



TRABALHO EM ALTA PERFORMANCE

Pragmática e Problem Solving na senda da Escola de Palo Alto

INTRODUÇÃO

Trabalho em Alta Performance é uma metodologia avançada desenvolvida para estabelecer e alcançar objetivos, melhorar o rendimento e superar obstáculos, aplicável a diferentes âmbitos e contextos da interação humana. Tendo como referência principal os avanços científicos impulsionados pela conhecida *Escola de Palo Alto*, este livro deve ser considerado em duas partes fundamentais e complementares. Inicialmente, convida o leitor a fazer um percurso pelas suas raízes históricas, que vão da antiga sabedoria chinesa até à mais ocidental sabedoria helénica e pelas suas bases teóricas, tais como: a Epistemologia Construtivista, a Teoria Geral de Sistemas e a Pragmática da Comunicação. Seguidamente, o leitor poderá beneficiar da exposição detalhada de um modelo replicável, tão rigoroso na sua estrutura como flexível na sua aplicação prática, composto por técnicas e estratégias orientadas para a obtenção de melhores resultados com menos investimento de recursos, com êxitos comprovados, tanto a nível individual como coletivo, em diversos âmbitos e contextos.

As razões que impulsaram esta obra foram, essencialmente, duas: por um lado, responder, em primeira linha, a uma exigência expressa dos alunos dos autores que reclamam a divulgação de um livro que inclua toda a informação sobre este método de trabalho, anteriormente disperso numa ampla bibliografia, contribuindo assim para o seu estudo e consolidação de conhecimentos; por outro lado, tornar mais acessível o conhecimento a todos os potenciais interessados num avançado enfoque pragmático de pensamento e de ação.

HISTÓRIA E TEORIA

Sem pretender desenvolver nenhum tipo de tratado filosófico exaustivo, a obra estabelece um marco das raízes históricas do modelo de *Trabalho em Alta Performance*, expõe e contextualiza os seus fundamentos teóricos, epistemológicos e científicos.

Raízes históricas

As 36 Estratégias Chinesas: Documento de autor desconhecido, que remonta à antiguidade chinesa; trata-se de um compêndio de conhecimentos sobre a natureza e interação humana relatadas metaforicamente em forma de estratégias.

A arte da Metis: A *Deusa Metis* pertence à mitologia grega e representa o culto à astúcia, à flexibilidade de espírito e à sagacidade, retratada pelos clássicos gregos através dos seus heróis, tais como Ulisses, Aquiles, etc.

A arte da persuasão: Arte que tem a sua origem nas técnicas dos sofistas. Um dos mestres clássicos desta arte é Blaise Pascal (século XVII) que a aplica também no âmbito da teologia. No século XX, esta “arte” é recuperada operativamente por Milton Erickson no âmbito terapêutico, influenciando as técnicas comunicativas desenvolvidas pelos científicos da *Escola de Palo Alto*.

Bases teóricas

A epistemologia Construtivista: Para este enfoque, cujas raízes são atribuídas ao pensamento de Emanuel Kant (século XVIII), **a realidade é uma construção “inventada” pelo observador**, produto da perspectiva segundo a qual a observamos, das elaborações cognitivas do observador e da linguagem através da qual a percebemos ou a comunicamos. Não existe uma realidade verdadeira, mas tantas verdades quantos os observadores. Von Foerster, Von Glaserfeld, Paul Watzlawick, Francisco Varela e Umberto Maturana, são alguns dos seus principais teóricos.

A Teoria Geral de Sistemas: Concepção formalizada por Von Bertalanffy no seu livro *Teoria General de Sistemas* (1969). O sistema é considerado como um **conjunto organizado de partes interdependentes e que interatuam entre si**. Operativamente, para o modelo de *Trabalho em Alta Performance*, os principais conceitos a ter em conta são o princípio de homeostase e a retroalimentação. A homeostase ou entropia negativa refere-se à capacidade do sistema **em** manter-se organizado, equilibrado, ainda que o seja de forma disfuncional. Segundo o princípio de retroalimentação ou *feed-back*, **toda a causa provoca um efeito e este efeito transforma-se em causa, retroalimentando a causa anterior que passa a provocar também outro efeito, criando, assim, um contexto de circularidade**; isto é, a retroalimentação ajuda a compreender a circularidade das interações e evitar a tendência ilusória de procurar a linearidade no funcionamento de sistemas tão complexos como o sistema das interações humanas.

A Escola de Palo Alto: Grupo de investigadores que centraram a sua atividade em Palo Alto - Califórnia, no MRI (fundado por Don D. Jackson) e na Universidade de Stanford. Figuras como Gregory Bateson, Paul Watzlawick y John Weakland dedicaram-se essencialmente à **investigação sobre os efeitos da comunicação no comportamento humano**, interessando-se por todos os fenómenos relacionados com a mudança e com o funcionamento dos **sistemas de interação humana na criação e resolução de situações problemáticas**. Formularam o genial constructo de **“soluções tentadas”** como o elemento que mais contribui para a subsistência dos

problemas humanos, criando assim um novo enfoque de *problem solving* de grande valor teórico e operativo.

A lógica Paraconsistente ou não tradicional: É uma lógica tolerante à inconsistência, isto é, pode “abordar” as consideradas inconsistências lógicas como a contradição, o paradoxo e a crença. Um dos primeiros autores a desenvolver sistemas formais de lógica *paraconsistente* foi o matemático brasileiro Newton da Costa que considera que **esta lógica não se opõe à lógica tradicional, mas que a complementa**. Este autor **substitui o conceito de “verdade” pelo conceito de “quase verdade”**, o que converge funcionalmente com as assunções construtivistas da inexistência de uma realidade verdadeira e universal.

O MODELO DE TRABALHO EM ALTA PERFORMANCE

O modelo TAP baseia-se numa **metodologia desenvolvida ao longo de mais de meio século de investigação empírico-experimental sobre a formação e a resolução de situações problemáticas e sobre o desbloqueio de limitações**, tendo evoluído em direção ao desenvolvimento de estratégias e planos de ação, tão eficazes como eficientes, para alcançar objetivos e resolver problemas nos mais diversos contextos da interação humana. Alcançou-se, assim, um modelo de intervenção tão rigoroso na sua estrutura como flexível na sua aplicação prática.

O rigor do modelo baseia-se principalmente na **obrigatoriedade de definição de um objetivo concreto e preciso para a seleção das estratégias a aplicar**, tanto na resolução de problemas e na superação de obstáculos, como na melhora da “performance”.

A flexibilidade refere-se à característica autocorretiva do modelo, no que diz respeito à aplicação das táticas que compõem uma estratégia inicialmente definida e cujos efeitos se podem prever.

Está também demonstrado o carácter transmissível e replicável do modelo através dos resultados práticos da sua aplicação, com excelentes resultados na realidade operativa dos profissionais que participaram em ações de formação e treino específicos.

Fases do modelo de trabalho

Investigar intervindo: Na primeira fase da aplicação do modelo, a mais importante de todas, em simultâneo com a investigação ou diagnóstico, começa a desenvolver-se já uma intervenção subtil apoiada em técnicas de comunicação e de *problem solving* como as seguintes:

- **Torcer para aprender a endireitar**

“Se queres endireitar una cosa, antes debes aprender a torcê-la ainda mais”

Lao Tse

“Investigar intervindo” ou identificar as “soluções tentadas” que podem manter a situação problemática na qual uma pessoa ou organização se encontram, poderá, por vezes, não ser uma tarefa nada trivial, uma vez que estas “soluções tentadas” acabam por fazer parte da situação na qual estamos imersos, tornando difícil a sua identificação. A técnica ou “ferramenta” principal de problem solving utilizada no modelo TAP para encontrar estas “soluções tentadas” é *“Torcer para aprender a endireitar”*. Tal como as demais técnicas que a seguir se enumeram, esta técnica desenvolveu-se graças aos estudos e investigações realizadas pelos cientistas da Escola de Palo Alto. **Seguindo um critério de lógica absolutamente paradoxal, adapta-se especialmente à “armadilha de mais do mesmo”**. Se, quanto mais fazemos para melhorar mais pioramos, talvez seja adequado **exercitar-nos, pensando sobre como piorar para descobrir como melhorar**.

- Visualizar para motivar e manter a constância

“Frequentemente a profecia é a causa principal do acontecimento profetizado”

Thomas Hobbes

Frequentemente, os objetivos expressam-se em termos abstratos e genéricos, embora se possa ter bem identificada a situação que requer mudança, ou a direção a seguir para essa mudança. Objetivos expressos com termos genéricos como “melhorar” ou “desenvolver” compõem-se de diferentes sub-objetivos específicos que teremos que esclarecer. A técnica *“Visualizar para motivar e manter a constância”* ajuda o sujeito a **transportar-se para um futuro ideal, para além do objetivo a alcançar**. É importante centrar a atenção (durante o exercício de visualização) nos pormenores do contexto que se estabelecerá depois de alcançado o objetivo. Esse aspecto da técnica permitirá **visualizar e “sentir”, antecipadamente, os benefícios de ter alcançado o objetivo**, o que ajudará o sujeito a superar uma das mais importantes incapacidades estratégicas, que se designa como incapacidade de constância.

O objetivo desta intervenção inicial é o seguinte: obter uma imagem, tanto como possível, fiel, exata e clara sobre a situação problemática a resolver, ou sobre o obstáculo a superar. Isto facilita a definição dos objetivos a alcançar, revelando as “soluções tentadas” através da investigação de tudo o que foi experimentado, com ou sem êxito e permitindo assim verificar o modo de funcionamento da situação; criar a base de conhecimento operativo para a definição da estratégia e do plano de ação; identificar o tipo de resistência à mudança que começa a emergir e preparar-nos adequadamente para gerir esse aspecto.

Definição da estratégia e do plano de ação: Sempre com o objetivo de obter o máximo resultado com o mínimo investimento de recursos, no modelo de *Trabalho em Alta Performance*, a estratégia apresenta-se como um conjunto de **táticas** e ações, adaptadas à particularidade e originalidade de cada caso, orientadas a favorecer a consecução de um objetivo (específico, medível, acordado, realizável e temporalizado). A principal técnica de *problem solving* a utilizar nesta fase é a seguinte:

O cume sempre visível - escalando o plano de ação

“Se desejas escalar uma montanha começa pelo cume”

Aforismo Zen

Esta técnica utiliza-se quando o objetivo geral pode ser percebido como algo inalcançável, devido à sua magnitude ou complexidade. O primeiro propósito da técnica é iniciar **o processo de definição de sub-objetivos e das ações que nos transportam de uns sub-objetivos para outros**. Consequentemente, quando iniciamos a aplicação da técnica, recuando desde o “cume” ao “acampamento base”, começamos inevitavelmente a desenhar o plano de ação seguindo uma técnica muito utilizada pelos alpinistas. Uma particularidade desta técnica é a de que, além de impedir grandes desvios no desenho do caminho a “escalar”, converte-se num **processo contra intuitivo que permite exercitar a cognição e ampliar o leque de perspectivas** de que dispomos inicialmente.

Aparentemente, esta aproximação ao objetivo não é muito ortodoxa, mas até a NASA, em alguma das suas publicações “*Work Breakdown Structure (WBS) Handbook*” (NASA, 2010) preconiza **a regra de identificar sempre, antecipadamente, o evento final do projeto para poder começar a trabalhar desde esse ponto até ao início**. Também Eliyahu M. Goldratt no seu livro “A Meta” (1984) manifesta a importância de ter identificado o objetivo final de qualquer organização e o processo para ir analisando todas as etapas anteriores, de forma “regressiva”, a partir desse ponto final.

Aplicação do plano de ação: Evidentemente, para todos os que estão familiarizados com estes assuntos, o plano de ação é a coluna vertebral da estratégia. A única forma de aplicá-lo corretamente é utilizando um bom nível de rigor. No entanto, **a implementação deste plano é uma das tarefas mais complicadas para qualquer profissional**, principalmente quando estão envolvidas pessoas e interesses diversos. Para facilitar esta tarefa, utilizam-se várias técnicas avançadas de comunicação. Tome-se como exemplo a seguinte:

-Resumo e fecho do acordo alcançado

“A verdadeira viagem de descoberta não consiste em procurar novos mundos, mas em vê-los com novos olhos”

M. Proust

Esta técnica de comunicação persuasiva, que utilizamos no modelo de *Trabalho em Alta Performance*, consolida e incrementa todos os efeitos induzidos com as demais técnicas, fazendo-os confluir inevitavelmente em favor da mudança desejada. Trata-se de **construir um acordo final sobre a base constituída pelos pequenos acordos que se foram alcançando ao longo das anteriores interações dialógicas**. Conforma um resumo global no qual se pode enquadrar cada elemento no seu preciso lugar. Permite resumir os pequenos acordos alcançados, reestruturando de forma conclusiva as descobertas que realizamos em conjunto quanto às características do problema, à sua incidência, à sua forma de persistência e sobre o que se deve, ou não, fazer para caminhar seguramente na direção da solução. Trata-se de **enquadrar tecnicamente todo o trabalho dialógico anterior**, destacando os seus pontos determinantes, dentro de uma sequência lógica que acordamos previamente com os interlocutores e que produz um grande efeito persuasivo, cujo aspecto ético é empiricamente demonstrável (requer uma apurada formação e treino de desenvolvimento das capacidades empáticas dos executores destas técnicas).

Seguimento e adaptação: Quando se começa a aplicar uma estratégia, inicia-se automaticamente o processo de avaliação dos seus efeitos. Se estes são os esperados, trabalha-se em direção à consolidação dos resultados alcançados. Se os efeitos não são satisfatórios, modifica-se a estratégia em função dos resultados observados, mas **nunca em função de qualquer teoria rígida condicionante estabelecida a priori**. As estratégias devem ser suficientemente flexíveis para que possam ser ajustadas até que alcancem um alto nível de precisão, eficácia e eficiência; o fracasso de uma estratégia inicial não pressupõe o fracasso da intervenção. Tal fracasso, caso exista, permite compreender melhor o funcionamento do sistema de interações, além de ser um sinal inequívoco de que a primeira fase do processo não foi bem conduzida ou de que sofremos o efeito das nossas próprias “interferências” nessa fase de percepção inicial do contexto em que devemos trabalhar.

Fecho: É a fase final da intervenção que, embora ocorra como uma evolução natural das fases precedentes, requer também uma elaboração estratégica com o objetivo de enquadrar todo o trabalho realizado e **reforçar a autonomia das pessoas envolvidas, assim como a confiança nas suas próprias competências e capacidades**, com a finalidade de poderem repetir a aplicação desses recursos em eventuais situações similares.

Bases principais do modelo

As bases principais deste modelo de aplicação das heranças teórico-práticas da *Escola de Palo Alto*, tal como os autores relatam em breves vídeos do [canal de Youtube](#), podem resumir-se nas seguintes 7 “**máximas**”:

Mais com Menos: Conseguir o máximo rendimento para implementar projetos, mediar em controvérsias, resolver conflitos e manter a constância para continuar em evolução, são os principais desafios com que se defronta qualquer profissional que desenvolva a sua atividade em ambientes de elevada exigência. Definitivamente, trata-se de conseguir mais resultados com menos esforço e recursos. A metodologia de *Trabalho em Alta Performance* procura **avancar mais rápido, reduzir o dispêndio de recursos e de energia, mantendo a nossa constância e determinação**. Para obter uma alta performance, a energia que aplicamos deve ser a mínima possível e isso só se consegue com formação e treino. Este princípio deve guiar-nos para aguentar a complexidade das relações humanas para desenvolver ações, superar a resistência à mudança e os bloqueios ou limitações pontuais do nosso rendimento, em situações de máxima exigência.

Explorar e Decifrar: De entre os modelos que compõem a metodologia de *Trabalho em Alta Performance* está o definido por Kurt Lewin como ‘ação-investigação’ que permite obter o conhecimento **operativo** de um problema ou situação. **No âmbito do management abundam os modelos teóricos-normativos (nos quais, como o nome indica, a teoria marca a norma)**, que se orientam principalmente pela confirmação da sua própria validade. No entanto, mediante a ‘ação-investigação’ podemos **conhecer operativamente um problema ou situação, à medida que vamos intervindo na mesma**: aplicam-se pequenas mudanças e observam-se os efeitos que estas vão produzindo. Deste modo é possível obter a melhor solução adaptada a cada problema.

Demolir a Complexidade: Para resolver um conflito ou desbloquear as possíveis limitações ao nosso rendimento é fundamental começar por demolir a complexidade. Os científicos da Escola de Palo Alto demonstraram que **o melhor redutor da complexidade é revelar as Soluções Tentadas**. Isto é, descobrir as soluções que, para nós, funcionaram no passado, que voltamos a aplicar insistentemente na situação atual e que degeneram num comportamento rígido e redundante. Por tanto, as Soluções Tentadas constituem a principal alavanca para demolir a complexidade, romper a resistência à mudança e desbloquear as limitações. Assim se permite encontrar novas e mais eficazes soluções.

Romper a Resistencia: A resistência à mudança é a principal barreira para desenvolver um *Trabalho em Alta Performance*. A resistência deriva da reação que as personas têm em função da **percepção dos elementos que rodeiam uma determinada mudança**. A metodologia de Trabalho em Alta Performance “trabalha” com 4 tipos de resistência à mudança, o que embora possa parecer um reducionismo, cumpre realmente uma função operativa para a sua gestão; é necessário **identificar de forma precisa como vem sendo percebida a mudança** e conhecer as lógicas que estão na base dessa percepção, de forma a poder utilizar essas mesmas lógicas para romper a resistência à mudança.

Persuasão Ética: Para um Trabalho em Alta Performance é necessário saber utilizar a comunicação persuasiva de forma eficaz, consciente e ética. A comunicação é uma condição necessária para a existência humana. **É impossível não comunicar e todo o tipo de comunicação influi nos outros**. Partindo desse princípio, parece básico concluir que devemos aprender a utilizar a comunicação da forma mais eficiente, persuadindo com eficácia. A metodologia de *Trabalho em Alta Performance* trabalha as técnicas de **persuasão ética, cuja finalidade é criar consensos, resolver conflitos e alcançar pontos de equilíbrio nas interações humanas**.

Comunicação Persuasiva: Para persuadir de forma ética, a metodologia *Trabalho em Alta Performance* utiliza técnicas dialógicas que se transformam em processos de descoberta, em conjunto, do caminho para chegar à solução, entre os próprios participantes. Trata-se de flexibilizar posturas demasiado rígidas, que alimentam a resistência à mudança, mediante técnicas que também permitem **garantir a neutralidade e imparcialidade em processos de mediação de controvérsias**. É possível dirigir manipulando, mas somente se lidera persuadindo. Eticamente!

Desbloquear as Limitações: quando tentamos aplicar insistentemente as soluções que, para nós, funcionaram no passado, podemos confrontar-nos com os bloqueios que acabam por se converter em **posturas rígidas que nos limitam**. Só o desbloqueio das limitações permite desenvolver plenamente os talentos. A análise de como funciona o bloqueio é necessária para estabelecer uma **estratégia de desbloqueio, aplicada através de ações comunicativas eficazes** que permitam que a pessoa descubra e desenvolva os seus talentos e consiga um alto rendimento. Porque todos temos talentos, embora nem todos tenhamos talento para tudo.

Para informação adicional sobre workshops e cursos de formação, presenciais e online, consultar

www.trabajo-alta-performance.com ou contactar info@trabajo-alta-performance.com