com/cdguide/serv.htm#top>. Acesso em 20 de junho de 2004.

Na perspectiva de Flores (ver Figura 2), o ciclo tecnológico marcado pelas *tecnologias da informação* (TI's) antes da explosão comunicacional provocada pela *Web* (configurando o assim chamado *cyberspace*) teria começado por volta dos anos 50 (com o advento do computador) e estaria terminando por agora, neste final de momento de virada do século e de milênio. Neste ciclo, o uso inicial das TI's – tipicamente, *computadores que tabulam e imprimem registros transacionais, bases de dados que colecionam/coletam informações, dados transmitidos sob forma de mensagens,...* – teria por finalidade o preenchimento de *necessidades* de usuários dessas

tecnologias. **A essa geração de tecnologias da informação – antes da Web –** Flores associa uma *geração de negócios* correspondente e que, no caso, dada a natureza da finalidade antes referida, ele chama de **geração das necessidades**. Nessa geração, o uso das TI's mencionadas estaria orientado a preencher as necessidades das pessoas; na visão das empresas/organizações, as *pessoas* seriam definidas pelos seus *desejos*; as *empresas/organizações* seriam definidas pelos seus *produtos/serviços*; e uma *transação de negócio* (ou *transação organizacional*, no caso de uma organização não empresarial) típica seria a troca de dinheiro por produtos/serviços. Tipicamente, “*necessidade*”, nos termos de Flores, era “um certo tipo de *relação* que o mundo dos negócios tinha com as pessoas. Pessoas tinham desejos, empresas produziam produtos para satisfazer esses desejos e planejavam para aprimorar seus produtos: mais e melhores”. Em nosso contexto, estamos estendendo a perspectiva empresarial de Flores, à base de produtos, para uma perspectiva organizacional mais ampla, que, além de empresas, compreenda também órgãos públicos e do terceiro setor e que, assim, desenvolvam e vendam não só produtos mas também serviços.

Ainda na visão de Flores, com a explosão da *Web* (a partir do apagar das luzes do século passado) um mundo novo, um novo tipo de sociedade se descortina, e até mesmo a equação subjacente (e marca de uma época) de que “*mais dados = mais conhecimento = mais poder*” passou a ser questionada. Dados e informações *demais* passaram a ser motivo de preocupações. Novas formas e tipos de *relacionamentos* entre empresas/organizações e clientes surgiram. A cada dia que passa, fica cada vez mais visível que já não basta cuidar das *necessidades* das pessoas; elas continuam querendo tê-las atendidas mas, agora, querem também *conveniência* (ver Figura 3). As *transações de negócio/organizacionais*, que antes se estruturavam como não mais que uma troca de dinheiro por produtos/serviços, assumem *novas* características. As pessoas agora querem produtos acompanhados de serviços, de treinamento, de manutenção e, além de tudo, na hora (*just-in-time*) e no lugar (*just-in-place*) em que precisam deles. Nos termos de Flores, esse tipo de *relacionamento* se caracteriza como uma **promessa** de atendimento a **uma ou mais condições de satisfação**.

Para que essa nova modalidade de *transação organizacional* tenha sucesso, é fundamental que o uso das agora *Tecnologias de Informação e Comunicação* (TIC's), principalmente da Internet e outras redes, seja capaz de expandir a capacidade das empresas/organizações para estabelecerem, e cumprirem, *compromissos*. Além disso, é fundamental também que *sistemas de coordenação* dêem suporte à *gestão impecável* desses compromissos. Tais sistemas de coordenação, à base de *TIC's e gente* (pessoas, seres humanos!) seriam *inovações tecnológicas complementares* [11] que extrapolam o domínio restrito das TIC's propriamente dito. É através delas que as *redes humanas*, tipicamente *redes de promessas* ou, de maneira mais geral, *redes de relacionamentos*, se estabelecem. Com essas inovações tecnológicas complementares, se torna possível cumprir, atender às expectativas de eficiência e de sensibilidade a *estilos de vida* por parte dos clientes (cidadãos, de maneira geral); com elas se torna possível produzir *satisfação* em *redes de compromissos*, etc. Acreditamos que, com essas tecnologias de suporte à gestão de compromissos

Figura 2

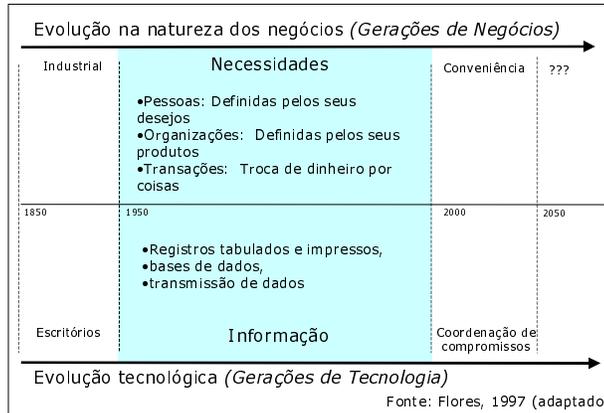
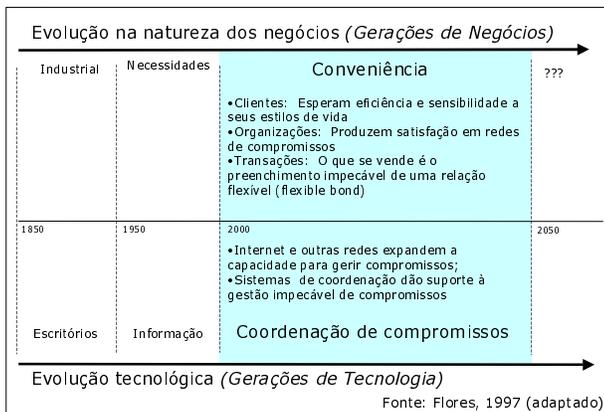


Figura 3



so, as redes de relacionamentos entre humanos (e máquinas) dentro, fora e inter-organizações tenderão a, ou pelo menos poderão, se tornar cada vez mais harmoniosas e permissivas à criação de uma teia mais ecologicamente correta!

Para mais informações sobre essa perspectiva de “*coordenação de compromissos*” como *base tecnológica* para *transações organizacionais* orientadas às *conveniências* do cliente no domínio empresarial, ver a palestra original já mencionada de Flores [7] e outras obras do mesmo autor [6, 12, 13]. Para os propósitos deste trabalho – nomeadamente a fundamentação de uma visão sistêmica que permeie uma perspectiva de gestão mais comprometida com os compromissos que assumimos quando nos relacionamos – basta que compreendamos o papel e a importância dessas *tecnologias híbridas* (uma mistura de *humanos e máquinas*) *complementares* que vão muito além das TIC’s hoje disponíveis. Investiguemos, portanto, um pouco mais do lado humano dessas tais tecnologias.

3. A Disciplina *GRO*

3.1. Como surge a disciplina

A inquietude pela criação de uma disciplina em que se reflete sobre o fenômeno humano numa área de tecnologias e máquinas surge como consequência de inquietações antigas dos autores no âmbito dos *valores* e das *atitudes* com que profissionais, no exercício de suas profissões, em particular, e as pessoas na vida, de modo geral, fazem o que fazem. Nesse contexto, pergunta que nos temos colocado é: ***para que tudo isso?***

Sim, *para que* tudo isso? O que estamos construindo? Com o que estamos comprometidos? com o passado que herdamos ou com o futuro que deixaremos para os nossos filhos e os que virão depois de nós? Ou com os dois?... E, centrando-nos um pouco mais na temática espelhada no artigo, perguntamos: afinal... ***gestão, para que?*** Que papel teria, ou deveriam ter, as tecnologias (não só da informação) na gestão das organizações?

Respondendo a esses questionamentos, a disciplina, se propõe misturar aspectos *humanos*³ e *tecnológicos*. Desde o começo a disciplina parecia “despertar” algo nos alunos e nos que dela, de alguma forma, se aproximavam. E esse algo, não restava dúvida, estava umbilicalmente ligado à vertente humanística que se explorava no desenvolvimento da disciplina. O que significava (significa) *ser humano* em meio a tanta tecnologia? Que importância tem, ou o que significa, para as organizações, aquela figurinha normalmente encontrada (e esquecida?) entre o teclado de um computador e o costado ou espaldar de uma cadeira, na maioria das vezes, desconfortável?

Quatro ou cinco versões depois e após várias idas e vindas no desenho e redesenho da disciplina, chegamos à conclusão de que, fosse qual fosse seu título, o que desenvolvíamos mesmo era uma *intensa reflexão sobre o que significa ser humano e, particularmente, sobre o que significa ser humano nas organizações*. Daí, sair da viciada denominação de “recursos” (em GRI), dar uma parada na também limitada denominação de “capital” (em GHT) e partir para uma noção mais sistêmica e holística de “relacionamentos” nas organizações foi um pulo! Hoje, a disciplina chama-se *Gestão de Relacionamentos nas Organizações* – *GRO*. Contar um pouco mais dessa história, compartilhar a riqueza dessa experiência, o desenvolvimento e o estágio atual em que nos encontramos, e para onde estamos indo nessa reflexão, foi o que nos motivou a trazer este relato para o XII CIESC, com a expectativa de que suas sementes possam vir a germinar em searas ibero-americanas.

3.2. Propósito da disciplina

Os objetivos, geral e específicos, que vimos perseguindo com a oferta dessa disciplina na Universidade Católica de Brasília e, mais recentemente, nos mais variados eventos (e.g., seminários, *workshops*, cursos presenciais, cursos a distância, cursos mistos, consultorias) de que temos participado (ora como palestrantes, ora como facilitadores, ora como tutores, ora como consultores, etc.). Em todos os casos, o *objetivo geral* perseguido é sempre:

Ajudar a desenvolver nas pessoas a capacidade de se tornarem observadores diferentes, mais eficazes e eficientes no trato dos fenômenos organizacionais e, em particular, dos fenômenos associados à

³ Inicialmente sob o rótulo de *recursos*, quando a disciplina ainda se chamava *Gestão de Recursos Humanos em Organizações Informatizadas* – GRI – e, posteriormente, como *capital*, quando a disciplina, em sua segunda versão, passou a se chamar *Gestão de Capital Humano e Tecnologia da Informação* – GHT.

⁴ Inicialmente sob o rótulo de *informáticos*, em GRI, e, posteriormente, como *tecnologias de informação*, em GHT.

gestão dos relacionamentos nas organizações.

Já em termos de *objetivos específicos*, o que temos buscado sempre é:

- *Desenvolver as competências conversacionais embutidas na natureza dos processos de gestão dos relacionamentos nas organizações e desenvolver a capacidade necessária para realizá-las de modo mais efetivo e, assim, melhorar a prática gerencial do participante.*
- *Desenvolver no participante a capacidade de utilização de algumas ferramentas básicas necessárias à prática da gestão dos relacionamentos em suas organizações, ressaltando possibilidades de aplicação imediata destas ferramentas em atividades que o mesmo desenvolva em seu próprio ambiente de trabalho.*

Ao final da disciplina, seus participantes, estarão:

- aptos a compreender que sua *visão de mundo*, por diferenciada que seja, não passa de sua forma de ver o mundo, *atitude* primordial para o exercício de uma ética de *convivência social* centrada no *respeito pelo outro*,
- capazes de *aprender a aprender* e, assim, buscar a *impecabilidade* como padrão básico para sua forma de operar e se conduzir na Vida e, por fim,
- capazes de gerar *resultados*, tanto em suas organizações quanto em suas vidas pessoais, que agreguem valor à qualidade de vida na Sociedade da qual participam.

3.3. Conteúdo Programático

A disciplina é oferecida uma vez por ano no MGCTI da UCB e vale 4 créditos, isto é, tem uma carga horária de 60 horas. Atualmente, os encontros são em número de nove e estão distribuídos sob a forma de 3 *workshops* (de 6 horas de duração, cada), 6 aulas presenciais (de 3 horas de duração, cada) e o restante, gasto com tarefas, reuniões de *grupos de estudo* e reuniões com *equipes de trabalho* (estas constituídas por outras pessoas membros das próprias organizações dos alunos, uma estratégia destinada a fazê-los aprender fazendo, “*hands on*”). Além disso, fóruns virtuais de discussão têm sido progressivamente acrescentados à dinâmica da disciplina, o que tem elevado significativamente sua efetividade. A pauta para o conteúdo programático da disciplina é a seguinte:

UNIDADE 0 – Caracterizando o *momento inicial*

- Quem-é-quem; Levantamento de expectativas: em relação à disciplina e sobre esta em relação ao Curso como um todo.
- Apresentação e discussão do Plano da Disciplina.
- Dando início a uma experiência de aprendizagem

UNIDADE 1 – Organizações, Pessoas e Relacionamentos

- Referenciais teóricos
- O que significa ser humano? O modelo do observador e da ação humana.
- Aprendizagem. Aprendizagem de primeira e segunda ordens. Gestão de Relacionamentos.

UNIDADE 2 - Organizações

- Organizações como redes de relacionamentos.
- Pessoas em relacionamentos peculiares
- O que fazemos quando estamos trabalhando?
- Redes dinâmicas de conversações. A importância das conversações na vida das pessoas e das organizações.
- A Ontologia da Linguagem. Linguagem e ação.
- Avaliação parcial da experiência em curso.

UNIDADE 3 – Pessoas

- Seres humanos como seres lingüísticos.
- Domínios constitutivos do ser humano: Linguagem, Emocionalidade e Corporalidade.
- O Modelo do Observador e da Ação Humana.
- Avaliação parcial da experiência em curso.

UNIDADE 4 - Relacionamentos

- Uma “mirada” conversacional sobre a função gerencial. O que realmente faz um gerente.
- Gerência e conversação.
- Conversações: um entrelaçamento de linguagem, emocionalidade e corporalidade.

- Tipologias de conversações. Componentes de uma conversação. Desenho de conversações.
- Avaliação parcial da experiência em curso.

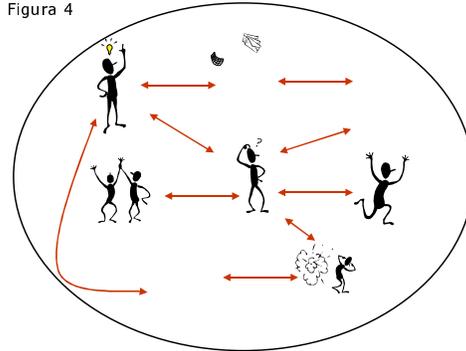
UNIDADE 5 – Síntese e Avaliação (Caracterizando o *momento final*)

- Arremate e síntese do que foi desenvolvido nas unidades anteriores.
- Tratamento de eventuais tópicos que possam ter surgido durante o desenvolvimento das Unidades anteriores (e.g., a questão da criatividade na gestão do capital humano). Encaminhamentos.
- Avaliação da experiência de aprendizagem ao final da disciplina.

3.4. Abordagem

Considere uma organização qualquer, seja ela um órgão público, uma empresa privada, uma família, etc. O que há de mais básico no sentido de melhor caracterizar essa organização? A maioria das pessoas (principalmente hoje em dia quando está na moda falar de gestão de pessoas, etc.), ao se defrontar com essa pergunta, não hesitaria em responder: “claro que são as pessoas! Sem pessoas não há organização!”. Entretanto, se pensarmos um pouco mais, veremos que não são pessoas que melhor caracterizam uma organização; o que melhor caracteriza uma organização são os *tipos de relações* que as pessoas (e, às vezes, também máquinas) mantêm entre si. Assim, por exemplo, um mesmo grupo de pessoas (ver figura 4) pode ora relacionar-se como uma família (pai, mãe, filhos, sobrinhas, etc.), ora como uma banda (de música), ora como uma empresa, etc., de modo que o que vai diferenciar a organização da qual estamos falando, em primeiro lugar, são os tipos de relações (setas na figura) mantidos entre as pessoas e, em segundo lugar, as pessoas que fazem parte da mesma. Por outro lado, é bom que fique claro que quando dizemos “primeiro” ou “segundo lugar”, não estamos falando de ordem de *importância*; estamos simplesmente querendo denotar o que, basicamente, diferencia uma organização de outra: os *relacionamentos* mantidos pelas pessoas pertencentes a uma organização, dentro desta e a partir desta, com o sistema social com o qual a organização interage.

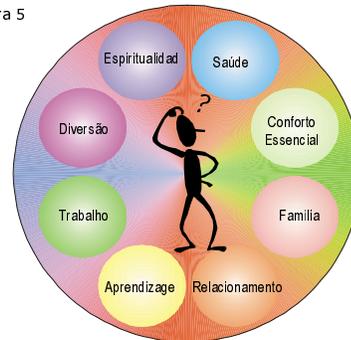
Figura 4



3.4.1. Pessoas e Organizações: onde estamos?

Assim é que, se quisermos compreender a dinâmica de uma organização com o intuito de nela intervir visando aumentar ou melhorar sua efetividade, deveremos tanto observar e “mexer” com as *pessoas* quanto com os *relacionamentos* que elas mantêm entre si (seja dentro da organização, seja no âmbito do(s) sistema(s) do(s) qual(ais) a organização faz parte). Nesta subseção, exploraremos a primeira dessas perspectivas, a que tem a ver com as pessoas.

Figura 5

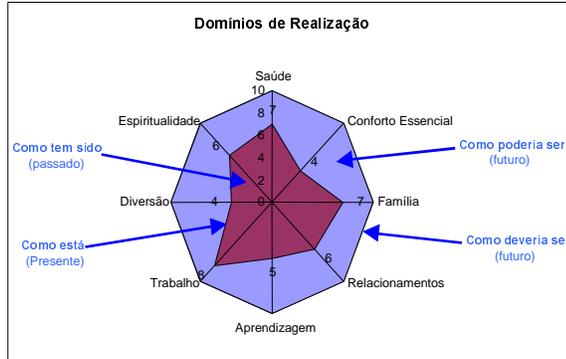


Considere então uma *pessoa típica* dentro da organização, por exemplo, a que está no centro da figura ao lado (ver figura 5), aparentemente, com um bom “problema” na mão. Lembre que essa é uma pessoa típica e que, portanto, a análise que faremos a seguir vale para qualquer outra, participante (ou não) de nossa organização. Essa pessoa, em sua passagem pela vida em nosso pequeno planeta, tipicamente viverá em função de resultados localizados em torno do que chamaremos de *domínios básicos de realização humana*: *saúde, conforto essencial (moradia), família, relacionamentos, aprendizagem, trabalho, diversão e espiritualidade*.

Trata-se de um conjunto arbitrariamente escolhido, com a pretensão de ter características universais (ie., válidas em qualquer região do planeta) e gerais (ie., válidas para qualquer ser humano, independentemente de credos, etnias ou classes sociais). Haveria alguém no mundo que, dada sua natureza (humana) intrínseca, não busque realização em algum desses domínios? Ainda que o tema enseje controvérsias, permitamo-nos seguir com nossa narrativa e consideremos a tal *pessoa típica* nalgum momento (também arbitrário) de sua existência. O que teria ela conquistado, ou construído, ao longo do seu viver, até aquele momento?

Para responder a essa pergunta, usemos uma escala de zero a dez (0 a 10) para demarcar suas conquistas ou seus resultados até então atingidos. Para fins de ilustração, notas arbitrárias são escolhidas e plotadas num diagrama típico como o do desenho na Figura 6. O importante agora seria perguntar: que significado teriam as quatro regiões demarcadas na figura? E aqui pedimos emprestada a interessante taxonomia usada por Hock [8] para moldar suas quatro maneiras de ver as coisas: *como têm sido*, *como estão*, *como poderiam ser* e *como deveriam ser*. Esta taxonomia é perfeita para os nossos propósitos nesta exposição: as quatro áreas ilustradas na figura podem ser usadas para demarcar exatamente o mapa existencial daquela *pessoa típica* que escolhemos para falar do fenômeno de ser humano. Conforme indicado, em qualquer momento de sua vida, essa pessoa terá um retrato configurado a partir de como as coisas têm sido, como as coisas estão, como as coisas deveriam ser e como as coisas poderiam ser. E esta classificação, em que pese a simplicidade com que aqui é tratada para falar de fenômenos tão complexos (ser humano, viver) é impressionantemente clara e adequada para descortinar o mundo de possibilidades que visualizamos para construir o tal mundo mais “vivível” a que nos referimos anteriormente. É claro que sempre vão existir pessoas que preferirão mover-se na vida centrando-se no “como as coisas têm sido” (como se estivessem andando de costas); já outras preferirão mover-se única e exclusivamente centradas no “como as coisas estão” (vivendo “aqui e agora”), sem darem muita atenção para o que passou, nem para o que poderá vir; da mesma forma, haverá pessoas que tipicamente viverão em função de “como as coisas deveriam ser” (ora sonhando com um futuro que nunca chega, ora reclamando porque as coisas não são como deveriam!); e, por fim, haverá pessoas que, de olho no *passado*, mas sem descuidar do *futuro*, viverão o *presente* movimentando-se, “rodopiando”, como se estivessem dançando (a dança da Vida!), em busca e/ou criando possibilidades; são as pessoas identificadas ou guiadas pelo “como as coisas poderiam ser”, segundo a taxonomia em referência.

Figura 6



No que segue, passamos a analisar a dinâmica organizacional a partir da segunda dimensão, anteriormente considerada: *os relacionamentos*.

3.4.2. O modelo do observador e a ação humana

Creemos que é chegada a hora de “darmos sentido” ao que estamos dizendo quando nos referimos à *gestão de compromissos* como *tecnologia-chave* para o estabelecimento de *redes de relacionamentos* harmoniosas e efetivas intra e inter-organizações. Afinal de contas, quando nos relacionamos, o que acontece, *como* o fazemos? Este será nosso objeto de investigação nesta seção.

Se lhes perguntássemos “*para que lhes pagam?*”, pedindo-lhes para responderem assinalando as *ações* básicas que executam quando fazem o que fazem no exercício de suas práticas profissionais (e.g., coordenando projetos, vendendo produtos/serviços, ensinando, liderando, gerenciando, etc.), o que responderiam? Refletindo sobre isso, logo vocês vão se dar conta de que, enquanto trabalhadores do conhecimento (os chamados *knowledge workers*), nós todos somos pagos para *conversar*! Isso mesmo: *conversar*. Ganhamos o pão-de-cada-dia conversando. Vivemos *conversando*. Somos *seres conversacionais*! É através de conversas que nos relacionamos. Conversas que não se limitam apenas em *falar*, nem tampouco só em *ouvir* (uma ação tipicamente biológica). Conversas envolvem *escutar*, uma ação tipicamente lingüística que está sujeita a interpretações e significados; conversas *envolvem emoções, estados de ânimo, gestos e posturas corporais, movimentos, corporalidade!*

Uma outra perspectiva também interessante para salientar a importância das conversas em nossa vida pessoal e no dia-a-dia das organizações seria imaginarmos, por um momento, um dia típico de nossas vidas quando estamos trabalhando. Por favor, imagine-se e observe-se nesse âmbito!

Você notou que a maior parte (99% ??!) de nosso tempo no trabalho (na verdade, o mesmo ocorreria noutras organizações de nossas vidas, sejam elas nossa família, nossa escola/universidade, órgãos públicos, lojas comerciais, escritórios que freqüentamos, etc.), é gasta *conversando*? Notou também que nessas *conversas*, sejam elas íntimas ou profissionais, verbais/presenciais ou através de memorandos, cartas, telefonemas, faxes, mensagens eletrônicas, etc., seja qual for o meio de comunicação, estamos sempre fazendo (ou respondendo a) *pedidos*, prometendo ou dando cumprimento (ou não) a *promessas*, fazendo *declarações, afirmações*, emitindo opiniões (ou *juízos*, às vezes nem sempre bem fundamentados), ou

ainda, simplesmente *observando*, lendo, analisando, avaliando, “sentindo” ou, de maneira genérica, “*escutando*” o que se passa ao redor? E mais, em que pesem os títulos, superiores ou não (e por avançados que sejam), percebeu também que em geral não fomos treinados com *habilidades específicas* para manter, de forma efetiva, essas *conversações*? E num último esforço, percebeu também que, além disso e por isso mesmo, quase todos os conflitos que enfrentamos em nosso dia-a-dia – quando estamos nos *relacionando* (!) – se devem a desconfianças, ressentimentos, promessas mal feitas, pedidos mal formulados, juízos equivocados, etc., e que tudo isso, por sua vez, se deve à nossa falta de *competências* para conversar?!!

Quando dizemos que ganhamos a vida conversando, e que conversando nos relacionamos, não temos aí uma tarefa simples. Ao contrário, para conversarmos com efetividade e produzirmos os *resultados* que almejamos, temos diante de nós uma tarefa complexa e delicada. Podemos até querer simplificar (e o fazemos, de vez em quando) mas jamais poderemos ser simplistas (ou simplórios) quando estamos conversando. Disso depende a efetividade de nossos relacionamentos; disso depende a efetividade de nosso viver, pura e simplesmente! Segundo Echeverría [4], na sociedade da informação, ou na sociedade do conhecimento (mais propriamente), o trabalhador do conhecimento *não* pode prescindir de ter *competências conversacionais*; da mesma maneira que na era industrial, em organizações tipicamente *tailoristas*, o trabalhador, para ser considerado produtivo e garantir seu emprego, não podia deixar de ter destreza física, traduzida sob a forma de agilidade, em tempos e movimentos! No que segue, fazemos uma reflexão sobre a forma de *atuar* – uma composição do *pensar*, do *sentir* e do *agir* – do ser humano, através da dinâmica *conversacional* e sobre como esta forma é decisiva na *produção* e na *qualidade* dos *resultados* na vida das pessoas (e das organizações), segundo seus domínios de realização.

Primeiro, é importante compreender que, quando nos referimos a *competências conversacionais*, não estamos nos referindo apenas a ter *conhecimentos* específicos sobre os assuntos dominantes nas conversas, nem tampouco a ter *habilidades* para *falar com clareza* ou para ouvir com atenção e perspicácia; estamos, principalmente, falando de *atitudes* e de *valores* que nos acompanham no uso desses conhecimentos e no exercício dessas habilidades. É a essa combinação de *conhecimentos*, *habilidades* e *atitudes* que Brandão et. al. [2] chamam de *competências*, noção à qual acrescentamos a dimensão *valores*⁵ e que seguimos, em nosso caso, instanciando-a no âmbito das conversas nas organizações.

Segundo, ao considerarmos o *atuar* humano como uma composição do pensar, do sentir e do agir – na verdade uma instanciação dos três domínios constitutivos do Ser Humano, a *linguagem*, a *emocionalidade* e a *corporalidade*, segundo a *Ontologia da Linguagem* definida por Echeverría [5] – estamos, em realidade, nos referindo ao seguinte esquema para o atuar humano (ver Figura 7):

Neste esquema – a que nos referiremos como o *mapa do observador* –, entende-se por observador a forma como damos sentido ao que percebemos e distinguimos, por sua vez decorrente do que pensamos e do que sentimos. Ainda segundo o diagrama, de acordo com a nossa capacidade de observar o mundo ou, correspondentemente, de acordo com o que nele percebemos e distinguimos, seremos capazes de agir desta ou daquela forma, o que nos permitirá atingir estes ou aqueles resultados. Ao conjunto Observador/Ação chamamos de *Pessoa* Echeverría [5].

Esse esquema, originalmente apresentado por Argyris [1] e posteriormente desenvolvido e adaptado por Echeverría e Pizarro no texto “*El Observador y la Acción Humana*” Echeverría e Pizarro [3], indica que os *resultados* atingidos por uma *pessoa* (fruto da composição *observador/ação*) num domínio de realização qualquer de sua existência (por exemplo, o domínio do trabalho) dependem, de um lado, de como a *pessoa observa* e *age* (ou, correspondentemente, de como se *comporta*) ao estabelecer suas *interações*, ou seus *relacionamentos*, com o resto do(s) sistema(s) do(s) qual (quais) participa e, de outro lado, de como ela *aprende* na Vida.

De acordo com o diagrama, quando os resultados são satisfatórios, em geral a pessoa (satisfeita) é levada a validar suas ações e, por consequência, sua forma de observar o mundo. Por outro lado, mediante resultados não satisfatórios, negativos (às vezes interpretados como “erros”), o esquema oferece a possibilidade da pessoa *aprender*, ora redesenhando suas *ações* (ao que às vezes se refere como *mudanças táticas*),

Figura 7



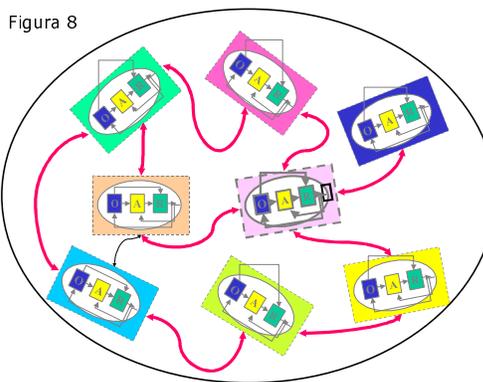
⁵ Notas de aula de um dos autores. (Trabalho em preparação).

ora redesenhando o *observador* que é ou, correspondentemente, a *forma com que dá sentido às coisas* (ao que às vezes se refere como *mudanças estratégicas*).

Neste ponto, poderíamos nos perguntar: e os *relacionamentos* entre a *pessoa* (observador / ação) e o resto do sistema do qual esta participa, *como* acontecem? Para responder a essa pergunta, visualizemos nosso já conhecido esquema representativo de uma organização qualquer (ie., pessoas em relacionamentos típicos e peculiares; ver Figura 4) e substituamos os “homenzinhos” pelas figuras estruturais equivalentes a partir do mapa do observador, acima introduzido (ver Figura 8).

Este diagrama nos permite visualizar não só o mapa de um observador, mas o mapa de um observador em interações com outros observadores, estruturalmente similares. Interações essas, por sua vez, que se dão a partir de conversas, conversas entre pessoas, ora alegres, ora preocupadas, ora com problemas, ora comemorando, ora trabalhando juntas, etc. como bem mostra as ilustrações (dos “homenzinhos”) no diagrama original.

De posse desse modelo, temos agora um mapa a partir do qual podemos raciocinar, compreender e, se necessário, intervir na dinâmica das organizações para, eventualmente, transformá-las em organizações mais ágeis e efetivas. De um lado, podemos nos utilizar do mapa do observador para analisar e compreender como e porque o observador observa o que observa, o que nos levaria a identificar suas *distinções*, seus *juízos*, suas *narrativas*, suas *inquietudes*, suas *atitudes* e *valores*, suas *emocionalidades*, sua *corporalidade*, etc. De outro lado, já no nível das ações, podemos agora nos concentrar nos tipos e formas de *conversações* (ie. nos relacionamentos) que as pessoas mantêm entre si. Com essa combinação, dispomos aí de um instrumental poderoso – normalmente utilizado por *coaches* organizacionais – para, quando necessário, intervir na dinâmica operacional das organizações. É com essa noção construtivista, idealizada a partir de uma nova ontologia da linguagem que, pelo lado humano das redes conversacionais em que se constituem as organizações, alimentamos aquela esperança mencionada no início desta apresentação: a de podermos contribuir para a construção de um mundo melhor! A compreensão detalhada do funcionamento dessas redes humanas, alicerçadas por redes tecnológicas avançadas que alavanquem, agilizem e promovam a necessária impecabilidade na *gestão de compromissos* entre humanos (e máquinas) nas organizações, certamente nos facultará a possibilidade dessa construção.



4. Considerações Finais

Em termos práticos, a disciplina cuja história aqui relatamos se propõe e realiza uma nova concepção de organização baseada no desenvolvimento de algumas competências de *trabalho em equipe*, em *competências conversacionais* e em *competências de aprendizagem* (tais como *aprender a conhecer*, a *ser*, a *fazer*, a *conviver*, e a *aprender*), com o objetivo de promover o desenvolvimento de pessoas, de organizações e de seus relacionamentos, com qualidade e satisfação, segundo uma visão integral e holística do ser humano e das organizações.

Desdobramentos dessas abordagens vêm se desenvolvendo também em pesquisas baseadas na linha da gestão do conhecimento sob uma perspectiva da Ontologia da Linguagem, mais particularmente, investigando o papel das competências conversacionais no planejamento e gestão (P&G) das organizações de maneira geral. Em termos mais específicos, e sempre com alunos do MGCTI através de dissertações do mestrado, o trabalho tem sido conduzido no sentido de estudar, compreender, (re-) desenhar e (quando possível) intervir em atividades particulares de P&G nas organizações, a saber: *aquisição do conhecimento*, *aprendizagem e trabalho em equipe*, *gestão de relacionamentos*, *gestão de competências*, *planejamento estratégico de TI*, *padrões de linguagem em comunidades virtuais de aprendizagem*, *avaliação de desempenho/juízos e aprendizagem organizacional/modelos educativos*.

A exemplo da experiência aqui relatada sobre a disciplina GRO, cumpre ressaltar experiência similar que temos levado a efeito com outra disciplina, sobre *Empreendedorismo em Informática*, num curso de Bacharelado em Ciência da Computação, sob o mesmo arcabouço teórico-metodológico. De ambas as experiências, a julgar pelas sistemáticas avaliações a que temos nos submetidos (disciplina e facilitador(es)) a cada vez que a disciplina é ofertada, temos recebido profícuos e incentivadores *feedbacks*.

Esses *feedbacks* têm contribuído para aumentar a crença de que é possível ousar construir um mundo melhor, a partir de uma interação sadia e sustentável, entre humanos e máquinas. Essa construção, fundamentada na idéia de *trabalho cooperativo*, se estabelece a partir de *redes conversacionais* que envolvem pessoas, organizações e tecnologias. Nessas redes, busca-se o estabelecimento de *relacionamentos* que sejam efetivos e satisfatórios a partir dos quais se possa ver manifesta a grandeza humana das pessoas que deles participam, com capacidade criadora, responsabilidade, respeito e amor pelo próximo.

Referências

- [1] Argyris, C. Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*. (Sep.-Oct./1977).
- [2] Brandão, H.P.; Guimarães, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- [3] Echeverría, R.; Pizarro, A.. El Observador y la Acción Humana. Newfield Consulting. México (1987). (Comunicação Pessoal).
- [4] Echeverría, R.. A Empresa Emergente. Brasília, Brasil: *Editora Universa*, 2001.
- [5] Echeverría, R.. Ontologia del Lenguaje. Santiago, Chile: *Dolmen Ediciones*, 1997 (4ª edição).
- [6] Flores, F. Creando Organizaciones para el Futuro. Santiago, Chile: *Dolmen Ediciones*, 1996 (4ª edição).
- [7] Flores, F. The Impact of IT on Business. *Conference at the ACM 50th. Anniversary*. California, 1997.
- [8] Hock, D. Nascimento da Era Caórdica. São Paulo: *Cultrix e Amana-Key*, 1999.
- [9] Jordan, K. What Industry Needs from Academy. CSE Eduacation in 21st Century. CSE at Work: IEEE Computational Science & Engineering, Vol. 3, No. 2, Summer, 1996.
- [10] Schwartz, P. The Art of the Long View. Chichester, UK: *Wiley*, 1991 (4th ed.)
- [11] Silva, F.Q.B., Lucena Filho, G.J., Kaufman, I., Moura, J.A.B., Marinho, C., Meira, S.R.L. e Araújo, E.E.R. *Plataforma TIS-BR*. Uma Aposta Estratégica para a Indústria de Tecnologias da Informação e Comunicação no Brasil. Brasil, 2001. Disponível em <http://www.softex.br/>. Seção Documentos. Acesso em 18 de junho de 2004.
- [12] Spinosa, C., Flores, F.; Dreyfus, H. Disclosing New Worlds. *MIT Press*, 1997.
- [13] Winograd, T.; Flores, F. Understanding Computers and Cognition. New York: *Addison Wesley*, 1987.