

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AMBIENTAL



O ΤΑΟ ΔΑ ΕΣΤΡΑΤΕΓΙΑ:
Uma perspectiva dialógica para o planejamento estratégico da sustentabilidade

por

Daniel José da Silva⁽¹⁾
Florianópolis, Dezembro de 2000.

¹ Engenheiro Civil, Especialista em Hidrologia e Recursos Hídricos, Mestre em Sociologia Política e Doutor em Planejamento Estratégico. Professor Adjunto do Depto de Engenharia Sanitária e Ambiental da UFSC. Florianópolis, SC. Email: danieljs@ens.ufsc.br

O TAO DA ESTRATÉGIA:
Uma perspectiva dialógica para o planejamento estratégico da sustentabilidade

1. INTRODUÇÃO

2. A LÓGICA ESTRATÉGICA

- 2.1 – Os trezentos de Esparta
- 2.2 – Os quatro de Harvard
- 2.3 – O dilema de Mintzberg
- 2.4 – A lógica estratégica

3. A ESTRATÉGIA DIALÓGICA

- 3.1 – A lógica do complexo
- 3.2 – A lógica dialógica
- 3.3 – A dialógica do Tao
- 3.4 – O Tao da estratégia

4. A PERSPECTIVA METODOLÓGICA

- 4.1 – O acordo inicial
- 4.2 – O resgate do sagrado
- 4.3 – A mediação normativa
- 4.4 – O foco da missão
- 4.5 – O diagnóstico dialógico
- 4.6 – O caminho estratégico
- 4.7 – Os atratores estranhos
- 4.8 – A visão criativa
- 4.9 – O gerenciamento autopoietico

5. CONCLUSÃO

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRADECIMENTOS

1. INTRODUÇÃO

Este artigo partiu da idéia que toda a **existência** do mundo construído possui uma **essência**, dada pelas estratégias pessoais e organizacionais com as quais se constrói o mundo no qual vivemos. Se esta existência é hoje qualificada de insustentável, resultado do empobrecimento das pessoas, da violência nas sociedades e da degradação da natureza, é porque esta essência estratégica está contribuindo para isto. Nosso primeiro objetivo, portanto, foi *identificar a essência do processo de formulação de estratégias organizacionais*. Partimos da pesquisa sobre o tema realizada por ocasião de nossa Tese de Doutorado (SILVA, 1988), e das diversas aplicações do Modelo PEDS nestes últimos cinco anos.

Nossa hipótese inicial era a de que o planejamento estratégico, enquanto processo de formulação das estratégias organizacionais, possuía uma essência monológica, baseada na exclusividade da competição. Para fazer esta crítica, precisávamos de uma episteme dialógica. Fomos então a procura de duas formas de cognição nas quais a dialógica era determinante: o pensamento complexo e o pensamento taoísta. Desta pesquisa saiu o segundo objetivo deste artigo: *apresentar argumentos que favoreçam a construção de uma episteme dialógica ao planejamento estratégico*.

Por fim colocamo-nos um terceiro e último objetivo, que foi o de *realizar um exercício de revisão metodológica, aplicando o raciocínio dialógico a cada uma das etapas do processo de planejamento estratégico utilizadas pelo Modelo PEDS*, com base na experiência de suas aplicações, em especial ao Projeto de Educação Ambiental do Programa de Saneamento Ambiental do Bahia Azul, realizado pelo Governo do Estado da Bahia, nos últimos dois anos.

Desta forma, o artigo está organizado em três itens principais: **o primeiro** discute a lógica estratégica, com uma introdução histórica na qual resgatamos o legado estratégico de Leônidas, rei espartano que acompanhado de apenas trezentos de seus guerreiros, enfrentou e resistiu por sete dias ao exército de mais de um milhão de homens do Imperador Xerxes, da Pérsia. **O segundo** discute a estratégia dialógica, identificando a contribuição do raciocínio capaz de compreender o comportamento complexo de sistemas e também onde apresentamos a síntese de nosso estudo sobre o pensamento taoísta, que não só nos permitiu entender melhor a dinâmica da insustentabilidade, mas também o modo de ser de algumas pessoas muito especiais com quem tenho tido o prazer de trabalhar e conviver. **O terceiro item** apresenta e discute a perspectiva metodológica estratégica do Modelo PEDS, considerando para cada etapa, as implicações de uma dialógica taoísta, na qual o YANG representa a característica masculina que o planejamento estratégico já possui e o YIN representa a característica feminina que o planejamento estratégico necessita vir a ser, para poder formular estratégias sustentáveis.

Se você, como eu, entender o transdisciplinar como a capacidade de dialogar entre os diversos saberes, convido-o e convido-a a me acompanhar nesta viagem pelos meandros e corredoiras do pensamento transdisciplinar aplicado ao mundo das estratégias. E se depois, você ainda quiser mudar o mundo, estrategicamente, seja mais dialógico, seja mais taoísta, seja mais feliz, mesmo que por momentos. No final é isto que contará, pois é o essencial. O resto é somente existência.

2. LÓGICA ESTRATÉGICA

2.1 – Os trezentos de Esparta

*Digam aos espartanos, estranhos que passam,
Que aqui, obedientes às suas leis, jazemos.*

Em 480 antes de Cristo, trezentos guerreiros espartanos, liderados pelo rei Leônidas, enfrentaram o exército do imperador da Pérsia, Xerxes, filho de Dário, com mais de um milhão de soldados, no desfiladeiro das Termópilas, na Grécia continental. Foram dizimados no sétimo dia da batalha, quando as tropas de elite de Xerxes, com dez mil homens os atacaram pela retaguarda, levados por um traidor.

A estratégia de Leônidas pode ser apreendida através de três elementos que constituem, ainda hoje, a essência de todo planejamento estratégico moderno: *a) a visão do contexto; b) a clareza da missão e c) a formação especialista*. Vamos comentar cada um deles.

a) a visão do contexto

Leônidas tinha claro que desde a derrota acachapante de Dario, os persas invadiriam novamente a Grécia. Nos cinco anos que antecederam a batalha das Termópilas, acompanhou a expansão do império de Xerxes pelos continentes africano e asiático. A Europa era o passo seguinte e para tanto seria necessário passar pela Grécia. Esparta enviava embaixadores ao reino persa com frequência e as informações que vinham eram surpreendentes. Cada nação conquistada tinha suas cidades saqueadas e queimadas, suas mulheres violentadas e os homens sobreviventes transformados em exércitos forçados. A força militar de Xerxes chegou a dois milhões de homens. Os persas invadem a Grécia em agosto, pela Trácia e avançam pela Tessalônia em direção à Atenas. Mas agosto era o mês das olimpíadas, período no qual os helenos eram proibidos por Zeus de pegar em armas. Os exércitos das diversas nações helênicas estavam desmobilizados. Leônidas sabia disto tudo e mesmo contra a decisão do conselho de sábios, os éforas, anunciou que iria caminhar em direção ao norte. E como um rei de Esparta não caminhava sozinho, foram escolhidos trezentos de seus mais valorosos guerreiros para acompanhá-lo. E ao norte só havia um lugar para ir, e rápido. Era o estreito das Termópilas, aonde a montanha chegava ao mar Egeu, no golfo Malian e no qual a trilha só permitia a passagem de um carro de cada vez, ou de uma coluna de no máximo doze homens de largura. Ali o número de homens de Xerxes não faria diferença.

A visão de contexto é o primeiro elemento de um planejamento estratégico. Sem ele não é possível delinear, definir, conceber a missão e, conseqüentemente, as estratégias. É o cenário da guerra. Todos os exércitos vencedores de batalhas, das Termópilas a Normandia, na segunda guerra mundial, tiveram na definição do *lugar da matança* um dos fatores decisivos para suas vitórias. E este lugar é definido em função do contexto, melhor dizendo, da leitura do contexto realizado pelos estrategistas, sejam eles reis ou generais. Nas Termópilas, foi Leônidas, e não Xerxes, quem definiu o *lugar da matança*.

b) a clareza da missão

Leônidas também tinha clara a missão de sua caminhada, o que ele ia fazer e o que encontraria nas Termópilas. Sua missão era *resistir e morrer*. Não era vencer, é claro. As diversas nações helênicas precisavam de tempo para organizar seus exércitos de cidadãos. Somente uma nação em toda a Grécia estava preparada para a guerra, Esparta, mas estava impedida pelos deuses de pegar em armas. Dias apenas. Era uma questão de dias apenas. Resistir, impedir o avanço direto das tropas à Atenas e depois ao Peloponésio. À Esparta. Era preciso dar tempo à armada ateniense para organizar sua frota e enfrentar a armada persa que estava dirigindo-se ao golfo de Salamina. Leônidas tinha clara sua missão. E suas conseqüências.

Podemos apontar três conseqüências da clareza da missão de Leônidas e que estão presentes no planejamento estratégico moderno: *b1) a iluminação da tática; b2) a manutenção do foco e b3) a repercussão no futuro.*

b1) a iluminação da tática: se a estratégia é o caminho, os passos deste caminho constituem a tática. Os passos não conseguem ter a visão de todo o caminho. Mas são eles que determinam o sucesso ou o fracasso de uma estratégia. Leônidas colocou a missão para cada um dos líderes militares, de forma que estes pudessem utilizá-la com segurança nos passos a ser dados por seus soldados. A primeira ação estratégica de Leônidas ao chegar nas Termópilas, foi construir um muro na saída do desfiladeiro, determinando um pequeno campo de batalha a sua frente na qual caberiam apenas mil homens em combate. Aos trezentos de Esparta somaram-se mais 3700 soldados-cidadãos chegados de cidades próximas. Leônidas reuniu os comandantes e falou que ali naquele terreno eles eram maioria. Só não falou a quantidade de ondas de 1000 homens que Xerxes poderia mandar por dia.

b2) a manutenção do foco: cada passo dado numa estratégia, permite sua revisão. Antes do início dos combates, Xerxes enviou mensageiros com uma proposta de rendição, dando garantia de vida a todos os soldados, suas famílias e suas cidades. Os aliados se perguntam. Leônidas responde: *diga a Xerxes que nós devolvemos a proposta. Se ele se render nos garantimos a vida dele e de seus homens e que poderão retornar em paz para suas terras.* Ao final do quinto dia de luta, os espartanos são avisados de que a tropa de elite de Xerxes havia encontrado a trilha que contornava o desfiladeiro. Esta tropa era composta por 10 mil homens e levaria menos de dois dias para realizar o trajeto e chegar pela retaguarda, em campo aberto. Chegara o fim e Leônidas fez mais uma revisão, mantendo o foco. Libertou todos os servos e escudeiros e todos os soldados aliados. Ficaria somente os espartanos, agora reduzidos a cem. A missão de resistir já tinha sido atingida. Agora restava morrer, deixando a mensagem aos gregos que caberiam a eles a incumbência de vencer.

b3) a repercussão no futuro: o planejamento estratégico não é uma projeção futura do presente, como acontece no planejamento convencional. O planejamento estratégico planeja a futuridade do presente. Todo planejamento estratégico é realizado para o presente, mas sua repercussão maior acontece no futuro, no futuro que foi considerado no presente do plano. As últimas palavras de Leônidas para seus homens foram sobre a futuridade da estratégia que eles iriam encerrar naquele combate. Que dali a mil, a dois mil anos, ainda se falaria da importância da batalha das Termópilas para a liberdade dos povos. Dez anos depois, nascia Sócrates.

c) a formação especialista

Os espartanos eram especialistas. A guerra era sua especialidade. Toda sua formação era voltada para a construção de um soldado perfeito, física e mentalmente. Os jovens tinham um treinamento permanente, subindo na hierarquia na medida que mostravam seu valor em combate com as demais nações helênicas. Trabalhava-se o corpo e a mente. Durante o dia eram os exercícios físicos e militares, treinando a exaustão todas as táticas de guerra. À noite eram as reuniões nas tabernas, nas quais palestras, histórias, interrogatórios e diálogos baseados nas leis espartanas formavam o espírito. Uma das principais conseqüências nesta formação era a eliminação do medo e da possessão, os dois principais inimigos internos de qualquer soldado diante do combate. O topo desta sociedade era constituída pelos Pares. Os Pares eram os melhores guerreiros da nação espartana e assim eram chamados porque lutavam sempre em função da proteção do parceiro ao seu lado esquerdo. Isto porque a principal arma espartana era seu escudo, uma arma de defesa, segurada pelo braço esquerdo. O direito empunhava a lança, ou a espada curta, quando a primeira se partia. O lado direito do guerreiro, portanto, ficava sem proteção com relação às flechas e lanças do inimigo. Os espartanos lutavam em fileiras. Uma atrás da outra. Quando os escudos polidos e brilhantes se fechavam, formando os pares, e avançavam, o terror se abatia sobre o exército inimigo. Todos sabiam o poder especialista que havia por detrás daqueles escudos. Homens sem medo, profissionais da matança. Espartanos. A única exigência para um guerreiro tornar-se um Par era ser pai de um filho homem. Para que com a morte do pai, o filho pudesse dar-lhe descendência.

Quando Leônidas reuniu seus homens pela última vez, nas Termópilas, na manhã do sétimo dia, já com as tropas de Xerxes estacionadas em sua retaguarda e deu a palavra aos comandantes, um deles, Dienekes disse o seguinte: *“farão o seguinte, amigos. Esqueçam o país. Esqueçam o rei. Esqueçam mulheres e filhos, e a liberdade. Esqueçam de todos os conceitos, por mais nobres que forem, que justifiquem estarem lutando aqui, hoje. Ajam somente por uma coisa: pelo homem que está do seu lado. Ele é tudo e tudo está contido nele. É tudo que sei. É tudo que tenho a dizer-lhes”*.

O que dizer da importância da especialização na execução de uma estratégia? Ela é fundamental. Sem o saber especialista de fazer as pequenas tarefas táticas não se implementa nenhuma grande estratégia. E a especialização exige dedicação, disciplina, exercício, prática e reflexão sobre esta prática, de tal modo que sua execução torne-se corriqueira e possa ser realizada em situações de extrema tensão. Enquanto um estrategista deve ser capaz de transformar uma ameaça em oportunidade, um especialista deve ser capaz de transformar um ponto fraco em ponto forte. Leônidas definiu o lugar da matança, como bom estrategista e junto com seus pares, matou e morreu, como um bom especialista.

O legado de Leônidas pode ser, por fim, sintetizado em quatro palavras-chave: **texto, contexto, estratégia e futuridade**. Ao longo deste artigo voltaremos ao significado de cada uma delas para o planejamento estratégico da sustentabilidade.

Esta introdução histórica baseou-se na leitura do romance *Portões de Fogo*, de Steven Pressfield, Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2000 e nos quadrinhos *Os Trezentos de Esparta*, de Frank Miller, São Paulo: Ed. Abril, 1999.

2.2 – Os quatro de Harvard

Das estratégias militares às organizacionais, passaram-se 2400 anos. O uso do Planejamento Estratégico para fins não militares é um advento da modernidade e tem início nas primeiras décadas do século vinte. Do modelo espartano de resistir para vencer ao modelo de Harvard, de vencer para expandir, sofisticaram-se os métodos de planejamento, mas permaneceu o mistério da formulação das estratégias.

O histórico do planejamento estratégico moderno pode ser caracterizado pelas seguintes etapas:

- a) surgimento acadêmico nos anos 20;
- b) crescimento no setor privado nos anos 70;
- c) apogeu, crise e declínio no setor privado nos anos 80 e
- d) utilização pelo setor público nos anos 80 e revalorização nos 90.

a) O Planejamento Estratégico surge como uma preocupação acadêmica nos anos 20, através de cursos sobre políticas empresariais oferecidos pela Harvard Business School, da Universidade Harvard, nos Estados Unidos.⁽¹⁾ O “modelo Harvard”, como ficou conhecido, formulou a sistemática de diagnóstico baseada na análise dos *pontos fortes e pontos fracos* do ambiente interno e das *oportunidades e ameaças* do ambiente externo. Uma das primeiras sistematizações do Planejamento Estratégico Empresarial foi a de Philip Selznick, com seu livro *Leadership in Administration*, de 1.957.⁽²⁾ Em 1.956, 8% das grandes empresas nos Estados Unidos já empregavam o Planejamento Estratégico, subindo para 85% em 1.966.⁽³⁾ Esta utilização, entretanto, ficou restrita aos setores mais externos das empresas, como o de vendas e formulação de negócios, não alterando as funções administrativas e o organograma das empresas. O PE, portanto, surge nos Estados Unidos no início deste século, juntamente com as demais inovações voltadas para o aumento da produtividade do incipiente processo de industrialização, tais como a linha de montagem de Ford, a gerência por departamentos de Sloan e a administração científica de Taylor.

b) No período 62-69, quatro livros e um artigo vieram consolidar o Planejamento Estratégico como área de estudo na administração das organizações. Em 1.962, foi o livro de A. Chandler, *Strategy and Structure* e depois o artigo “Anatomy of Corporate Planning” de F. Gilmore e R. Brandenburg, publicado pela *Harvard Business Review*. Em 1.965 foi o livro-texto da equipe de quatro pesquisadores de Harvard, liderados por E.P. Learned, (os outros três foram Christensen, C.R.; Andrews, K.R.; Guth, W.D.) *Business Policy: Text and Cases*, e posteriormente o livro *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff. Em 1.969 foi a vez do extenso (800 páginas) livro de George Steiner, *Top Management Planning*.^{(2),(4)} Estes textos consolidam a nova proposta de planejamento junto ao público. De todos o mais marcante foi o trabalho dos quatro pesquisadores de Harvard, por criar a escola, os conceitos e o modelo de planejamento estratégico mais difundido no mundo.

⁽¹⁾ BRYSON, John M. *Strategic Planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 30.

⁽²⁾ MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994, p.35.

⁽³⁾ BOUCINHAS, José F.C. Vantagens do Planejamento Estratégico. In: Vasconcelos F^o, Paulo et al. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1982, p. 65.

⁽⁴⁾ NUTT, Paul; BACKOFF, Robert. *Strategic management of public and third sector organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, p. 56.

Os quatro de Harvard, mais Ansoff e Steiner criaram e sistematizaram os modelos de PE que até hoje servem de base para a formulação de estratégias nas organizações. Esses modelos buscavam, na época, um modo de planejamento mais dinâmico, em função da complexidade crescente do ambiente externo. O planejamento tradicional, de longo prazo, com seu enfoque de projeção das condições presentes, apresentava-se por demais estático às mudanças radicais do mercado. Mas foi com o exemplo da General Eletric (GE) que o Planejamento Estratégico assume uma condição formal dentro das organizações, primeiro com a criação das *SBU - strategic business unit* - ou Unidades Estratégicas de Negócios, estruturas descentralizadas com autonomia para a definição de estratégias, operação em mercados externos e controle de lucros e custos, em 1970, e cinco anos depois com a incorporação do PE em toda a sua estrutura empresarial.⁽⁵⁾ A maioria das grandes organizações empresariais segue o exemplo da GE, e o PE se dissemina por todo o mundo empresarial.

Quatro foram os fatores causadores do crescimento do PE:

- aumento da complexidade do ambiente externo às empresas;
- intensificação da competição global;
- aumento da complexidade do ambiente interno às empresas e o
- crescimento da competição por recursos cada vez mais escassos.

c) O PE atinge o seu auge no final dos anos 70. A partir de então se iniciou um momento de crítica e reações adversas em função dos diversos erros e conseqüentes prejuízos de muitas empresas, coincidindo com a recessão dos primeiros anos da década de 80.

Sete foram os pontos que deram errado com o PE no setor privado:⁽⁵⁾

- o PE é dominado por assessores e não pelos executivos com responsabilidades sobre a empresa;
- o processo de PE domina os assessores, criando um círculo vicioso de aprofundamento metodológico e sofisticação de análises, impedindo a rápida alocação estratégica de recursos das organizações e perdendo, com isso, sua maior qualidade;
- a não articulação dos sistemas de PE com os sistemas operacionais das empresas, dificultando a implementação das estratégias e ações;
- os PEs focalizavam as aquisições e diversificações como custos e não como investimentos para o desenvolvimento dos negócios e manutenção dos produtos na posição de “cash cows”;
- os processos de PE falharam na formulação das melhores estratégias, levando prejuízos àquelas empresas que o aplicaram;
- negligenciaram-se os aspectos culturais do ambiente interno das organizações no momento de implementação das estratégias;
- a utilização de previsões baseadas no princípio da continuidade temporal mostrou-se inadequada para um tempo caracterizado pela reestruturação e incertezas do mercado.

⁽⁵⁾ WILSON, Ian. The state of strategic planning. *Technological Forescating and Social Change*. n. 37, p. 103-110, 1990.

d) No início dos anos 80, à medida que o PE no setor privado é criticado e tem sua expansão limitada no setor, se inicia sua adaptação no setor público. Mais uma vez a origem é acadêmica. Uma das primeiras referências neste sentido é o artigo “A Perspective on Planning and Crises in the Public Setor”, de John Bryson, publicado em 1981.⁽⁶⁾ Durante toda a década de 80, diversas experiências bem-sucedidas são realizadas no setor público nos Estados Unidos, e em 1988 Bryson publica o primeiro manual de aplicação da técnica, exclusivamente formulado para o setor público e organizações sem fins lucrativos. O ressurgimento econômico das comunidades rurais norte-americanas, na década de 80, por exemplo, contou com a utilização do Planejamento Estratégico, após um trabalho de extensão rural realizado pelas agências estatais e pelas Universidades.⁽⁷⁾ Da mesma forma, estudos ^{(8),(9)} revelam que os Estados de Ohio e New York já empregavam formalmente o sistema de planejamento estratégico em suas agências, no mínimo, desde 1983. No caso de New York, 81% de suas agências estaduais possuem um sistema formal de planejamento estratégico. Numa pesquisa nacional,⁽¹⁰⁾ publicada em 1990, o PE estava presente em 63% das cidades norte-americanas de pequeno e médio porte, entre 25 mil e um milhão de habitantes, e numa outra, publicada em 1995,⁽¹¹⁾ resultou que 60% das agências governamentais norte-americanas já utilizavam o Planejamento Estratégico e 10% pretendiam utilizá-lo. A expectativa de recuperação e a própria utilização do PE pelo setor público e organizações sem fins lucrativos é resultado “daquilo que deu certo” com o PE.

Cinco grande lições podem ser destacadas do histórico do PE no setor privado:

- o pensamento estratégico, com suas idéias e conceitos dinâmicos, é mais importante que as metodologias e números do processo;
- o PE deve ser necessariamente assumido pelos executivos e direção da organização;
- os sistemas de planejamento e operação devem estar integrados num mesmo sistema de planejamento estratégico;
- o desenvolvimento de estratégias deve atuar numa perspectiva dual: saber defender os interesses da organização junto à competitividade do ambiente externo, numa perspectiva autônoma, de dentro para fora, e saber adequar os interesses da organização aos conflitos do ambiente interno, numa perspectiva heterônoma, de fora para dentro; e
- o PE só funciona se estiver sintonizado com a cultura da organização.

⁽⁶⁾ BRYSON, John M. A Perspective on Planning and Crises in the Public Setor. *Strategic Management Journal*, 1981, vol. 2, p. 181-196.

⁽⁷⁾ REED, B. J; BLAIR, Robert. Economic development in rural communities: Can strategic planning make a difference? *Public Administration Review*, v. 53, Jan-Feb 1993, p. 88-92.

⁽⁸⁾ WECHSLER, Barton; BACKOFF, Robert. Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches. *Public Administration Review*, v. 46, Jul-Aug 1986, p.321- 327.

⁽⁹⁾ MIESING, Paul; ANDERSEN, David. The Size and Scope of Strategic Planning in State Agencies: The New York Experience. *American Review of Public Administration*, v. 21, Jun 1991, p.119-137.

⁽¹⁰⁾ STREIB, Gregory; POISTER, Theodore. Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness, and an Assessment of Strategic Capacity. *American Review of Public Administration*, v. 20, Mar 1990, p. 29-44.

⁽¹¹⁾ BERRY, Frances; WECHSLER, Barton. State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, v. 55, Mar-Apr 1995, p.159-168.

2.3 – O dilema de Mintzberg

Com este item fecharemos esta breve revisão histórica do PE. Para tanto vamos nos valer da contribuição do pensamento de Henry MINTZBERG, abordando os aspectos mais cruciais e não resolvidos até o momento do PE, segundo este Autor.

Organizamos a crítica do Sr. MINTZBERG através da identificação de quatro argumentos apresentados como síntese de análises desenvolvidas no livro *‘The Rise and Fall of Strategic Planning’* (The Free Press: New York, 1994). O primeiro é “A Missing Detail” que trata da falta de explicitação de como realmente acontece a formulação de estratégias dentro dos diversos modelos de PE; o segundo é “The Great Divide”, que trata da distância existente entre as formas tradicionais e estratégicas de planejamento. O terceiro é “The Grand Fallacy” e trata do que podemos identificar como o núcleo da crítica: o conflito da natureza analítica do planejamento com a natureza de síntese emergente das estratégias. Por fim, o quarto argumento que julgamos ser uma síntese do pensamento do Autor a respeito das três críticas anteriores é o que trata de “A Planner for Each Side of the Brain”.

Primeiro Argumento: O Detalhe Esquecido.

MINTZBERG apresenta este ‘detalhe esquecido’ após analisar com profundidade todos os modelos de planejamento estratégico e a decomposição de suas principais etapas, chegando à conclusão que:

“Todo este exercício de planejamento (...) foi programado em grande detalhe: o delineamento dos passos, a aplicação de *checklists* e as técnicas de cada uma delas, o agendamento de todas as coisas, cuidadosamente contabilizadas. Exceto por um pequeno detalhe: *a formação das estratégias propriamente dita*. Ninguém diz em nenhum lugar como criar estratégias. Como coletar informação, sim. Como avaliar estratégias, sim. Como implementá-las, seguramente. Mas não como criá-las em primeiro lugar” (p. 66, *italico no original*).

Neste argumento MINTZBERG revela aquilo que todo ‘planejador’ sabe por experiência mas não sabe explicar pela teoria: *como é realmente o processo de formulação das estratégias?* Os fluxogramas e esquemas representativos dos modelos assumem, via de regra, que as estratégias resultam do encontro da análise dos ambientes interno e externo, mais destes do que daqueles, ou o que é pior, na própria visão do Autor:

“(...) o pior exemplo de um problema sintomático do conjunto da literatura: assumir que o fenômeno foi apreendido, que a ação acontece, simplesmente porque foi rotulada numa caixa de texto sobre uma folha de papel. Com toda esta decomposição, fica impossível qualquer integração” (p. 66).

MINTZBERG busca apoio em Bryson (1988) e até mesmo em Steiner (1979) para mostrar que o ato de planejar está muito bem formalizado mas a ‘arte’ de formular estratégias não. A partir daí coloca suas questões, que não fosse a seriedade, amplitude e rigorosa análise realizada anteriormente poderia ser chamada de impressionista:

“Mas se o processo permanece como arte, então onde começa o planejamento? Se a formalização é a essência do planejamento, e se a criação de estratégias não pode ser formalizada, então que “planejamento estratégico” foi feito todos estes anos?” (p. 66-67).

Segundo Argumento: A Grande Divisão.

Neste argumento MINTZBERG aborda a grande distância existente entre a forma de planejamento voltada para o controle da ‘performance’ da organização, através da hierarquia de orçamentos e objetivos, e a forma de planejamento voltada para a ação, baseada numa hierarquia de estratégias e programas.

“Objetivos, orçamentos, estratégias e programas parecem ser fenômenos muito diferentes para estarem tão convenientemente associados como sugeridos pela literatura. (...) Estas associações são muito mais complexas do que parecem. Parece bastante razoável concluir que estratégias muitas vezes resultam em programas, ou que objetivos ajudam a determinar orçamentos. Mas não é razoável concluir que qualquer uma destas hierarquias venha nesta ordem por exemplo, que orçamentos emanam de estratégias (ou vice-versa). Como programas, essencialmente *ad hoc*, são incorporados em orçamentos, essencialmente rotina, está menos claro ainda; tampouco está claro como objetivos estimulam a criação de estratégias (p. 69).

A partir da análise destes quatro elementos -- orçamentos e objetivos, por um lado, e estratégias e programas, por outro -- considerando os quatro níveis de hierarquia na organização -- alta direção, negócios, funcional e operacional -- o Autor apresenta o que ele chama de “The Great Divide” of Planning:

“Para sintetizar nossa discussão, quando provamos a existência de quatro hierarquias revelamos todo o tipo de imprecisões e confusões. Em particular, mostramos existirem dois tipos de isolamentos no planejamento, dois conjuntos isolados de atividades, separadas pelo que estamos chamando de ‘a grande divisão’ do planejamento.(...) um é rotulado de *performance control*, o outro de *action planning*” (p.78, itálico e aspas no original).

Terceiro Argumento: A Grande Falácia.

Após a análise das armadilhas do PE, MINTZBERG escreve sobre as grandes falácias. Ele começa assim:

“Este é o tema que perseguimos aqui. Consideramos primeiro alguns pressupostos básicos que delineiam o planejamento, para depois desenvolver os contra-argumentos de cada um deles, concluindo que a racionalidade assumida no planejamento estratégico pode ser irracional quando julgada a partir das necessidades da formulação de estratégias” (p. 221).

As falácias são a da *predeterminação*, a do *distanciamento* e a da *formalização*. Ele identifica em cada uma delas as suposições que tomará como ponto de partida para a construção de sua crítica e dos argumentos que as transformarão em falácias. Na falácia da *predeterminação* ele aborda a pretensão da previsão do futuro, a partir

“(do) **pressuposto da predeterminação**: (...) o contexto para a formulação de estratégias é estável, ou ao menos predizível, o processo bem como suas consequências, as estratégias, pode ser predeterminado” (p. 224, negrito no original).

e finaliza:

“Para concluir a discussão desta primeira falácia, trabalhos baseados na predeterminação ajustam-se bem quando o mundo do planejamento é estável, ou ao menos com tendências favoráveis, podendo a organização extrapolar suas previsões e considerá-las como estratégias. Isto também funciona (pelo menos para a organização) quando o mundo está sob o controle da organização e de seu plano, podendo as estratégias ser impostas num ambiente benevolente, de fato aprovando qualquer ‘previsão’ feita. A construção de cenários seguindo um planejamento contingencial pode ajustar-se quando as incertezas do mundo são poucas, em outras palavras, quando reduz-se a inabilidade da predição para algumas opções bem definidas que irão de fato ocorrer. Isto também funciona quando pode ser feito com a sofisticação que Wack descreve. De outra maneira, e isto ajusta-se ao grande acordo do comportamento, o pressuposto da predeterminação do planejamento prova ser uma falácia” (p. 254).

Na falácia do *distanciamento* trata da separação entre pensar e agir:

“(no) **pressuposto do distanciamento**: (o) pensamento deve estar separado da ação, a estratégia da operação, os pensadores dos fazedores e, portanto, ‘estrategistas’ dos objetos de suas estratégias.

“(e no) **pressuposto da quantificação**: o processo de formulação das estratégias é dirigido pelo ‘hard data’, compreendendo agregados quantitativos de “fatos” detalhados sobre a organização e seu ambiente” (p. 223, negrito no original)

e conclui que:

“Concluimos que todo pensamento deve certamente preceder a ação, e deve também seguir a ação, bastante de perto, ou corre o risco de impedi-la! O modo formal de planejamento leva ao perigo do distanciamento desta conexão, desencorajando a ação. É por isso que, ao menos sob certas condições de dificuldade, o planejamento poder ser mais bem concebido como uma interpretação de ações do que como sua direção, e as próprias ações podem ser mais bem dirigidas por pensadores com uma natureza menos formalizada e mais envolvente” (p. 293).

E na falácia da formalização enfrenta o que mais o aborrece, que é a afirmação de se poder formalizar processos de criação de estratégias:

“(no) **pressuposto da formalização**: ... o processo de formulação de estratégias pode ser programado pelo uso de sistemas” (p. 222, negrito no original).

e concluindo:

“Então chegamos à grande falácia da escola de planejamento: **Porque análise não é síntese, planejamento estratégico não é formação de estratégias**. A análise pode preceder e suportar a síntese, definindo as partes que podem ser combinadas no todo. A análise pode seguir e elaborar a síntese, mas decompondo e formalizando suas consequências. Mas análise não pode substituir a síntese. Não serve para a elaboração de procedimentos formais para prever discontinuidades, para informar aos gerentes quem está afastado de suas operações, para criar novas estratégias. Ultimamente, o termo ‘planejamento estratégico’ tem provado ser um oxímoro” (p. 321).

Quarto Argumento: Um Planejador para Cada Lado do Cérebro.

A última parte da crítica de MINTZBERG é dedicada ao contexto do planejamento nas organizações, através de dois tipos “ideais” de planejador, dado pelo binômio *análise - síntese* (p. 393-416). De um lado existe aquele tipo de planejador preocupado na formulação dos programas oriundos das estratégias preestabelecidas; com um pensamento convergente e que, fundamentalmente, leva ordem à organização. Este planejador esclarece as estratégias e define todos os elementos de avaliação e controle dos programas, antes de sua implementação. É o planejador do tipo convencional, que usa o poder analítico do lado esquerdo do cérebro, ou como diz MINTZBERG: é o planejador que está engajado no “manual direito do planejamento”. Por outro lado, existe o planejador que aposta mais na criatividade, com um pensamento divergente. Este tipo de planejador está mais preocupado com o processo de formulação das estratégias e de abri-lo à participação das pessoas, envolvendo-as. Trabalha mais com a intuição, capacidade esta associada ao lado direito do cérebro e daí ser chamado de “planejador de manual esquerdo”. Aos primeiros chama de “analytical planner” ou “strategic programmer” e aos segundos de “synthesis planner” ou “strategic guru” (p. 395). E MINTZBERG conclui suas críticas trilhando um inusitado caminho do meio, no qual acaba valorizando os extremos, se não para usá-los, pelo menos para que sirvam de guias-limites entre o que pode e o que não pode ser feito pelo planejamento estratégico

2.4 – A lógica estratégica

A lógica de um sistema explica como este sistema funciona. E um sistema é um conjunto de elementos organizados para cumprir uma finalidade. Como estes elementos funcionam para cumprir a finalidade do sistema é a lógica do sistema. Se concordarmos que o planejamento estratégico é um sistema composto de diversos elementos metodológicos, cuja finalidade é conduzir as organizações ao sucesso, qual é, afinal, sua lógica? Nós gostaríamos de sugerir que a lógica de funcionamento dos diversos elementos de um planejamento e de um agir estratégico é composta de três essencialidades, que juntas formam a essência do PE: *a primazia da competição; o domínio da razão instrumental e a redução da missão às metas.*

a primazia da competição:

Em todos os elementos constituintes de um processo de planejamento estratégico e muito mais na etapa de implementação das estratégias, a lógica é sempre o da competição. Competição por espaço, recursos e relações. Quanto mais e melhores, melhor. Quanto mais competitivo você for, mais assegurado estará o sucesso da organização ou do projeto específico sobre sua responsabilidade. A competição implica na exclusão do outro, ou pelo menos, na redução do espaço, dos recursos e das relações do outro. Este outro tanto pode ser pessoas, organizações ou a própria natureza.

o domínio da razão instrumental:

A razão é a capacidade de julgar e escolher sem que os sentimentos interfiram e turvam nossas ações. O planejamento e o agir estratégico exigem um permanente estado de tensão, julgando, escolhendo, decidindo, excluindo. A racionalidade destes atos não é justificada por si só, mas sim pela meta ou missão que estou perseguindo. É quando os fins justificam os meios. É a razão instrumental, que transforma tudo e todos em instrumentos do meu desejo e de minha missão. Sem nenhum escrúpulo, sem nenhum remorso. Sem nenhum elogio.

a redução da missão às metas:

A missão é sempre algo distante, a ser atingido. As metas, sim, é que dão concretude aos planos. Este caráter reducionista é o que garante o sucesso das estratégias. Uma vez atingido a meta, imediatamente ela torna-se um desafio a ser superado por uma nova meta. A missão, no planejamento estratégico moderno, é algo que não se atinge nunca. É como um guarda-chuva, sob o qual vamos colhendo nossos frutos.

A *competição*, a *instrumentalidade* e o *atingir das metas* são as três reduções de realidade que fazem do planejamento estratégico um típico produto da modernidade. O funcionamento de cada uma destas essencialidades está imbricado com as demais. A missão permite ao especialista justificar todos os meios necessários para atingir a meta, tornando-os meros instrumentos de competitividade. Neste sentido, com esta essência reducionista, o planejamento estratégico possui uma lógica de funcionamento do tipo monológica. E é a ela que vamos dirigir nossa crítica, com o argumento de que a formulação de estratégias voltadas para a construção da sustentabilidade exige uma essência dialógica, capaz de considerar outras dimensões de realidade.

3. A ESTRATÉGIA DIALÓGICA

No item anterior procuramos construir uma sequência argumentativa sobre o histórico do planejamento estratégico moderno para, ao final, propormos o que consideramos uma de suas essências: a **competição** como único elemento motivador do movimento, tanto das ações como das emoções que as suportam, bem como do raciocínio presente em todas as etapas metodológicas do processo de planejamento. Esta visão unicista leva a uma lógica redutora da realidade, impedindo o estrategista de perceber os demais níveis de realidade existentes no cenário em que se move. A hegemonia da competição dá ao planejamento estratégico uma visão monológica que acaba, enquanto essência, manifestando-se em todas as existências criadas pelo planejamento, determinando assim o seu comportamento, o seu funcionamento, a sua lógica interna e externa.

O objetivo deste artigo, entretanto, é apontar para uma possibilidade de associar ao planejamento estratégico uma lógica dialógica, cujo elemento motivador seja uma **unidade**, que é a qualidade daquilo que é unido, e não uma unicidade, que é a qualidade daquilo que é único. Para tanto vamos apresentar agora os argumentos com os quais podemos construir uma episteme, enquanto base cognitiva para um raciocínio estratégico dialógico. E o primeiro passo desta episteme é entendermos como podemos apreender o comportamento complexo de um sistema.

3.1 – A lógica do complexo

Vamos adotar a recomendação de Prigogine (1987, p.21) e falar em *comportamento complexo de um sistema* em lugar de falar em *sistema complexo*. Esta postura é mais pedagógica pois permite valorizar tanto a ontologia do sistema observado, a sua existência enquanto tal, quanto a ontogenia do observador, incluindo sua episteme e técnicas de observação. Vejamos agora o que caracteriza o comportamento complexo de um sistema. Primeiro, como a estrutura interna se forma, depois como esta estrutura funciona e finalmente como acontece o resultado deste operar estrutural, dando o sentido da organização sistêmica.

A lógica estrutural: os elementos de um sistema com comportamento complexo, formam a estrutura interna do sistema através de um acoplamento estético. Neste acoplamento as distintas formas dos elementos encontram uma única posição nos campos de influência de cada elemento, na qual existe uma coerência perfeita entre distâncias, energias e movimentos. Este mesmo raciocínio se aplica para o acoplamento do sistema com o ambiente que lhe cerca. A força destes acoplamentos é que fornece a estabilidade e permanência que caracteriza os fenômenos complexos.

A lógica difusa: o acoplamento estrutural dos elementos de um sistema acontece pela pertinência existente entre estes elementos. Elementos sem pertinência estética, de distância, energia e movimento, simplesmente não se acoplam. Daí o seu funcionamento difuso, isto é, valorizador de todas as possibilidades de relações e correlações, que são relações de relações, entre os diversos elementos, através da dinâmica possibilitada pelo acoplamento estrutural. Dentro de um sistema com comportamento complexo tanto existem relações com características binárias, baseadas numa pertinência exclusiva entre dois elementos, como relações difusas, baseada nas pertinências múltiplas de seus elementos e de suas relações.

A lógica organizacional: o operar complexo de um sistema, determinado por seu acoplamento estrutural e por sua lógica difusa, resulta sempre numa emergência utilitária, distinta das qualidades de cada um dos seus elementos constituintes. É esta emergência organizacional que ocupa uma ontogenia no ambiente, exteriorizando uma qualidade e imanência que irá, por sua vez, relacionar-se com outras emergências organizacionais. Em sistemas físicos, uma mudança na estrutura acarreta sempre uma mudança na organização. Em sistemas biológicos e sociais, não. Nestes casos, a ordem do complexo é exatamente mudar a estrutura sempre que a organização assim o exigir. O comportamento complexo de um sistema inclui a existência de uma lógica interna ao sistema e outra externa ao sistema. Enquanto a primeira e do tipo estrutural e estruturante, a segunda é organizacional e organizante.

3.2 – A lógica dialógica

Se entendermos que cada sistema é uma unidade situada num ambiente, então podemos dizer que a dialógica é a lógica que permite estabelecer uma comunicação ternária entre a lógica da unidade e a lógica do ambiente. Vamos à cada uma delas.

A lógica da unidade: o comportamento complexo de uma unidade sistêmica, isto é, a sua lógica, é determinada pela estética do acoplamento estrutural de seus elementos, por suas relações de pertinências, binárias e múltiplas, e por sua emergência organizacional. Esta é uma lógica interna, de determinação e individuação frente ao ambiente e as demais unidades existentes neste ambiente. Reconhecer um sistema como uma unidade que é resultado da união de elementos e que só é o que é por possuir uma lógica interna de determinação e organização é o primeiro passo para a construção da episteme dialógica. Para o pesquisador, isto implica em jamais esquecer a relação entre constituintes e constituído, entre as partes e o todo, entre os elementos e a unidade e que cada um deles, em sua singularidade, é uma entidade em si mesma, não passível de redução, exclusão ou indiferença.

A lógica do ambiente: O segundo passo na construção desta episteme é reconhecer a lógica do ambiente e ver sua diferença com respeito à lógica da unidade. Diferente da unidade, que sempre possui uma delimitação no espaço, o ambiente estende-se por todo o espaço que lhe é possível, sendo seu único limitador a existência de outro ambiente com características diferentes e complementares, permitindo a aplicação da idéia de sistema de sistemas, ou sistema de ambientes. O comportamento complexo de um ambiente pode então ser explicado pela existência de um movimento caótico onde as emergências organizacionais de cada unidade atuam como condições iniciais de ontogênias dentro do campo de possibilidades dadas pelo ambiente. Ou seja, as determinações num ambiente já não são mais exclusivas de um acoplamento estrutural interno, mas sim, externo e sujeito à deriva caótica do ambiente como um todo. Continuam valendo as três características da lógica do complexo, porém agora aplicadas às emergências organizacionais das diversas unidades atuantes no ambiente. O acoplamento estrutural, a difusibilidade e a emergência são agora comportamentos externos às unidades e integram-se à estética, ao caos e a qualidade emergencial do próprio ambiente, sob pena de serem dissipadas, excluídas ou passarem a ser indiferentes em relação à dinâmica predominante do ambiente. A distinção entre as lógicas das unidades e do ambiente permite ao pesquisador jamais esquecer a indissociabilidade entre unidade e ambiente, bem como reconhecer suas determinações próprias, não mais reduzindo-as uma à outra.

A lógica ternária: O terceiro passo na construção da episteme dialógica é a compreensão de como se pode apreender uma relação de relações, como é o caso da relação unidade-ambiente. Claro está que tanto unidade quanto ambiente são realidades relacionais. A unidade é um resultado relacional dos elementos que a constituem, enquanto o ambiente tem parte de sua organização determinada pelas relações entre as organizações das diversas unidades que o compõem. Todas estas relações são relações de pertinência. Portanto, a relação unidade-ambiente é uma relação de relações de pertinências múltiplas.

Vamos nos valer do pensamento de Lupasco (1986) para introduzir a noção de lógica ternária. Lupasco nos fala da existência de três tipos distintos de matéria, cada uma delas com uma lógica energética distinta da outra. A matéria física, dita inanimada, possui uma lógica energética entrópica, homogeneizante, dissipando energia e perdendo ordem a medida que se atualiza em seu devir. A matéria biológica, dita animada, possui uma lógica energética negüentrópica, heterogeneizante, economizando energia e agregando ordem a medida que se atualiza em seu devir. Finalmente, a matéria nuclear, dita em estado T, é onde as lógicas entrópica/homogeneizante e negüentrópica/heterogeneizante encontram-se em estado de equilíbrio potencializado, podendo atualizarem-se em seu devir tanto como realidade física quanto como biológica.

As lógicas das matérias física e biológica são mais conhecidas, bem como a pertinência de uma em relação à outra. Interessa mais a este artigo explorar a lógica da matéria nuclear e de como podemos construir a relação de pertinência com os sistemas superiores. A matéria nuclear é constituída de dois tipos de matéria: os prótons e os nêutrons. O acoplamento estrutural destes dois elementos forma o sistema com maior força existente no universo, que é a força nuclear forte, força responsável pela união entre prótons e nêutrons. As bombas atômicas de Hiroshima e Nagazaki resultaram da retirada de apenas um nêutron do núcleo de um átomo de urânio, apenas um. O núcleo de um átomo é uma unidade e um sistema, formado pelo acoplamento de dois elementos, que possuem cada um deles sua própria lógica, seu próprio comportamento: o nêutron não possui carga elétrica e é responsável pela estabilidade do sistema nuclear. O próton possui carga positiva e é responsável pela estabilidade do sistema atômico, mantendo a órbita dos elétrons. Ambos, prótons e nêutrons representam 99% da massa de um átomo, ocupando apenas 1% de seu espaço. 99% do espaço de um átomo é vazio. Prótons e nêutrons são constituídos das mesmas partículas elementares, os quarks, mudando apenas a sua carga elétrica. São eles que constituem o fenômeno da pertinência física entre os demais sistemas. É esta unidade entre poder de estabilidade e poder de agregação que está presente em todos os demais pares de relação existente no comportamento complexo de um sistema, seja ele de natureza física, biológica ou social.

A lógica ternária é aquela que permite explicitar um terceiro elemento que está excluído da dimensão de realidade observada, por força da lógica binária utilizada em sua descrição, incluindo-o na explicação de um novo nível de realidade. Assim, podemos completar a episteme da lógica dialógica dizendo que há um terceiro elemento estabilizador e agregador, existente tanto na lógica estrutural da unidade quanto na lógica organizacional do ambiente, que uma vez explicitado e valorizado, permite uma nova visão da realidade.

3.3 – A dialógica do Tao

Para descrever a dialógica do Tao, primeiro devemos assumir que dele nada sabemos. Nossa justificativa para esta ousadia é o interesse científico, ele próprio amoral. Perseguimos uma possibilidade de cognição que possa auxiliar a formulação dialógica de estratégias de sustentabilidade, daí nosso interesse pelo tipo de raciocínio taoísta. Ao assumirmos que nada sabemos estamos preservando esta cultura de mais de 5 mil anos e sobre o qual somente agora nos detivemos em seu estudo. E por seu texto aprendemos que não se chega ao Tao pela racionalidade e sim pela intuição. O Tao não é passível de descrição, apenas de experimentação vivencial. O que vou descrever agora foi experienciado da forma como faço ciência, com estudo, reflexão, revisão bibliográfica, foco e muita atenção ao que as pessoas com quem convivo dizem, sentem e fazem. E este não é o caminho do Tao. É neste sentido que sou um ignorante que fala. Organizei esta descrição da forma cognitiva do raciocínio taoísta em quatro momentos: *a relação entre essência e existência; o caminho da natureza; o caminho do coração e a lógica ternária do Tao-Yang-Yin.*

A relação essência-existência: O Tao não é definível, isto está claro. Mas um dos significados da palavra *tao* é *caminho*. E este caminho, em termos taoísta, tem dois significados: o caminho da natureza e o caminho dos humanos. Em todos eles existe uma relação determinante entre o que é fundamental e o que é importante, entre *essência e existência*. Considere uma xícara, um copo, um prato, uma cadeira, uma roda....uma pessoa. Estes objetos possuem uma essência dada por sua utilidade prática e uma existência dada por sua materialidade corpórea. A forma, a estética une estas duas qualidades. Quando queremos beber um chá, uma xícara é útil quando está vazia; quando queremos tomar água, um copo é útil quando está vazio e assim por diante, mesmo com as pessoas. Uma pessoa vazia de pré-conceitos, aprende mais rápido. Uma pessoa carregada de materialidade, movimenta-se mais lenta. A utilidade das coisas é a sua essência e esta é o vazio, o nada, o não-ser. Mas todas estas coisas possuem uma materialidade corpórea, existem em suas diversas formas. Esta materialidade é sua existência, é o tudo, é o ser. Assim, para o Tao, essência e existência, o nada e o tudo, o não-ser e o ser, engendram-se mutuamente. E permanentemente.

O caminho da natureza (wu-wei): De todas as idéias que busquei para entender racionalmente o Tao, a melhor que encontrei é a de *cosmologia*. O Tao passa uma idéia de cosmo, da ética segundo a qual ele se organiza e de como as pessoas podem encontrar a felicidade, estendendo esta ética no seu próprio caminhar, ou seja construindo uma estética, que é a extensão da ética. Neste sentido o Tao é uma cosmologia explicativa da lógica dos sistemas naturais. O seu início é a dualidade Céu e Terra, em cuja unidade estaria o UM, que é o Tao misterioso, vazio, sem descrição, mas que tudo cria. Desta dualidade inicial, e de seu mistério original, surge todo o raciocínio dialógico sobre o comportamento dos fenômenos naturais. Assim, ao qualificarmos algo de belo, bom, fácil, longo, alto, imediatamente temos a capacidade cognitiva de reconhecer o feio, o mau, o difícil, o curto, o baixo. O caminho da natureza é procurado por algo que não vemos, que são as *sementes*, por algo que não ouvimos, que é o *sutil*, e por algo que não sentimos, que é o *pequeno*. Aprender o Tao é aprender com os ritmos, os ciclos e a espontaneidade dos fenômenos naturais e neste sentido a lógica do Tao é essencialmente ecológica.

O caminho do coração (Te): A palavra Te na cultura taoísta significa *virtude, ato, eficiência*. Todas qualidades do viver. Se pensarmos no viver humano, o Te sugere a idéia de qualidade do acoplamento do caminhar humano ao caminhar da natureza. Vamos explorar as conseqüências deste operar cognitivo. Primeiro ele nos diz que os seres humanos estão desde o seu início ligados a natureza, sendo ela própria e dela fazendo parte. E, portanto, carregam dentro de si a dualidade básica entre sua materialidade existencial e o mistério do vazio em sua essência criativa. Assim como no paradigma da autopoiesis, no qual é inconcebível a existência de uma unidade sem o ambiente que lhe rodeia, no taoísmo é impensável a existência de uma pessoa sem a natureza que lhe forma e sobre a qual existe. Esta cosmologia da pertinência entre as pessoas e a natureza e o universo, é resultado de uma **cognição dialógica difusa** e está presente em diversas culturas humanas como prática social e pedagógica, a exemplo das sociedades dos filhos da terra.

A segunda conseqüência acontece quando os humanos caminham observando conscientemente -- que é o princípio da *plena atenção*, ou o de *medir a ação*, ou simplesmente, da *meditação* -- a ética e a estética da natureza. Este é o caminho da felicidade, da libertação, do coração. O terreno do Tao é a realidade e seu movimento está na relação entre esta realidade e o pensamento que pode conscientemente reconhece-la. Levar esta aprendizagem para melhor determinar o livre-arbítrio com que os humanos constroem sua vida, seguindo os ritmos, percebendo os ciclos, agindo espontaneamente, pensando no outro, nunca se vendo como um fim em si mesmo, é caminhar o caminho do coração. Um caminho essencialmente difuso.

A lógica ternária Tao-Yang-Yin: O principal recurso cognitivo do raciocínio taoísta é o símbolo do *Yang-Yin*. E realmente este símbolo tem muita força e utilidade, pois ele permite explicitar a dialógica das unidades. Basta pensar em qualquer elemento da natureza, incluindo o humano, que poderemos, com facilidade, reconhecer as múltiplas formas do binário Yang-Yin. Vejamos o exemplo da pessoa.

YANG –MASCULINO		YIN - FEMININO
-----------------	---	----------------

O masculino possui sua própria lógica comportamental: é expansivo, luminoso, competitivo, racional, dedutivo, fecundador. A lógica do feminino é outra: é retraído, sombrio, cooperativo, emocional, intuitivo, gerador. Já o comportamento de uma pessoa pode conter as duas lógicas anteriores e suplementa-las, determinando uma terceira lógica. O masculino e o feminino constituem um binário dialógico por possuírem cada um deles uma pertinência com relação ao outro. É esta pertinência de primeira ordem entre as partes que permite a pertinência de segunda ordem existente entre uma pessoa e o binário dialógico, formando, então, a lógica ternária. A pessoa é uma unidade e possui sua própria lógica. Mas dentro dela existe uma dialógica binária dada pelo par em movimento do Yang-Yin.

A lógica ternária do Tao é diferente, salvo melhor juízo, da lógica ternária do transdisciplinar. Neste, o terceiro elemento está necessariamente numa dimensão diferente do par de contraditório. No Tao todos os elementos estão na mesma dimensão. O paradigma transdisciplinar respeita o princípio aristotélico da não contradição entre ser e não-ser. O Tao não. O Tao pressupõe o engendramento unidimensional do ser e do não-ser, constituindo uma unidade dialógica não contraditória e sim complementar.

3.4 – O Tao da estratégia

Espero que estejamos de acordo que o planejamento estratégico, em sua essência é instrumento de competição. Sua utilidade é permitir o aumento da capacidade competitiva das organizações e que esta essencialidade atravessa e marca todas as etapas metodológicas do processo. O planejamento estratégico, do ponto de vista da cultura taoísta, é essencialmente Yang, e portanto monológico. O objetivo deste artigo é verificar a possibilidade de uma essência – utilidade—dialógica para o planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável. Valendo-nos da dialógica do Tao, vamos primeiro identificar o lado Yang do planejamento estratégico, com base no que ele já é. Em seguida vamos construir o seu lado Yin, identificando as características que ele precisa adquirir para poder formular estratégias sustentáveis, para ao final proceder a uma síntese, sugerindo o que poderia ser o Tao de uma estratégia sustentável.

<i>O que o planejamento estratégico já é</i>		<i>O que o planejamento estratégico precisa vir a ser</i>
YANG – COMPETITIVO		YIN - COOPERATIVO
YANG – INSTRUMENTAL		YIN - SUBSTANTIVO
YANG – RACIONAL		YIN - EMOCIONAL
YANG – ORGANIZACIONAL		YIN - PESSOAL
YANG – ANALÍTICO		YIN - SINTÉTICO
YANG – FRAGMENTADOR		YIN - INTUITIVO

Agora vamos a síntese. Quando procuramos entender a lógica ternária entre o UM e a UNIDADE, entre o Tao e o Yang-Yin, observamos que este ternário manifesta-se em dois caminhos distintos: o caminho da natureza e o caminho do coração. Para entender o primeiro podemos nos valer do raciocínio ecológico, enquanto para o segundo, do raciocínio difuso. Para o entendimento do ternário, proponho a utilização do raciocínio estratégico. Ele nos permite fazer duas grandes distinções no pensar e no agir: a diferença entre o fundamental e o importante e a diferença entre este e o urgente. O urgente geralmente diz respeito ao nível tático, enquanto o importante ao nível estratégico. O fundamental, contudo, diz respeito ao essencial, àquilo que deve permanecer. O importante é aquilo que pode ser descartado. O fundamental não. Do ponto de vista da sustentabilidade temos aqui o primeiro lado do binário taoísta: o estratégico passa a ser o fundamental e que por ser estabilizador deve ser de natureza Yin. O outro lado é dado pela releitura do urgente como uma emergência. Emergências não são passíveis de negociações, por serem resultados de estruturas consolidadas, devendo simplesmente ser atendidas. O fundamental deve ser identificado em função destas emergências, para as quais queremos construir uma estratégia que apresente soluções permanentes. Este é o Tao das Estratégias Sustentáveis. Aplique este Tao a qualquer emergência da insustentabilidade do atual estilo de desenvolvimento, tal como a fome, a degradação da natureza, a violência e você verá o surgimento de uma estratégia de sustentabilidade.

YANG – EMERGENCIAL		YIN - FUNDAMENTAL
--------------------	---	-------------------

4. A PERSPECTIVA METODOLÓGICA

A metodologia a ser apresentada tem seu histórico em nosso trabalho de Doutorado. Durante cinco anos, de 1993 a 1997, aplicamos diversas variantes desta metodologia em grupos de pessoas oriundas de organizações públicas e sem fins lucrativos. Quase tudo o que aprendi, aprendi com estas pessoas. Digo quase tudo porque tive dois grandes mestres brasileiros, sem os quais não teria começado nem terminado este ciclo final de formação acadêmica. Com Joel Souto Maior aprendi a ética do planejamento estratégico participativo, nas aplicações de seu modelo PEP e a partir dele, conheci o trabalho e a metodologia de John Bryson, da Universidade de Minnessota, USA, pioneiro na adaptação da experiência do planejamento estratégico empresarial aos setores público e sem fins lucrativos. Com Cristiano Cunha aprendi a ética do planejamento estratégico empresarial e com ele conheci o trabalho de Henry Mintzberg, da Universidade McGill, de Montreal, Canadá, principal consciência crítica do tema no mundo.

A exemplo do artigo sobre Transdisciplinaridade (SILVA, 1999), este texto também está ancorado na experiência e na aprendizagem coletiva obtida no trabalho realizado nos últimos dois anos à frente do Projeto de Educação Ambiental do Programa de Saneamento Ambiental “BAHIA AZUL”. Este foi o maior projeto de educação ambiental associado a um programa de obras de saneamento já realizado no Brasil, envolvendo mais de 800 escolas públicas, 1300 multiplicadores professores e 2000 multiplicadores comunitários em 11 municípios da Região Metropolitana de Salvador. Assim, para cada etapa que será discutida a seguir, vamos nos valer de todos os sentimentos, fracassos e acertos apreendidos nestes últimos anos. E como fizemos isto tudo com uma grande equipe, grande no sentido substantivo, queremos resgatar e registrar neste momento o nosso agradecimento a estas pessoas e, em alguns casos, nossa gratidão ao reconhecer, com emoção, o mestre que cada um foi e é, e o quanto de cada um existe neste texto.

A perspectiva metodológica apresentada na página seguinte é uma variante da metodologia estratégica do Modelo PEDS defendido no Doutorado em 1998. Esta variante está constituída de nove etapas:

- o acordo inicial
- o histórico da organização
- o mandato da organização
- a missão
- o diagnóstico estratégico
- a formulação das estratégias
- as ações estratégicas
- a visão de sucesso e o
- gerenciamento dos projetos

A seqüência argumentativa será a seguinte: para cada etapa apresentaremos a) uma breve descrição de sua metodologia; b) uma síntese de sua performance, em especial no PEA BAHIA AZUL, e c) a aplicação do raciocínio dialógico e do Tao da Estratégia à etapa, com a identificação de sua unidade dialógica. O Tao estará representado por esta unidade que relacionará a característica YANG que a etapa já possui com a característica YIN que a etapa deverá vir a ter para uma perspectiva de sua aplicação à formulação de estratégias voltadas a sustentabilidade.

PERSPECTIVA DIALÓGICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ESBOÇO METODOLÓGICO

YANG - o que o planejamento estratégico já é  YIN - o que o planejamento estratégico deve vir a ser

ETAPA 1: O ACORDO INICIAL

YANG – ORGANIZAÇÃO



YIN - PESSOA

ETAPA 2: O HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

YANG – PROFANO



YIN - SAGRADO

ETAPA 3: O MANDATO DA ORGANIZAÇÃO

YANG – INSTRUMENTAL



YIN - SUBSTANTIVO

ETAPA 4: A MISSÃO

YANG – FOCO



YIN - REALIDADE

ETAPA 5: O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

YANG – AMBIENTE



YIN - UNIDADE

ETAPA 6: A FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

YANG – RACIONAL



YIN - INTUITIVO

ETAPA 7: AS AÇÕES ESTRATÉGICAS

YANG – FORMALIZAÇÃO



YIN - OPORTUNIDADES

ETAPA 8: A VISÃO DE SUCESSO

YANG – PRESENTE



YIN - FUTURIDADE

ETAPA 9: O GERENCIAMENTO DOS PROJETOS

YANG – INFORMAÇÃO



YIN - CONHECIMENTO

4.1 - O acordo inicial

O **Acordo Inicial** é o momento no qual as pessoas que irão participar de um planejamento estratégico tomam conhecimento da metodologia, dos resultados esperados e da estrutura organizacional a ser envolvida. Sua metodologia pode ser a seguinte:

ACORDO INICIAL

OBJETIVOS:

- obter aprovação formal da **liderança organizacional** a que se destina o planejamento estratégico, motivando-a para um esforço de pensar estrategicamente os problemas ambientais.

METODOLOGIA:

- contato inicial com a problemática local, identificando os principais problemas ambientais, a motivação das pessoas e suas demandas por ações de Desenvolvimento Sustentável e o interesse e vontade política das principais lideranças envolvidas.
 - apresentação, discussão e aprovação de proposta de trabalho junto às lideranças organizacionais (prefeito; secretários; presidente da câmara; líderes sindicais; ongs; líderes do setor privado)
 - viabilização: (orçamento; infra-estrutura; seleção dos participantes, datas)

RESULTADOS:

- definição dos responsáveis pela iniciativa, apoio financeiro e organizativo. Seleção dos participantes e datas. Lista de providências e preparativos.

O **Acordo Inicial** no setor público tem uma característica difusa. Apesar de a organização líder estar sempre bem definida, bem como sua hierarquia, o contorno das ações nunca é bem preciso, seja pelo surgimento de novas organizações com pertinência ao tema, inclusive com mandato específico, seja pela mudança das pessoas responsáveis pela execução, em função das alterações do quadro político. Esta etapa, a rigor, deve ser prevista como com atividades permanentes no cronograma das ações. Em todo os dois casos, a entrada de uma nova organização com pertinência e a substituição de responsáveis, a estratégia correta é refazer, reconstruir a etapa metodológica, de forma a que estas organizações e pessoas possam não só entender as ações em andamento, mas sobretudo, assumi-las como sua, o que é o mais difícil, senão impossível, em se tratando da cultura política brasileira, que não admite como legítimo os planos e ações de equipes governamentais de outras correntes partidárias que não a sua.

O elemento YANG determinante e consolidado desta etapa é a **ORGANIZAÇÃO**. A teoria do planejamento estratégico coloca bem claro que o acordo inicial dá-se pela participação e reconhecimento da liderança organizacional no processo. No setor público e social isto não basta. O que o planejamento estratégico não vê é que qualquer acordo organizacional é na verdade firmado por diversas pessoas em diversos níveis hierárquicos e que são elas que mudam ao longo do processo. Primeiro mudam as pessoas para depois mudar a organização. A sustentabilidade temporal e espacial de um planejamento estratégico inicia-se com um bom acordo entre as pessoas que irão realizá-lo, em nome de suas organizações. Mas são pessoas, sem dúvida nenhuma. As **PESSOAS** são, portanto, a emergência dialógica desta etapa e constituem o elemento YIN que o planejamento estratégico precisa reconhecer como fundamental para a sustentabilidade de um acordo inicial.

4.2 - O resgate do sagrado

O **Histórico** é o momento no qual as pessoas participantes do processo de planejamento estratégico resgatam a história da organização, com seus valores e cultura, além do histórico do tema sobre qual irá se trabalhar. A metodologia desta etapa pode ser a seguinte:

HISTÓRICO

OBJETIVOS:

- identificar eventos relevantes que permitam construir um histórico estratégico e intersubjetivo das questões ambientais no qual os participantes possam inserir-se;
- conhecer as principais recomendações sobre os temas, diminuindo a **improvisação e o servilismo** das novas propostas e ações.

METODOLOGIA:

- trabalho e pesquisa em grupo, abordando os três níveis de referência: internacional, nacional e local (estadual e municipal). Aplicação da metodologia histórica.

RESULTADOS:

marco de referência histórico (coleção dos documentos e livros sobre o tema) e história ambiental da região que suportará as ações estratégicas.

O resgate do **Histórico** de uma organização pública e de seu envolvimento com a sustentabilidade, além do próprio histórico desta, é marcado pelo desconhecimento. As pessoas surpreendem-se pelos fatos e conhecimento revelado por elas mesmas. Não existe a idéia anterior de continuidade, apenas a de começar. Isto pelo princípio de que ninguém é reconhecido pelo que foi realizado no passado e por outras pessoas. A sustentabilidade, entretanto, exige das pessoas a idéia de mutação e de onda civilizatória, com a identificação dos novos valores que as pessoas e organizações estão praticando. Este desconhecimento permite caracterizar esta etapa como reveladora de um lado profano do planejamento estratégico. O lado profano do histórico das organizações públicas pode ser explicado por três comportamentos bastante conhecidos na cultura política brasileira:

- o desconhecimento sistemático do histórico das organizações pelas pessoas que estão atuando, ou iniciando, seja em regime de estabilidade ou não;
- a cultura política de reconhecer como válido o não reconhecimento da legitimidade das ações do outro, neste caso, da equipe da gestão anterior e
- a prática instrumental permanente e sistêmica do uso da máquina pública para o interesse partidário e dos grupos privados que dão sustentação financeira ao grupo político em exercício.

O elemento YANG determinante e consolidado nesta etapa, portanto, é o lado **PROFANO** com que se encara e pratica o histórico das organizações. E este é um fundamento insustentável para qualquer ação que busque a sustentabilidade. É necessária uma revisão destes três comportamentos culturais, começando pela construção e valorização dos planos e ações realizadas no passado, pela inserção das pessoas neste histórico e pela explicitação de uma ética política que consiga encontrar um caminho substantivo no relacionamento da máquina pública com os partidos e suas bases de apoio financeira e social. Isto é perceber o histórico das organizações como um espaço-tempo sagrado, não passível de racionalização, construído que foi pelo sagrado de cada uma das pessoas que dele participaram. O **SAGRADO** é, portanto, a emergência dialógica YIN que o planejamento estratégico precisa reconhecer como fundamental para a sustentabilidade de suas estratégias.

4.3 - A mediação normativa

A identificação do **Mandato** é a etapa responsável pela inserção do participante no conjunto de leis, contratos e normas reguladoras das atividades das pessoas dentro e fora da organização. Inclui também as recomendações internacionais e leis nacionais e locais relativas a sustentabilidade. Sua metodologia pode ser a seguinte:

MANDATO

OBJETIVOS:

- conhecer as principais recomendações internacionais sobre Desenvolvimento Sustentável, bem como a legislação brasileira que o determina;
- conhecer as principais políticas, planos, programas e projetos locais voltados para o Desenvolvimento Sustentável e identificar possíveis deficiências da legislação local.

METODOLOGIA:

- trabalho e pesquisa em grupo, abordando os três níveis de referência: internacional, nacional e local (estadual e municipal).

RESULTADOS:

- marco de referência jurídico e institucional (coleção das normas jurídicas sobre Desenvolvimento Sustentável e instituições responsáveis por sua execução).

Esta etapa trás a contribuição das duas anteriores. Do **Acordo Inicial** vem a idéia de um **nós** e do **Histórico** vem a idéia de um nós em movimento, com um passado a ser valorizado, pelo menos de alguma forma. O **Mandato**, pelo contrário, trás a idéia de futuro, mais precisamente de **futuridade**. Ou seja, a carga de futuro que agregamos as nossas ações no presente. A sustentabilidade também é uma futuridade. Como as leis, ela não existe no futuro. Ou as pessoas agregam-na em suas estratégias e ações presentes ou simplesmente não haverá futuro sustentável. O **Mandato**, tanto o da organização quanto o da própria sustentabilidade, enquanto futuridades que são, deve ser estudado e apreendido substantivamente para ser inserido nas estratégias e ações a serem planejadas, caso contrário estas não conterão nada da retitude normativa por ele apontada. Isto é o que deveria acontecer. A ética do planejamento estratégico com respeito ao **Mandato**, entretanto, é bem outra. É conhecer para melhor explorar as possibilidades de ganho, seja ele político ou financeiro, pouco interessando os meios, legais ou não, utilizados. É uma ética instrumentalista por essência. As pessoas, via de regra, desconhecem completamente o mandato de suas organizações. O conhecimento específico é utilizado apenas para a exclusão, perseguição e punição dos desafetos, os sem afetos do sistema.

O elemento YANG determinante e consolidado nesta etapa é, portanto, a razão **INSTRUMENTAL** com que o planejamento estratégico vê o conjunto de leis, recomendações, estatutos e contratos que regulam as relações organizacionais e pessoais envolvidas no processo de formulação de estratégias. A emergência dialógica YIN desta etapa é a razão **SUBSTANTIVA** e mediadora que o planejamento estratégico deve procurar no **Mandato**. Substantiva enquanto potencial normativo para a formulação da Missão e das estratégias e mediadora enquanto potencial comunicativo para as relações pessoais dentro e fora do processo de planejamento.

4.4 - O foco da missão

A construção da **Missão** é o ponto alto do processo e também o seu momento de maior magia para os participantes. Significa que as pessoas foram capazes de construir um norte para um projeto coletivo e não há nada mais gratificante do que se perceber fazendo parte de uma missão. A metodologia que utilizamos é a seguinte:

OBJETIVOS E MISSÃO

OBJETIVOS:

- identificar os **objetivos cognitivos e operativos** associados ao DS;
- construir a **missão** da Organização com respeito ao DS;
- identificar e analisar o **ambiente organizacional** e seus **grupos de influência**.

METODOLOGIA:

- identificação dos objetivos a partir dos Conceitos Operativos;
- construção da missão a partir da seguinte seqüência:
quem somos nós? quais são os nossos valores pessoais e civilizatórios? qual é o nosso ambiente organizacional? qual a principal finalidade do DS?
- identificação e análise do ambiente organizacional;
- identificação dos grupos de influência à missão e análise de suas expectativas.

RESULTADOS:

- objetivos, texto da missão, caracterização do ambiente organizacional.

Com a construção da **Missão** tem início o raciocínio estratégico propriamente dito. É nesta etapa que o participante num processo de planejamento estratégico apreende a relação entre ambiente interno e externo, entre o nós que define a missão e os grupos de influência que possuem algum tipo de interesse sobre a missão deste nós, do qual agora ele faz parte. A **Missão** é uma etapa agregadora, num processo cuja episteme é essencialmente fragmentadora, disjuntiva, reducionista. E é nesta etapa que acontece a maior de todas as reduções no processo de planejamento. Redução e decepção. A teoria do planejamento estratégico coloca a Missão no topo e de fato é assim mesmo. Não há como conceber uma estratégia sem antes se ter uma missão. Pois é ela que fornece o norte para o caminhar, o horizonte de realização, enfim, o ponto no qual podemos concentrar nossa visão, construindo o foco que nos permite relevar a realidade que nos cerca. A teoria só não explica a redução e a decepção. Há dois tipos de redução: no nível tático, a missão é quase sempre reduzida às metas e no nível estratégico a realidade é reduzida à realidade vista pelo foco. A decepção, contudo, é uma só. Ao perceber que não há espaço para sonhos no ‘mundo selvagem’ que nos rodeia. A missão, na prática, é outra.

O componente YANG consolidado desta etapa da **Missão** é dado pelo **FOCO** e sua capacidade de desfocar a realidade na qual se implementará as estratégias. É desta prática reducionista do foco que emerge o lado YIN que precisa ser valorizado pelo planejamento estratégico da sustentabilidade: a **REALIDADE** na qual vamos implementar nossas estratégias. O Foco da Missão é o elemento de maior poder místico e motivador das pessoas e, portanto, deve estar explicitado no nível tático, para iluminar as ações, mas não pode ser monológico no nível estratégico, permitindo a visão dialógica da realidade. A visão no foco não deve impedir a visão da substantividade da realidade desfocada. Relevar não significa excluir, nem deixar de reconhecer a ontologia e legitimidade das pessoas e da natureza desta realidade desfocada.

4.5 - O diagnóstico dialógico

Com a etapa do **Diagnóstico Estratégico** consolida-se o raciocínio estratégico em sua episteme disjuntiva. O participante apreende a pensar de forma dialógica instrumental, ao analisar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização. A metodologia pode ser a seguinte:

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS:

- desenvolver o *raciocínio estratégico* nos participantes;
- proceder à *análise estratégica* dos ambientes externo e interno ao *âmbito do DS*.

METODOLOGIA:

- análise dos riscos e oportunidades do ambiente externo (explicação, análise individual, sistematização, análise coletiva e priorização).
- análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno (explicação, análise individual, sistematização, análise coletiva e priorização).

RESULTADOS:

- quadro com os elementos do diagnóstico.

É preciso entender o impacto do poder esquartejador da realidade que possui o diagnóstico estratégico. Quando iniciamos a análise dos ambientes, interno e externo, com base no controle privilegiado de informações e relações, identificamos elementos que são vistos ora como ponto forte, ora como ponto fraco, ora como ameaça, ora como oportunidade. Às vezes de forma consensual, às vezes simultânea. Mas sempre elementos, características, eventos, fragmentos da realidade, nunca unidades inteiras, movimentos, emergências, estratégias. O **Diagnóstico Estratégico** é uma técnica extremamente analítica e daí seu poder e utilidade. Seu papel é este mesmo: abrir um espaço de intimidade para revelar com dureza todos os prós e contras que afetam ou afetarão nossas estratégias e ações.

Para a sustentabilidade este tipo de análise que perde o seu poder de contextualizar substantivamente, por só ver as partes, não serve. É necessário um diagnóstico estratégico dialógico, que consiga ver que ambientes são formados pelas relações e co-relações entre unidades, e que unidades não podem ser esquartejadas simplesmente, pois seus elementos, assim vistos, perdem as características dadas no seu relacionar com os demais elementos que compõe a unidade.

O comportamento YANG desta etapa é, com clareza, o poder de análise do **AMBIENTE**. A emergência YIN que se destaca é a necessidade de sintetizar a análise dos elementos em **UNIDADES** inteiras, tanto no ambiente interno como no externo. E ver então que os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades são, na verdade, dialógicas de unidades reais existindo seja na forma de pessoas, organizações ou ecossistemas.

4.6 - O caminho estratégico

Chegamos finalmente a etapa misteriosa, ao dilema de Mintzberg, para o qual ousamos apresentar uma solução através do Modelo PEDS. Hoje estamos em melhor condição para aprofundar esta mediação entre o racional disjuntivo e a síntese intuitiva. A metodologia apresentada a seguir integra as etapas 7 e 8 do PEDS original e representa o esforço de construção de uma **pedagogia estratégica**:

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS:

- formular questões a partir da associação do histórico, do mandato e dos elementos do diagnóstico estratégico à consecução da missão;
- consolidar o raciocínio estratégico nos participantes.

METODOLOGIA:

- formulação das **questões estratégicas** através de sentenças condicionantes interrogativas do tipo: como fazer algo, considerando um outro algo?
(explicação, formulação individual, sistematização, análise coletiva e priorização).

RESULTADOS:

- quadro com as questões priorizadas.

Vamos lá! O dilema de Mintzberg, numa linguagem filosófica, pode ser colocado nos seguintes termos: o planejamento é uma coisa; a formulação de estratégias é outra. Enquanto o primeiro é um processo analítico, racional e formalizável, a segunda é pura intuição, não passível de racionalização. Quando você se depara com uma afirmação de que ‘uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa’, você está diante de uma essência do raciocínio binário aristotélico. O raciocínio complexo, enquanto emergência de três tipos distintos de pensar, o ecológico, o difuso e o estratégico, agora aliado aos pensamentos transdisciplinar e taoísta, nos permite propor que uma coisa nunca é somente uma coisa, quando está em relação com outra coisa. Pelo raciocínio dialógico é possível construir a unidade **racional-intuitivo** e sobre esta relação vamos comentar agora.

Primeiro agregamos pedagogia ao processo formal de formulação de estratégias, introduzindo a construção do **conceito de estratégia**, através da Pedagogia do Amor, entre a etapa da construção das **questões estratégicas** e a etapa da formulação das ações estratégicas e segundo formalizamos, se é possível dizer isto, o processo de intuição, através do conceito transdisciplinar de ‘zona de não resistência epistêmica e conceitual’. A intuição é um acessamento cognitivo vertical simultâneo que acontece em todas as dimensões de percepção da realidade que constitui o **sagrado** de uma pessoa.

Assim, o elemento YANG consolidado nesta etapa de formulação de estratégias é o procedimento **RACIONAL** de formular questões e tentar responde-las com ações. A emergência YIN a ser reconhecida e valorizada é a **INTUIÇÃO** que brota, individual ou coletivamente, desde que o processo seja legitimado.

4.7 - Os atratores estranhos

Aqui vamos fazer a distinção entre estratégia e tática. Você está caminhando. Considere os seus olhos olhando em linha reta para o horizonte. Passe um plano por esta linha. Este é o nível estratégico. Agora olhe para seus pés a caminhar. Este é o nível tático. Agora (primeiro veja se ninguém está olhando) pegue com a mão um pouco do espaço entre os seus olhos e o horizonte. Isto que você pegou é uma estratégia. Agora se abaixe e toque o chão que te sustenta e sobre o qual caminhas. Use o tato. Tateie. Isto é uma tática. **Ações Estratégicas** são políticas, planos programas e projetos que buscam implementar, taticamente, as estratégias formuladas. Sua metodologia de formulação pode ser a seguinte:

AÇÕES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS:

- operacionalizar as estratégias gerais do plano, formulando ações para a solução das questões estratégicas;
- capacitar para o planejamento coletivo e responsabilidades individuais.

METODOLOGIA:

- proposição de **ações estratégicas**, com responsáveis, tempos (preparação e execução) e previsão de recursos humanos, materiais e financeiros (explicação, proposições individuais, sistematização, análise coletiva e priorização).

RESULTADOS:

- quadro com as ações estratégicas por questão.

Quando respondemos a uma questão estratégica ou concebemos um projeto dentro de uma estratégia previamente formulada, estamos formalizando nossa intervenção na realidade. Por mais detalhada que tenha sido esta formalização, com planejamento físico, financeiro, fluxograma de atividades, mecanismos de controle, a realidade sempre apresenta **atratores estranhos** causadores de turbulência, emergências, singularidades, crises, extrapolações, todos fatores impossíveis de serem previstos deste o nível estratégico. Quando os níveis estratégico e de controle estão, como via de regra costumam estar numa organização departamentalizada, hierarquicamente afastados do nível tático, os conflitos na implementação são ainda maiores que o normal, pois perde-se a oportunidade de se partilhar o aprendizado que a tática e somente ela proporciona. Numa ação estratégica voltada para a sustentabilidade, é essencialmente estratégico, além de econômico, prever o surgimento do espontâneo, do não previsível, do não esperado, do não orçado, do não calculado, do não planejado, enfim, do não formalizado.

O lado YANG consolidado das **Ações Estratégicas** é sua extrema **FORMALIZAÇÃO**, representado pelos diversos recursos e técnicas do planejamento e com os quais pretende-se enquadrar, conduzir e controlar nossas intervenções na realidade. A emergência dialógica YIN são as **OPORTUNIDADES** únicas, advindas da realidade, de amplificar e ampliar as atividades e resultados de nossas ações, e que uma vez perdidas, estarão perdidas para sempre. Num caminhar estratégico, a dinâmica permanente de mudanças no tempo e no espaço, não permite uma segunda chance.

4.8 - A visão criativa

Neste item agregamos as etapas 10, 11 e 12 da metodologia estratégica apresentada no Modelo PEDS, respectivamente, a Revisão do Plano, a Visão de Sucesso e a Avaliação do processo de planejamento vivenciado. A Revisão do Plano é o momento de montagem de todas as partes, de modo que o participante reconheça o conjunto do trabalho realizado. Considerando-se que o processo completo de aplicação do PEDS exige, no mínimo, 40 horas, ao final deste tempo a quantidade de material produzido é enorme, entre folhas, cartazes, cerâmica, cenários, conceitos, textos, fotos, colagens, painéis, poesias, estratégias, ações. Mas o importante mesmo é o texto do plano, que todos lêem e revisam. A avaliação é o momento final da oficina, na qual os participantes apontam um ponto forte e um fraco e dão suas opiniões, críticas e sugestões. Gostaríamos de destacar, então, a etapa da construção da **Visão de Sucesso**. A metodologia utilizada é a seguinte:

VISÃO DE SUCESSO

OBJETIVOS:

- construir uma **visão de sucesso** para a missão e o plano, criando um estado de tensão positivo entre o presente e o futuro desejado.

METODOLOGIA:

- projeção individual da missão sobre a realidade social do plano com a identificação dos principais **elementos da visão** e sua descrição. Redação do texto coletivo.

RESULTADOS:

- texto coletivo da visão de sucesso (a ser incorporado ao Plano)

A teoria do Planejamento estratégico fala em *Visão de Futuro*. No PEDS utilizamos **Visão de Sucesso**. Por duas razões que vamos explicar agora: Durante a elaboração da Tese não foi possível consolidar o argumento de que o planejamento estratégico não é um planejamento *para* ou *do* futuro, mas sim um planejamento **para** o presente. Nenhum dos teóricos com os quais trabalhei, incluindo meu próprio orientador, abordavam, ou aceitavam esta distinção. Apenas Peter Drucker, ao falar em *futuridade*, deixava espaço para a discussão. Pois bem, agora temos melhores condições para precisar a questão. Quem planeja o futuro, ou para o futuro é o planejamento convencional. Os planejamentos urbanos, de transportes, de recursos hídricos, entre outros, são exemplo típicos de planejamento convencionais, baseados em diagnósticos de demandas futuras, que por sua vez são baseadas em estimativas de crescimento. Nos países com muita pobreza e dependentes economicamente, a dinâmica da insustentabilidade compromete irremediavelmente este tipo de planejamento. Nestes casos, *planejar para o futuro* tem levado ao fracasso. Por outro lado, o planejamento estratégico trata de planejar para o presente, agregando a este *futuridade*. Em todos os casos de sucesso empresarial e mesmo no setor público e social, o planejamento estratégico busca identificar, através das estratégias, qual o elemento de futuro que, agregado a uma ação no presente, faça a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização frente a um ambiente externo extremamente dinâmico e competitivo. Planejar com *futuridade*, via de regra, leva ao sucesso. A visão que precisamos construir no planejamento estratégico é, portanto, uma visão de sucesso, e não uma visão de futuro.

A segunda razão diz respeito à carga ideológica nefasta que a palavra *futuro* possui no Brasil. Durante estes últimos 500 anos de construção desta nação, as elites dominantes e seus representantes, em todos os seus períodos históricos, construíram a idéia de que as soluções estruturais de que sempre precisamos, tais como uma educação de qualidade, saneamento básico e saúde pública para todos os brasileiros, entre outras universalidades da modernidade, eram legítimas mas somente poderiam ser atendidas com o desenvolvimento futuro do País. Como garantia deste discurso apontava-se a então expressiva população de crianças e jovens, no conjunto da demografia brasileira. Daí a ‘pecha’ de este ser *um país do futuro*. Nada mais hipócrita do que jogar para o futuro as soluções não dadas no presente para problemas historicamente consolidados e reconhecidas.

A tensão positiva que se pretende criar com esta etapa da **Visão de Sucesso** é a tensão entre um presente de fracasso, caracterizado pela degradação, e um mesmo presente de sucesso, caracterizado pela sustentabilidade, no qual as gerações atuais não delegam nenhuma responsabilidade às gerações futuras, pelo menos com respeito ao passivo ambiental, mas se vêem, elas mesmas, agindo estrategicamente na busca de um presente mais sustentável e feliz. O que se busca, portanto, é o sucesso, não o futuro. O discurso do futuro, neste país, tem sido sempre um engodo.

Um exemplo desta tensão positiva pode ser visto em diversos muros de escola de Salvador, em especial em seus bairros mais carentes, onde crianças e adolescentes pintaram e escreveram suas visões, a partir do trabalho da equipe do PEA/BAHIA AZUL. Em ambientes marcados pela degradação, violência, falta de saneamento básico, drogas, você passa e vê artes e textos declarando o querer de uma escola mais limpa, alegre, bonita, florida, sem drogas e violência. É emocionante!

Do ponto de vista metodológico, a visão de sucesso é um recurso transdisciplinar, pois se trata de criar uma dimensão de realidade a partir da projeção da missão sobre a realidade de carências na qual queremos intervir. É olhar para o espaço no qual concebemos nossas estratégias e ver sua implementação tendo sucesso até a consecução completa de nossa missão. A técnica empregada é a da ‘visualização criativa’, que quando conduzida por profissional qualificado e experiente, é extremamente poderosa e eficaz.

Neste momento podemos entender uma das essências reducionistas da lógica estratégica, apresentadas na conclusão do primeiro item deste artigo, qual seja a redução da missão às metas. Com a visão de sucesso, torna-se mais difícil esta redução. A utilização da missão na explicitação de uma dimensão de realidade para o presente, permite sua utilização mais cotidiana, enquanto iluminadora das ações no nível tático. E quando conseguimos resgatar com precisão parte do legado de Leônidas: *é com um texto que construímos o contexto no qual vamos atuar*.

Vamos, por fim, à síntese dialógica da visão de sucesso. O lado YANG consolidado do planejamento estratégico nesta etapa é o **PRESENTE** de carências sobre o qual quer se agir estrategicamente. A emergência dialógica YIN desta etapa é a **FUTURIDADE** que precisamos agregar à formulação de nossas estratégias de sustentabilidade, para que não sejamos ingênuos de pensar que o futuro se constrói no futuro. O futuro já está determinado no presente. O planejamento estratégico é capaz de mudar o futuro, desde que consiga fazê-lo presente, no presente.

4.9 – O gerenciamento autopoiético

A estrutura do Modelo PEDS possui três núcleos cognitivos: o de sensibilização; o de capacitação e o de gerenciamento. O primeiro tem o objetivo de dar às pessoas a oportunidade de constituírem-se em unidades autopoiéticas. O segundo de qualifica-las para a formulação de estratégias sustentáveis e o terceiro de perenizar os efeitos das ações, através do gerenciamento autopoiético da informação. Vamos comentar um pouco este terceiro núcleo, entendendo-o como o ciclo de implementação das estratégias.

Primeiro vamos esclarecer o conceito de gerenciamento autopoiético: gerenciamento vem de gerência, conceito introduzido por Alfred Sloan, na General Motors, na década de vinte. Enquanto Henry Ford inaugurava o seu sistema de produção através da linha de montagem, na Ford, Sloan criava o sistema de departamentos na GM. O gerenciamento compreende o acompanhamento e o controle de um conjunto de atividades que constituem parte de um todo. O adjetivo autopoiético significa que este gerenciamento vai buscar identificar mecanismos para a autonomia do próprio processo.

O conceito, então, de **gerenciamento autopoiético** pode ser apreendido através de suas três características básicas:

- o *participativo*, que trata de garantir a permanência da participação das pessoas no processo, depois de sua qualificação e capacitação estratégica;
- o *informacional*, que trata de implementar a rede física e virtual para a comunicação permanente entre as pessoas e ingresso das demais no processo,
- o *autonomista*, que trata de buscar os mecanismos de sustentação e autonomia do processo, depois da saída dos financiadores iniciais.

A seguir apresenta-se um esboço metodológico das diversas etapas do gerenciamento:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ACORDO INICIAL INTERINSTITUCIONAL
Constitui a Rede, define seus objetivos, parcerias e liderança institucional 2. CONSTITUIÇÃO DO GRUPO INTERINSTITUCIONAL DE COORDENAÇÃO
Organização interna e Plano de Trabalho. 3. IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO DO DS
Apresentação do Plano Estratégico e Projeto de Instalação da Rede. 4. IMPLANTAÇÃO DA REDE FÍSICA DE COMUNICAÇÃO
Instalação de computadores e equipamentos telemáticos. 5. IMPLANTAÇÃO DA REDE VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO
Concepção, construção, teste e implantação da Rede Virtual. 6. EXECUÇÃO DO PLANO DE TRABALHO DA REDE
Intercâmbio, capacitações específicas, acompanhamento, avaliação de projetos e resultados. 7. ORGANIZAÇÃO E PROMOÇÃO DE EVENTOS
Execução de agenda anual de eventos presenciais e à distância, animadores da Rede. 8. DISSEMINAÇÃO SISTEMÁTICA
Edição e disseminação periódica de boletins físicos e virtuais. |
|--|

Agora vamos proceder a uma crítica inicial deste ciclo de implementação de estratégias, principalmente com base na experiência das duas maiores aplicações do PEDS, o Programa Estadual de Educação ‘Viva a Floresta Viva’, do Governo do Estado de Santa Catarina, realizado em 1996 e o PEA BAHIA AZUL, realizado de 1998 a 2000.

O objetivo do gerenciamento autopoietico é perenizar os benefícios das ações estratégicas. Pelo raciocínio dialógico, podemos agora perceber que necessitamos de dois tipos de estratégias quando estamos diante de um problema ambiental: uma voltada para a atender a emergência deste problema e outra voltada para a estrutura consolidada do qual o problema emerge. Atendida a emergência e definida e implementada a estratégia estrutural, é preciso pensar em sua permanência, em sua sustentabilidade, quando cessar o tempo do projeto e do financiamento deste. Portanto, o gerenciamento autopoietico vem com o propósito de trabalhar a permanência das ações.

A primeira limitação deste tipo de gerenciamento é a **redução do papel do Estado frente à operacionalização das políticas públicas**. O que se observa é que estamos vivemos um momento inicial de terceirização de diversos mandatos públicos, nos quais existe uma perda de responsabilidade quanto à preocupação com a permanência das ações, tanto no setor público que contrata, no setor privado ou social que executa, como nos organismos financiadores que financiam. A questão da permanência é um assunto que está a requerer uma solução de engenharia institucional, financeira e gerencial entre estes três setores.

A segunda limitação diz respeito **a não alocação de pessoal qualificado** na condução das políticas públicas, nos três setores envolvidos, contratante, executante e financiador. Para o trabalho ambiental, não basta a formação especialista da pessoa. Ela precisa ser qualificada e capacitada no paradigma da sustentabilidade, para que possa transcender sua especialização e construir, junto com as demais, o conhecimento transdisciplinar que a complexidade dos problemas exige. Aliás, o profissional especialista que não consegue dialogar e aprender com o outro é o pior tipo de profissional para atuar neste trabalho, seja qual for sua especialidade e a importância dela no processo. A solução para esta limitação é a qualificação e capacitação prévia, mas também em forma continuada e permanente, na qual os especialistas dos três setores envolvidos terão a oportunidade de pensar e repensar, metodologicamente, todos os aspectos do processo, a começar por considerar a permanência das ações como uma futuridade que deve ser agregada no momento presente da execução das ações.

Com o conceito de **gerenciamento autopoietico**, pode-se ter mais claro, que na verdade, não se gerencia pessoas, mas sim sua participação; não se gerencia conhecimento, pois este está dentro do sagrado da pessoa, mas sim informações, que é o conhecimento exteriorizado, e por fim, que não se gerencia o que emerge num processo, mas sim as estruturas que controlamos.

A lógica YANG consolidada do gerenciamento é a **INFORMAÇÃO**, enquanto a emergência dialógica YIN é o **CONHECIMENTO**. A informação como um conhecimento revelado e o conhecimento como uma emergência da cognição das pessoas. A informação se gerencia, o conhecimento se reconhece e valoriza-se.

5. CONCLUSÃO

Acredito ter conseguido apresentar bons argumentos para uma discussão dos limites e potencialidades do planejamento estratégico à sua aplicação na formulação de estratégias de sustentabilidade.

No primeiro momento deste artigo, resgatamos as origens, o histórico e a crítica do planejamento estratégico, começando pela interpretação estratégica do legado de Leônidas e seus trezentos espartanos. Este resgate marcou-me profundamente. A força esclarecedora do conjunto das palavras-chave utilizadas para a leitura da ação de Leônidas (**TEXTO, CONTEXTO, ESTRATÉGIA E FUTURIDADE**) já foi testada e verificada. Pretendo voltar a este tema o mais rápido possível. Pois aqui temos não só a possibilidade de apresentar uma essência do planejamento estratégico, mas sobretudo, uma ética. E mais ainda, uma origem. O documento ícone que alimenta o imaginário dos estrategistas modernos ocidentais é a ‘A arte da Guerra’, de Sun Zi, que viveu entre os séculos 4 e 3 antes de Cristo. A saga de Leônidas é de 480 aC, século 5, e portanto anterior. Anima-me a idéia de buscar uma origem ocidental para o planejamento estratégico. E se esta origem, como eu vislumbro, tiver uma essência cooperativa e uma ética substantiva, então, nos teremos condições de recolocar o discurso estratégico na trajetória de uma reconstrução sustentável do mundo. E claro que para isto, teremos de construir o conceito de **pedagogia estratégica**, enquanto suporte necessário a este projeto cultural.

No segundo momento, tivemos a oportunidade de abordar o âmago de nossas preocupações com as dificuldades da discussão sobre a sustentabilidade, qual seja a necessidade de encontrarmos uma forma mais efetiva e afetiva de pensar. Simplesmente isto, de pensar. Acredito também, salvo críticas mais azedas, que a dialógica, enquanto modo de raciocínio que permite ver o complementar e o cooperativo na formação das unidades, não exclui a dialética dos contrários e da competição. Também nos pareceu esclarecedor identificar a natureza da lógica ternária taoísta e a diferença desta para com a lógica ternária transdisciplinar. Enquanto a primeira é unidimensional e sua unidade dialógica é complementar, a segunda é multidimensional e sua unidade dialógica é contraditória.

No terceiro momento, percorremos o itinerário da metodologia estratégica do Modelo PEDS e vimos, com facilidade a construção das dialógicas de cada etapa do processo. Agora se trata de aplicar e exercitar este primeiro esboço de uma metodologia dialógica para o planejamento estratégico da sustentabilidade, tarefa que espero realizar com a participação de meus alunos da pós-graduação e com meus amigos do **INSTITUTO AUTOPOIÉISIS BRASILIS**.

Para concluir gostaria de reapresentar as duas dialógicas do **Tao da Estratégia**. Quando comecei esta pesquisa pensava em apenas uma. Para minha própria surpresa são duas: a da **COOPERAÇÃO – COMPETIÇÃO** e a da **EMERGÊNCIA – FUNDAMENTAL**. A primeira é a dialógica das essências enquanto que a segunda é a dialógica das existências. O que é competitivo é a essência e o espírito das pessoas, não suas existências. O que é fundamental para a sustentabilidade é entendermos as estruturas consolidadas que produzem a emergência de violência e degradação. Situarmo-nos fora destas duas dialógicas é estar a serviço das estratégias dos outros.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, Frances; WECHSLER, Barton. State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, v.55, p.159-168, Mar-Apr 1995.
- BLOFELD, John. *Taoísmo: O caminho para a imortalidade*. São Paulo: Pensamento, 1998.
- BOUCINHAS, José F.C. Vantagens do Planejamento Estratégico. In: Vasconcelos F^o, Paulo et al. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- BRYSON, John M. *Strategic Planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- BRYSON, John M. A Perspective on Planning and Crises in the Public Setor. *Strategic Management Journal*, v.2, p.181-196, 1981.
- CHUNG, Tsai Chin. *Tao em quadrinhos*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- CHUNG, Tsai Chin. *A arte da guerra em quadrinhos*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.
- CHUNG, Tsai Chin. *Zen em quadrinhos*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- COOPER, J. C. *Yin & Yang: A harmonia taoísta dos opostos*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- GRANT, Marcel. *O pensamento chinês*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- KIELSEN, Anton. *O taoísmo*. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- LAO-TZU. *Tao-te King*. São Paulo: Pensamento, 1995.
- LUPASCO, Stéphane. *O homem e suas três éticas*. Instituto Piaget: Lisboa, 1986.
- MIESING, Paul; ANDERSEN, David. The Size and Scope of Strategic Planning in State Agencies: The New York Experience. *American Review of Public Administration*, v.21, p.119-137, Jun 1991.
- MILLER, Frank. *Os Trezentos de Esparta*. São Paulo: Ed. Abril, 1999.
- MINTZBERG, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press, 1994.
- NORMAND, Henry. *Os mestres do tao*. São Paulo: Pensamento, 1993.
- NICOLIS, Grégoire; PRIGOGINE, Ilya. *La estrutura de lo complejo*. Madrid: Alianza Editorial, 1994.
- NUTT, Paul; BACKOFF, Robert. *Strategic management of public and third sector organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- PRESSFIELD, Steven. *Portões de Fogo*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2000.
- REED, B. J; BLAIR, Robert. Economic development in rural communities: Can strategic planning make a difference? *Public Administration Review*, v.53, p.88-92, Jan-Feb 1993.
- SILVA, Daniel J. *Uma abordagem cognitiva ao planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável*. Florianópolis, 1988. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC.
- SILVA, Daniel J. O paradigma transdisciplinar: uma perspectiva metodológica para a pesquisa ambiental. *Workshop sobre interdisciplinaridade*. INPE, São José dos Campos, SP, 1999. CIAMB/PADCT/MCT.
- STREIB, Gregory; POISTER, Theodore. Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness, and an Assessment of Strategic Capacity. *American Review of Public Administration*, v.20, p.29-44, Mar 1990.
- WECHSLER, Barton; BACKOFF, Robert. Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches. *Public Administration Review*, v.46, p.321- 327, Jul-Aug 1986.
- WILSON, Ian. The state of strategic planning. *Technological Forecasting and Social Change*. n.37, p.103-110, 1990.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este artigo, gostaríamos de registrar nosso agradecimento as seguintes pessoas e organizações:

- À Dra. Elizabeth Farias da Silva, por ter lido e revisado cada página;
- Ao Sr. Walter Santos Farias, pela tolerância em corrigir minhas maiores grosserias com a língua materna, mas principalmente por ter-me mostrado o caminho da filosofia e, em especial, apresentado-me a Leônidas.
- Aos alunos de pós graduação Alfredo Reis, Caio Silveira, César Seibt, Cláudia Anahí, Dennis Reis, Kênia Oliveira, Kerlei Sonaglio, Luiz Mello e Marco Gorayebe, entre outros, para quem foi escrito este artigo e que acompanharam, homeopaticamente, a produção de cada item, dando a sua atenção, sua leitura atenta, sua contribuição precisa;
- À equipe de técnicos do Estado da Bahia, que em Novembro de 1995, aplicou o PEDS para a elaboração pioneira de um plano estratégico de educação ambiental, como componente de grande programa de saneamento, e que depois resultou no PEA/BAHIA AZUL, na pessoa de sua líder, a Enga. Rita Couto Oliveira.
- À equipe de técnicos do Projeto de Educação Ambiental do Programa de Saneamento Ambiental Bahia Azul, em especial colegas das coordenações, monitores e multiplicadores capacitados, pela oportunidade de ter aprendido junto;
- Aos belos amigos e bons companheiros de caminhada estratégica, do Insituto Autopoiésis Brasilis, Roseane Palavizini, Aline Menezes, Ruy Braga e Silvana Santos, para quem este artigo não é nenhuma novidade, pois tem mais de cada um nele do que de mim mesmo. Recebam como uma homenagem;
- Ao Governo da Estado da Bahia, através de sua Secretaria de Infraestrutura, executora do Programa Bahia Azul, na pessoa de seu Secretário, Dr. Roberto Moussallem;
- Ao Consórcio Geohidro/Recitec, executor do PEA BAHIA AZUL, nas pessoas de seus Diretores, Eng. Arakem Maltez e Celene Brito;
- Ao Banco Interamericano de Desenvolvimento, BID, na pessoa de seu especialista Dr. Antonio Paz, e
- À Universidade Federal de Santa Catarina.