



Nelson Trindade

Edição SocioSistemas
www.sociosistemas.com



Crise económica, sua solução: nem ordem, nem caos

**No princípio era o caos ...
depois, surgiu a vida ...**

No início do universo, a "sopa cósmica" com a sua entropia devoradora viu-se de repente perturbada por um facto insólito. No seu interior, começava a existir uma força que a ela se opunha, que lutava contra a entropia e que a vencia. Alguns dos seus elementos constituintes aglomeravam-se em conjuntos organizados (anti-entrópicos) cada vez mais vastos e complexos: nascia a vida.

O conceito de revolta estava criado.

A partir desse momento, em cada situação degladiam-se forças do caos e forças da ordem, cada uma procurando vencer a outra.

Quando as primeiras (*caos*) têm supremacia, surge a ruptura das estruturas e o aparecimento de uma homogeneização do tipo **igualdade-instável** (modelo sopa cósmica). Nasce o reino da incerteza e imprevisibilidade total.



Numa possível analogia, poder-se-á pensar num sistema formado pelas lavas de um vulcão.

Quando é o segundo tipo de forças que domina (a *ordem*), todo o sistema se acalma e acama em sucessivas estruturas, paralisando o dinamismo mediante uma espécie de **diferenciação-estável**. Nasce um mundo de segurança, estabilidade, certeza e previsibilidade, onde qualquer alteração se torna difícil. A "revolta" criadora de vida não pode mais acontecer, foi controlada.



Noutra possível analogia, poder-se-á pensar no mundo das estalactites.

Os sistemas sociais vivem permanentemente uma dinâmica de convivência cúmplice destes dois aspectos. Trata-se de uma convivência pacífica de "luta" entre estes dois pólos.

Todos os dias, de manhã saímos de casa e à noite somos os mesmos quando regressamos (previsibilidade). Todavia, ao mesmo tempo, somos diferentes, pois fomos transformados por tudo o que nos aconteceu, querendo ou não, conscientes ou não, positivamente ou não, todos vivemos processos de aprendizagem (portanto, de transformação) ao longo do dia (imprevisibilidade¹).

Nalgum ponto do nosso ego, pequeno ou grande, desprezável ou significativo, isolado ou em interação com outros, algo está diferente entre a manhã e a noite, aquando do nosso regresso. Os efeitos dessa transformação não os sabemos, talvez imediatos ou futuros, talvez pequenos ou grandes, evolutivos ou mutantes, positivos ou negativos, o que é verdade é que o marido, mulher, filho, amigo... que regressam não são os mesmos que partiram. Dentro da estabilidade do nosso ego, a imprevisibilidade vive activa e constante...

...somos um sistema caótico...onde
... com a nossa diferenciação-estável
vive a nossa igualdade-instável...

Normalmente esquece-se esta característica quando, de um modo simplificado, se chama a essa transformação, a essa aprendizagem pulverizada...apenas o normal adquirir de experiência, vantajosa como recurso, mas inócua como *recriação* pessoal, e que se armazena num bolso mental até ser utilizada. Todavia, isto não é totalmente verdade, é experiência adquirida, mas nunca é inócua, é sempre "**recriação da pessoa**", e o resultado não é previsível... só se sabe depois².

No plano da vida (e portanto da aprendizagem) não há relações de causa-efeito, são tudo relações de transformação estímulo-recriação. Por outras palavras, viver é ficar diferente da pessoa que era³, é regressar à noite diferente do que partiu de manhã.
Nesta perspectiva pode-se considerar o ciúme apenas como a expressão "angustiada" desta sabedoria:

... com tudo o que lhe aconteceu hoje, que pessoas novas ELE(ELA) conheceu?
Como se transformou ? A relação consigo alterou-se ? Irá alterar-se?

No plano social, esta imprevisibilidade inerente a cada individuo é o ponto central da toda a organização. As leis e o Estado de Direito são instrumentos de reforço da previsibilidade, da contenção da incerteza instável sempre inerente a todo o comportamento vivo.

A História do Poder Político é apenas a História do controlo e transformação desta dinâmica: umas vezes mais perto da "lava", outras vezes mais perto das "estalactites":



1 - depende das características do que (imprevisivelmente) nos aconteceu.
2 - daqui o conceito de "viver ser uma aventura" e não apenas uma viagem no tempo.
3 - Comer uma maçã pela primeira vez não é adquirir um experiência, é transformar-se num novo ser que tem nos seus "neurónios" uma emoção que não tinha antes: o sabor da maçã. Qual o efeito dessa recordação nas suas decisões futuras? Será este o significado do mito da EVA e da MAÇÃ ?

Uma analogia de sistema caótico, poderá ser:⁴



Imagine-se uma mesa onde continuamente se despeja, regular e suavemente, um fluxo de areia seca⁵.

Os grãos caem, aglomeram-se, formam um monte, escorregam do topo para a base, surgem derrocadas, explodem avalanches, caem montículos ... e forma-se novo monte que cresce até chegar ao tamanho final, quando finalmente a areia deixa de cair.

Uma duna fica formada e tudo se aquieta.

Se repetirmos a experiência várias vezes, e conseguirmos ter as mesmas condições de realização (altura da queda, temperatura, humidade, posição, etc.) pode garantir-se com uma alta probabilidade que as dunas formadas terão todas a mesma forma final.



*Ou seja, existirá uma **alta previsibilidade** da forma final da duna, apesar da **alta imprevisibilidade** dos movimentos de cada grão de areia.*

Se se comparar este sistema caótico (com sua previsibilidade organizacional construída sobre (e com) a imprevisibilidade dos seus elementos) com um sistema social, poder-se-á concluir que esta é também a dinâmica das sociedades, pois estas oscilam entre a previsibilidade da sua organização e a imprevisibilidade do comportamento individual dos seus elementos a movimentar-se nessa organização.

Um exemplo:



Todos os dias a ponte 25 de Abril é previsível no seu congestionamento, sendo possível identificar, com uma pequena margem de erro, o que irá acontecer ao seu tráfego, ao longo das horas do dia.

Utilizando a analogia anterior, poderá dizer-se que as características da "duna" (o trânsito na ponte) têm alta previsibilidade.

Porém, os motoristas (os "Antónios", "Marias", "Manuéis", "Joaquins", etc.) que fazem essa organização são imprevisíveis nas suas opções, não existindo garantia que o seu comportamento anterior (origem da previsão) se mantenha.

Regressando à analogia, dir-se-á que os movimentos dos "grãos de areia" são imprevisíveis.

Esta situação, com o seu "núcleo de imprevisibilidade", poderá ser angustiante para o gestor da "duna" (neste caso, o gestor do tráfego da ponte 25 Abril) pois arrasta o risco de descontrolo e caos do sistema. Uma solução óbvia será controlar os "grãos de areia" (os motoristas) obrigando-os a comportamentos standart pré-determinados.

Uma técnica possível será obrigar os habitantes de Almada a saírem de casa entre as 0700 e as 0715 (e proibidos antes ou depois desse período), os da Piedade entre as 0715 e 0730, os de Coima entre as 0730 e 0745, etc.

Deste modo, a imprevisibilidade individual é reduzida (anulada) e o sistema funcionará com total garantia de fluidez. A ORDEM substitui o caos.

Ao longo da História, a autoridade foi sempre a solução "lógica" para controlar a imprevisibilidade, garantindo assim a ORDEM no sistema.

Na sua forma extrema, este processo é normalmente caracterizado por:

⁴ - Com base em: Trindade, Nelson; "Democracia, as duas faces: A competição da colaboração ou a colaboração da competição".

⁵ - Com base em análise dos sistemas físicos, Per Back, Kan Chen: "Self-Organized Criticality"

1 - um forte enquadramento físico, criando pouca capacidade de acção.



Como a imprevisibilidade dos "grãos de areia" desaparece, a ordem é instituída e tudo funciona sem sobressaltos.

Usando a analogia anterior, é como se os "grãos de areia" deixassem de estar "livres" e passassem a estar colados uns aos outros, constituindo um "calhaus", ou seja, o modelo de "voz única" com consensos a 100%, noutras palavras, existe uma:

"petrificação" física, psicológica e social,



e então,

"... gerir "grãos de areia" passa a ser apenas dispor os "calhaus" como se deseja..."

(uma ditadura facilita sempre o papel da chefia)

Alcançar um nível aceitável e operacional de "petrificação" não é um processo fácil, pois os indivíduos têm o "defeito" e a "mania" de serem imprevisíveis.

Esta imprevisibilidade manifesta-se nas decisões que "se atrevem" a tomar de forma autónoma. Esta autonomia é possível porque "se atrevem" a pensar, porém esse "atrevimento" só nasce porque são alimentados com informação.

A solução torna-se óbvia: se não tiverem informação então não pensam, e se não pensam não tomam decisões, e como não tomam decisões não se tornam imprevisíveis... e assim... a solução é "matar" a "vida mental", temos assim a segunda característica:

2 - o empobrecimento mental



Queima de livros em 1933

Este instrumento de redução da imprevisibilidade é uma das formas seguras de tirar a autonomia individual, impedindo o aparecimento de imprevisibilidade, e originando o agir no modelo "yes sir":

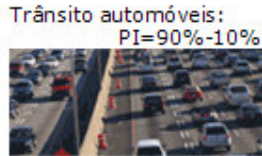
"O cliente pode escolher a cor de carro que quiser, desde que escolha o preto". (Henry Ford⁶)

"No partido cada um vota de acordo com a sua consciência, desde que obedeça à disciplina partidária

Porém, na Europa e USA, a evolução social, tecnológica e política de hoje tornam esta solução difícil de aplicar de uma forma expressa e directa. Todavia, o problema da relação entre as duas áreas continua a ser o centro nevrálgico da gestão social.

Como exemplo, comparando 2 situações normais no quotidiano de hoje poder-se-á ter:

⁶ - Henry Ford, Samuel Crowther (1922). My Life and Work, Original de Harvard University, Doubleday, Page & company



Previsibilidade organizacional		Imprevisibilidade individual
90 %	↔	10 %
75 %	↔	25 %
50 %	↔	50 %
25 %	↔	75 %
10 %	↔	90 %
???? %	↔	???? %



A questão central que se coloca na gestão social de uma organização é portanto

Qual deverá ser e como se constrói o equilíbrio (ou melhor, o *desequilíbrio equilibrado*) entre a previsibilidade organizacional e a imprevisibilidade individual?

Como é facilmente observável, um sistema de equilíbrio PI = 90-10, ou seja, com baixo potencial de imprevisibilidade individual, tem também um baixo potencial de pensar "out-of-box", ou seja, é um sistema que vive com baixa criatividade e intensas rotinas instaladas, bastante eficaz e eficiente para situações estáticas.

Tem mecanismos de controlo da previsibilidade com regras que não permitem à imprevisibilidade individual sair dos limites que lhe são consentidos. Quando excepcionalmente isso acontece surgem *mutações organizacionais*, por exemplo, uma revolução...



...em Portugal, no 25 de Abril, os militares saíram da previsibilidade comportamental consentida pelo sistema e deu-se uma mutação política.

No passado, o ciclo "inovação-manutenção"⁷ tinha um período de tempo longo⁸, o que permitia que o pensar "out-of-box" se limitasse a pequenas bolsas sociais (ghettos intelectuais) que não punham em causa a previsibilidade do sistema. Quando isso acontecia,



ou o comportamento desviante era extraído e expulso (caso Galileu)

(pintura de Cristiano Banti, Galileu no Tribunal da Inquisição)



ou ia contaminar a sociedade global e provocar a sua mutação (revolução francesa).

⁷ - Ou por outras palavras "caos-ordem";

⁸ - A experiência do avô servia ao neto;

Esta herança de controlo da Imprevisibilidade criou um modelo de equilíbrio da "ordem-caos" baseado em 7 linhas de força:

Procura de **equilíbrio**
Conquista da **estabilidade**
Reforço da **regularidade** de funcionamento
Fomento de **harmonia**
Pressão ao **consensos**
Consolidação da **coesão**
Construção de **homogeneidade** cultural

Neste modelo, se a situação não era de mutação, a solução era sempre procurada dentro das estruturas de previsibilidade, nelas escolhendo o futuro desejado e construindo-seguindo um plano. Depois, utilizava-se a autoridade para anular desvios em relação ao seu cumprimento.

Se a situação era de mutação (que Historicamente eram excepções), considerava-se como sendo uma crise incontrolável e esperava-se um "milagre", eventualmente chamado "Napoleão" (no caso da revolução francesa), para se poder regressar à previsibilidade (ordem em substituição desse caos), o que acontecia normalmente retomando o modelo antigo: "**Rei**" Napoleão, depois do caos (Revolução "República") substituiu o "**Rei**" Luís XVI.

Porém neste século a dinâmica já não é a mesma:

a excepção está nos momentos da previsibilidade instalada
e a normalidade está nos momentos de imprevisibilidade mutante...

...ou seja, **o que é normal é a situação de crise.**

A grande característica da situação de crise (sempre saída da área da imprevisibilidade, isto é, do caos) é que o "*futuro já não é conhecido*", sendo preciso caminhar para aquilo que não se sabe ainda o que é e, e muito menos, o que deverá ser. Então como planear a solução?

Entra-se no mundo dos **problemas "wicked"**:

"Não se compreende um problema "wicked" enquanto não se encontra a solução"

(vide Horst Rittel, IBIS:
Issue Based Information System)

Nas situações complexas, os problemas não são estáticos mas dinâmicos,

Num problema estático quando se tenta (experimenta) um solução (ou uma sua etapa) e não resolve, é possível voltar ao início e começar tudo de novo.

Por exemplo, ao arranjar um computador se se substitui o que se pensa ser a peça causadora do problema e não resolve, pode anular-se tudo e recomeçar exactamente na mesma situação inicial.

Num problema dinâmico isto não é possível.

Se o vosso filho não estuda e tentam uma solução que não resolve, depois dessa tentativa nunca mais estão na mesma situação inicial, o problema (seja ele qual for) já não é o mesmo, as linhas de força da situação alteraram-se, a relação inicial filho-estudo tem agora características novas.

O mesmo se passa numa crise política, quando um dirigente tenta uma solução que não resulta, ao anulá-la, pelo facto de a ter tentado o problema adquiriu características novas. Tudo tem que começar de novo com este novo problema.

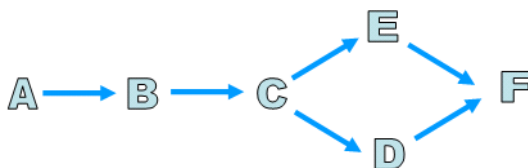
Numa sequência de concertação social, depois de cada acordo falhado, parte-se sempre de um problema novo, com outras variáveis.

e a solução do problema não é uma consequência lógica da compreensão desse problema, uma espécie de duas fases linearmente encadeadas. O modelo de actuação já não é linear, com uma simples sequência "inteligente" de "passos", pelo que para resolver um problema "wicked (complexo) tem que ser uma metodologia de

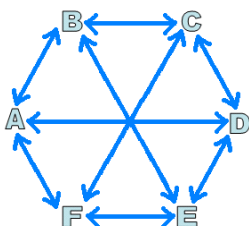
“acção-pesquisa-compreensão”,

onde cada acção (tentativa ou intervenção) abre novas possibilidades e cria novas oportunidades não conhecidas até então e talvez até não existentes antes dela.

Os problemas complexos não têm uma estrutura linear do tipo causa-efeito:



mas sim uma estrutura holográfica do tipo estímulo-criação, em que a alteração de um altera todos os outros e o conjunto:



O problema e sua solução é um resultado produzido na interacção de todas estas relações com a tensão situacional a ser resolvida.

Qualquer interferência com um dos elementos desta rede altera toda a “teia” e cada um dos seus elementos, alterando também as características do “que se entende” por problema e sua eventual solução.

Nesta problemática, não convém confundir problema com “tensão situacional”.

Um exemplo, com base em Portugal séc. XIV:

Portugal é pobre:

O problema de Portugal na Europa é o seu afastamento num dos extremos, de tudo isolado pelo mar.

(século XIV)

Portugal é pobre:

A vantagem de Portugal na Europa é estar num dos extremos, próximo de todo o mundo, a tudo unido pelo mar.

(século XV)

A “tensão situacional” (“*Portugal é pobre*”) contem dentro de si vários problemas possíveis e na definição/opção de cada um deles origina-se uma solução diferente. Mas uma solução diferente também possibilita ver o problema doutro modo.

Todavia, problemas e soluções diferentes, fora das previsibilidades instituídas, terão que surgir “out-of-box”, terão que brotar da zona das imprevisibilidades que é o mundo onde vivem os problemas holográficos (“wicked”).

Caminhar neste mundo de exploração do “desconhecido” exige um instrumento essencial: **compreensão**.

Compreender de modo diferente, olhar numa perspectiva nova, e construir um processo ainda desconhecido. Mas todo este “modus faciente” assusta e é o pesadelo de qualquer eficiente e assumido autoritário.

Um equilíbrio social atrás citado, do tipo 90%-10% debilita nos indivíduos esta capacidade de compreensão, que ficam incapazes de ver “out-of-box” e encontrar outras vias para a *tensão situacional*. Assim, as crises não se resolvem, tornam-se endémicas, e cada vez mais regressivas, ou evoluem para modelos antigos que são exactamente aqueles que originaram a crise (Napoleão recria o modelo Luís XVI).

Esta potenciação dos indivíduos é fundamental para se sair positivamente de uma crise, pois este resultado implica (a **criatividade**) encontrar um novo caminho, mediante a criação de um novo significado dentro da dinâmica existente (uma **nova compreensão**), com uma acção-pesquisa na área do imprevisível (**out-of-box**).

No exemplo de há pouco sobre a pobreza em Portugal no século XIV, a nova compreensão alterou os paradigmas e trouxe uma compreensão diferente, arrastando uma criatividade visionária:

*o mar deixou de isolar e passou a unir (passou de ponto fraco a forte)
e o afastamento deixou de ser "estar fora" para ser o "ponto central"
do trânsito (isto é, fronteira: porta de entrada e saída da Europa).*

Neste processo o factor fundamental para a solução de uma crise complexa é a acção-pesquisa "out-of-box".

Como exemplo e regressando à época dos descobrimentos, o seu factor crítico de sucesso deste projecto era solucionar problemas "wicked", ou seja, problemas atravessados por complexidade social, onde a sua compreensão é o ponto de partida e de chegada para a sua solução. As suas crises são do tipo "nunca aconteceu antes", pelo que enfrentam imprevisibilidade e exigem soluções "out-of-box".

Analisando, como exemplo, uma viagem à vela:

**Problema: ir num barco à vela de Lisboa ao Sul de África.
Solução: como encontrar?**

Alternativa A



Problema normal:

define-se o ponto de chegada, estabelecem-se as etapas intermédias, planeiam-se os recursos e a sua obtenção/utilização, e monitorizam-se/resolvem-se os desvios.

Utilizando a carta dos ventos e das marés do Atlântico Norte definem-se as rotas, com o conhecimento da costa constroem-se as etapas e seleccionam-se os portos de abrigo, anulam-se desvios com a observação dos sinais costeiros e com a navegação pelo Sol e estrelas.

Alternativa B:

Problema "Wicked" (Séc. XV – Descobrimientos)



Neste caso, não se pode definir o ponto de chegada porque se navega no mar desconhecido e não se sabe o que existe, não se podem definir etapas intermédias porque a costa é desconhecida e não se conhecem os portos possíveis, não se definem rotas porque se desconhece a carta dos ventos e das marés, navegar por estrelas é problemático porque se desconhece o céu do hemisfério Sul. A metodologia linear de caminhar por etapas aqui não vai funcionar.

A única alternativa é ir definindo problemas versus suas soluções, e quando um conjunto é encontrado, aplica-se e recomeça-se a partir da nova situação.

Em cada **etapa de recriação** a compreensão aumenta, a situação evolui e a crise reduz-se. Os participantes no projecto aumentam o seu conhecimento, logo a compreensão do que existe é maior, portanto descobrem problemas até aí escondidos e constroem soluções impensáveis sem essas alterações .

No caso dos descobrimentos portugueses, os "marinheiros-cientistas" eram os actores deste processo "wicked". Ao mesmo tempo que ensaiavam e inventavam novas formas e instrumentos de navegação, adquiriam melhor compreensão e domínio das rotas a seguir.

Em cada etapa, redefiniam os problemas e recomeçavam a procura de soluções, desde os locais para fazer a "aguada" até à melhor rota para ventos e marés, passando pela invenção científica dos instrumentos náuticos necessários. O conhecimento crescia e era acumulado, e a compreensão crescente permitia re-equacionar o problema, e as soluções entretanto encontradas. A crise ia sendo solucionada.

Este processo só é possível se os "grãos de areia" (as pessoas) tiverem todo o seu potencial activo, e o desenvolverem na execução das tarefas. Um sistema autoritário de execução não possibilita esta solução,

porque a autoridade por essência ENQUADRA (destrói a imprevisibilidade) as mentes individuais⁹, logo as pessoas em condicionantes, e não pode **ENVOLVER** e **DES-ENVOLVER** ao mesmo tempo.

"Wicked problems have no stopping rule" – Horst Rittel

O problema e a solução nunca são definitivos são apenas elementos e etapas de um processo "problem solving", até se encontrar uma situação suficientemente "boa": *satisficing solution, segundo Herbert Simon*

No caso dos Descobrimentos Portugueses:

1º- Problema: descobrir a carta dos ventos do Atlântico.



Este problema foi resolvido utilizando um barco preparado para isso – A Caravela portuguesa (na imagem) – que praticamente pode navegar quase contra o vento, portanto, podendo regressar a Lisboa (Sul para Norte) junto à costa de África.

2º Problema: Navegar de Lisboa à Índia com navios de grande porte.

A descoberta da Carta dos ventos e correntes dominantes do Atlântico, com a sua célebre rota da "volta da Mina" (junto ao Brasil) foi possibilitar o regresso a Lisboa (Sul para Norte) sempre com vento pela popa.

Esta alteração permitiu que a Armada enviada à Índia fosse constituída por navios de grande porte – as naus (ver imagem) – (importantes na guerra e no comércio) pois o seu caminho de regresso estava garantido:

O problema social e político não era chegar à Índia, era transferir o seu comércio da rota do Mediterrâneo para a rota do Atlântico, para isso a existência de navios de grande tonelagem era fundamental.

Para um sistema poder fazer face a problemas "wicked", característicos de crises inseridas em complexidade social necessita de outra estrutura de suporte.

Assim, o sistema precisa de estar em **desequilíbrio** para poder aproveitar as oportunidades existentes; terá que aceitar a **instabilidade** para ser possível alterar o status quo; a **irregularidade** é uma condição necessária à transição para o novo funcionamento; fomentará a **não-harmonia** como recurso para o nascimento de integrações inovadoras; potenciará os **dissensus** criadores de alternativas diferentes; dinamizará o **conflito** como metodologia para quebrar a coesão grupal, alicerce da permanência da actual situação e, portanto, paralisadora da sua mudança; e por fim semeará e apoiará a **heterogeneidade** cultural, como a energia motora a qualquer mudança.

Em resumo:

Condições base de Problemas lineares		Condições base de Problemas "WICKED"
Equilíbrio	→	Desequilíbrio
Estabilidade	→	Instabilidade
Regularidade	→	Irregularidade
Harmonia	→	Não harmonia
Consensos	→	Dissensus
Coesão	→	Conflito
Homogeneidade cultural	→	Heterogeneidade cultural

⁹ - Para existir um autoritário tem sempre que existir o submisso correspondente, receptor dessa autoridade.

Tecnicamente a autoridade não se constrói, o que se constrói é a submissão (regras, agressão, etc.).

Se o submisso em potencial não se submeter, o autoritário não pode existir. Quer isto dizer que "só existe autoritário com um submisso, e é este que domina a relação pois se ele não quiser o autoritário não pode existir. O contrário não é verdade. Pode existir um submisso sem autoritário correspondente: O Ghandi teve este problema, tinha submissos contra a sua vontade e modo de ser. Ex.: Um individuo pode ser ou não submisso às condições atmosféricas: proteger-se ou não dos seus efeitos.

Numa democracia, o problema não é o chefe político ser autoritário, o problema é os seus cidadãos serem submissos.

Para resolver um problema deste tipo (crise em complexidade instalada) a metodologia mais eficaz é do tipo "**orientada pela oportunidade**", quer isto dizer que se procura a melhor maneira de utilizar o que está disponível (seguir o "flow") para progredir em direcção à solução.

Se não há estradas (não há previsibilidade instalada) deve existir uma orientação clara, mas o caminho deve ser definido pelo terreno (em função da sua imprevisibilidade), seguindo o seu fluir na direcção mais rentável (orientado pela oportunidade).

É como conduzir um barco à vela, orientado pela oportunidade de ventos e marés, bastante diferente de conduzir um automóvel na autoestrada, cumprindo o seu traçado (i.e., a previsibilidade instalada).

O caminho não poderá ser definido pela obter o máximo de informações possíveis (e disponíveis) e depois equacionar o problema, definindo a solução.

Nas situações de crise (instabilidade instalada) em complexidade social, os métodos adaptados a problemas simples e de estrutura linear não funcionam, têm que ser métodos de "gestão pela oportunidade", e aqui a sua base são os seus agentes desenvolverem continuamente a sua compreensão dos fenómenos.

Como exemplo:

1 – A regra, muito comum no século passado, como sendo a técnica correcta de chefia "evoluída", de "quando me trazem um problema, tragam-me também a solução" não tem sentido em problemas complexos:

Será lógico,
"Quando se vai ao médico com um problema de saúde,
levar também a solução?"

2 – A regra de "problema bem definido é solução encontrada", focalizando o esforço (energia, recursos, tempo) na pesquisa e diagnóstico do problema acreditando que depois a solução surja naturalmente, não é operativa em problemas wicked, aqui as soluções vão clarificando o problema e vice versa:

"O problema de criar a lâmpada eléctrica só ficou claramente definido quando a solução foi encontrada depois de várias tentativas falhadas. "

com base em
*Edison, His Life and Inventions,
Frank Lewis Dyer e Thomas Martin*

Uma crise social é uma situação intermédia situada entre:



- um statuo quo "X" que já não existe, mas cujas previsibilidades (e seus controlos) se conhecem,
- e outro statuo quo "Y" que ainda não existe, e de que se desconhece as previsibilidades e controlos.

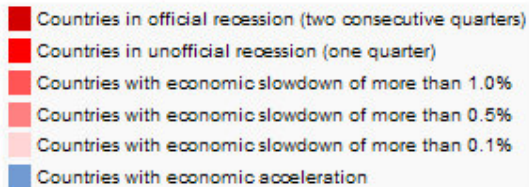
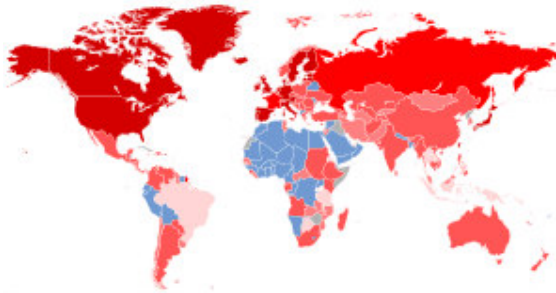
O problema a resolver é saber como actuar na situação de transição (crise) entre os dois, para evoluir para um positivo statuo quo "Y".

Para o fazer ter-se-á que agir na dinâmica das forças que estão morrendo, mas também nas que estão nascendo e, principalmente, nas que se estão transformando (por evolução e/ou mutação) procurando adaptar-se ou dominar.

Este é tipicamente um problema "wicked".

Como exemplo de uma crise deste tipo, pensemos numa crise económica: 2008.

(Between 2007 and 2008, as estimates of December 2008 by the International Monetary Fund)



The Solution to the Economic Crisis

By SCOTT FRIEDMAN

Posted 8:35 p.m., October 5, 2008

Part I

Go back to basics. Exchange with people we **trust** so that both sides are better off for having traded.

This may require we work on our relationships to develop that **trust**. It's worth whatever effort it takes because without **trust**, there is no trade, and without trade each of us is reduced to finding our own food and water on our own every day. With **trust** and fair mutual benefit trading there is no limit to how great a quality of life is available to us. The choice is ours.

Trust is created by being open, honest and taking responsibility for our behaviour. **This needs to be the major focus of our society in order to minimize the hurt of this economic downturn.** The economic hurt experienced by the country will be an exact measure of how well or poorly we increase **trust**, and win win exchanges.

(sublinhado nosso)

No texto acima apresentado sobre a solução à crise económica, em 147 palavras, 6 são "confiança" (5%) e numa frase com 20 palavras (15%) afirma-se que a confiança faz parte do núcleo central da solução da crise económica.

Poder-se-á concluir que a **confiança** ("*um factor da área da psicologia interpessoal*") é um factor crítico de sucesso (solução?) para a área da Economia.

Será que a Economia como análise isolada é apenas uma imagem do real simplificada num espelho económico?

Na realidade, toda a Economia é um conjunto de **processos sociais atravessados por dinâmicas económicas**, constituindo assim fenómenos da área da PsicoSociologia, e como tal exigindo as metodologias e instrumentos de análise e de intervenção a isso adaptados.

Temos assim duas perspectivas:

Perspectiva "A" – A Economia é um mundo que contem dentro de si outro pequeno sub-mundo, o das relações interpessoais, e como tal as teorias e modelos económicos prevalecem e dominam as dinâmicas individuais.

ou

Perspectiva "B" – O social é um mundo que contem dentro de si um outro pequeno sub-mundo, o económico, e como tal as teorias e dinâmicas PsicoSociológicas dominam as dinâmicas económicas.

Regressa-se assim ao modelo da "previsibilidade-imprevisibilidade" ou "ordem-caos" ou "estrutura-indivíduo".

Em **normalidade**, a previsibilidade (ou ordem ou regularidade económica) prevalece, em **crise** a imprevisibilidade (ou caos ou dinâmicas inter-individuais) prevalecem, portanto, neste último caso a confiança surge como factor determinante (vide o texto atrás citado).

A questão é se nas acções de solução à crise este aspecto é considerado ou não como o eixo da solução.

Por outras palavras, qual é o ponto de vista adoptado, para construir a decisão-solução a "A" ou a "B" atrás descritas ?

Este problema do ponto de vista é um problema central na operacionalidade da pesquisa de solução, ou seja, adopta-se que perspectiva:

- *Economia sociológica* – teorias económicas como orientação tendo em consideração os aspectos sociológicos

ou

- *Sociologia económica* – teorias sociológicas como orientação tendo em consideração os aspectos económicos

A opção a fazer não é um problema menor e desprezável, mas pelo contrário ele é crucial para se poder ser eficaz e eficiente nas decisões de saída de uma crise económica.

Um exemplo, desta importância:

Clínica química ou Química clínica ?



Clínica química é uma **área da medicina** (com metodologia e instrumentos próprios) que procura a partir do doente/doença encontrar os medicamentos (químicos) que serão mais eficazes.

(nesta área poderá também existir Clínica naturalista, Clínica psiquiátrica, etc.)

Química clínica é uma **área da Química** (laboratorial) que procura a partir de substâncias (matéria prima) criar os medicamentos mais adequados às doenças/doentes. Tem também metodologias e instrumentos próprios, completamente diferentes dos da Clínica Química.

(nesta área poderá também existir Química Industrial, Química agrícola, etc.)

Outro exemplo semelhante, é a diferença de metodologias e operacionalidade da Psicologia Social (ou Sócio-Psicologia) e a Sociologia Psicológica (ou Psico-Sociologia)

Cada um destes técnicos não pode actuar nem usar as metodologias da área do outro.

Considerando tudo o exposto, opção mais operacional a adoptar no caso de uma crise económica é a perspectiva da *Sociologia económica*, ou seja, usar processos centrados na pessoa e na sua imprevisibilidade (daí a importância da "confiança").

Yunus acredita que todo ser humano possui instintos de sobrevivência e auto-preservação[...], e conseguem contornar ao máximo sua situação. Sendo assim, a forma mais efectiva de ajudar estas pessoas é incentivar o que elas já tem, o seu instinto [...potenciação da sua imprevisibilidade?..]

Como ex., saliente-se a dinâmica económica do "Microcrédito" de

Muhammad Yunus
(Prémio Nobel, 2006)
(Banco Grameen)



Características do Grameen

[...]

c) Uma das características mais destaca o "Grameencredit" é que não é baseado em qualquer garantia real, nem em contratos que tenham valor jurídico. É baseado **exclusivamente na confiança**, e não no Direito ou em algum outro sistema coercitivo.

[...]

m) A prioridade do "Grameencredit" é **construir o "capital social"**. Isso é obtido pela criação de grupos e centros, destinados a **desenvolver lideranças**. O "Grameencredit" dá uma ênfase toda especial à **"formação do capital humano"** e à **protecção do meio-ambiente**

A política económica é um conjunto de mecanismos legislativos com o objectivo de influenciar, dentro da sociedade, a actividade económica a caminhar numa determinada direcção.

Por sua vez, influenciar significa pressionar os cidadãos a decisões económicas com as características desejadas. Deste modo, os processos económicos concretizar-se-ão correctamente (leia-se: como planeado) de forma "automática".

Dentro do modelo "duna-grão de areia" (ou ordem-caos), a situação descrita pode ser expressa dizendo que, a nível do conjunto (*duna*), se promulgam regras claras (política económica) e que, a nível dos cidadãos (*grãos de areia*), se espera que as cumpram/sigam.

A palavra chave neste modelo é a palavra "**esperam**".



Na realidade, o cidadão, como pessoa que é, é por essência um "núcleo de imprevisibilidade" e ele, com essa sua imprevisibilidade, poderá ou não cumprir as regras.

Se o não fizer, a política económica implementada não funcionará.

A economia, vista a partir dos esquemas económicos, precisa de cidadãos cumpridores, disciplinados e sem imprevisibilidade, que obedçam.

As formas de controlo desta imprevisibilidade vão desde o autoritarismo ao marketing, da apatia ao activismo carismático.

Mas na solução a uma crise, utilizando a perspectiva da sociologia económica, essa imprevisibilidade já não é reduzida, balizada ou controlada, **mas sim potenciada**. Para isto, é necessário partir do ponto de vista "do social" e da sua dinâmica, e então surgem conceitos como confiança, compreensão, participação, etc. e são utilizados instrumentos económicos distintos.

Como exemplo, imagine-se as seguintes etapas duma Política económica de redução da inflação, através do aumento das taxas de juro:

- 1 - Aumentar as taxas de juro, **para que,**
- 2 - **portanto,** aumentem os depósitos bancários **para que,**
- 3 - **portanto,** se reduza o dinheiro em circulação, **para que,**
- 4 - **portanto,** se obtenha uma redução da procura, **para que,**
- 5 - **portanto,** se consiga uma redução da inflação.

Em síntese, há uma sucessão lógica de causas (para que) e efeitos (portanto), mas vê-se facilmente que, após a etapa 1), a lógica só funciona se:

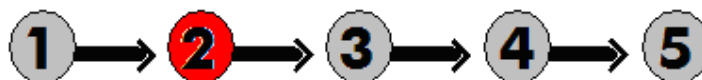
o cidadão, com a sua liberdade de manobra
(imprevisibilidade de comportamento),
fizer a etapa 2.

Só se este comportamento existir é que as etapas 3, 4 e 5) serão automáticas e o mecanismo económico funcionará.

Se o cidadão (na etapa 2) não cumprir a previsão feita para o seu comportamento, nada funcionará.

A previsibilidade do conjunto depende da imprevisibilidade da unidade.

Num esquema , ter-se-á:



Em conclusão, não só as etapas 1, 3, 4, e 5) são de natureza económica e a etapa 2) é de **essência social**, como também ela tem "poder de veto".

Quer isto dizer que a opção de usar ou não o benefício do aumento das taxas de juro, não faz parte do processo causa-efeito económico, mas sim de um processo psicológico. A etapa 2) contém dentro de si uma enorme área de decisão individual autónoma, baseada nas expectativas psicológicas existentes, e são incertezas dentro do mecanismo da política económica proposta.

Por outras palavras, um cidadão para tomar a decisão económica, pode não usar a lógica decisional inerente à proposta apresentada. Em contrapartida, pode considerar inúmeros outros factores e, assim, chegar a uma decisão diferente.

Com o fim da homogeneidade dos cidadãos, desaparece a homogeneidade do cumprimento das decisões "lógicas" apresentadas para o conjunto.

Considerando a evolução social ao longo dos tempos, poder-se-á desenhar dois tipos de *cidadão*:

A - com **baixa qualificação técnico-social**,

portanto, com reduzidos níveis de decisão, logo com fortes probabilidades da etapa 2) ser ultrapassada mecanicamente. A política económica funcionará sem problemas.

B - com **alta qualificação técnico-social**,

portanto, com grande potencialidade para decisões. Neste caso, a etapa 2) será sempre uma zona de incerteza importante na execução da política económica.

A grande diferença dos séculos passados para a época actual, foi o aumento (quantitativo e qualitativo) dos cidadãos, com nítido alargamento das suas áreas de manobra, pelo desenvolvimento da sua capacidade mental (instrução, educação e cultura). Em consequência, todo o funcionamento social adquire hoje fortes características imprevisibilidade pontual, bem diferentes dos séculos anteriores.

Nestas condições, a gestão social deve dominar a gestão política: em todos os processos, a gestão da imprevisibilidade dos cidadãos deverá estar no centro das preocupações actuais. O motor da democracia deixou de ser económico para passar a ser sociológico.

No exemplo da *duna (sociedade)-grão de areia (cidadão)*, o mais importante não é a gestão da duna (leis e regulamentos), mas a gestão dos grãos de areia (expectativas: confiança).

Parafraseando J. Lipnack e J. Stamps, quando dizem que "*as ideias têm o incrível poder de potenciar energia*", poder-se-á dizer que uma duna poderá ser feita mesmo fora das suas leis, se os *grãos de areia* o quiserem (tiverem confiança) e este aspecto pode ser o determinante.

Como conclusão, a solução de uma crise tem sempre que vir das áreas "out-of-box" e nunca das áreas "in-the-box".

Enquanto isto não for feito a crise nunca se resolve e agrava-se entre paragens, avanços e recuos. De qualquer modo, a autoridade nunca é solução, apenas a criatividade é a porta acessível, e criatividade e autoridade são dois elementos de convivência muito problemática.