



A cena da decisão: uma aproximação entre o design estratégico e a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann

The decision scene: approaching strategic design with Niklas Luhmann's social systems theory

Victor Márcio Laus Reis Gomes, Universidade Católica de Brasília.
victorlaus@gmail.com

Ione Maria Ghislene Bentz, Unisinos
ioneb@unisinos.br

Resumo

Este trabalho aproxima a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann ao design estratégico, visando a construção de uma proposta metodológica para a projeção da estratégia em contextos organizacionais. Conceitos fundamentais da teoria sistêmica, como distinção, sentido, observação, autorreferência, decisão e organização, são articulados à perspectiva teórica e metodológica do design estratégico em suas dimensões de projeto, produção de sentidos, agir estratégico e colaboração dialógica, para a concepção da proposta. Os resultados revelam um quadro de possíveis relações que, na dimensão teórica, articula conceitos complexos e, na dimensão aplicada, parece invocar uma simplicidade e flexibilidade do agir, sintetizada na metáfora da cena.

Palavras-chave: Teoria dos Sistemas Sociais, Design Estratégico, Estratégia, Decisão, Organizações.

Abstract

This work articulates Niklas Luhmann's theory of social systems and strategic design, aiming to build a methodological proposal for strategy design in organizational contexts. Fundamental concepts of systems theory, such as distinction, meaning, observation, self-reference, decision and organization, are articulated with the theoretical and methodological perspective of strategic design in its dimensions of project, sensemaking, strategic action and dialogic collaboration. The results reveal a picture of possible relationships that, in the theoretical dimension, articulate complex concepts and, in the applied dimension, seem to invoke a simplicity and flexibility of action, synthesized in the scene metaphor.

Keywords: Social Systems Theory, Strategic Design, Strategy, Decision, Organizations.





Introdução

Por mais que haja esforços para prever o futuro, ele sempre será provável. Conforme Luhmann (2018a), a certeza que se busca, o futuro não pode oferecer. Técnicas, modelos e análises que processam grandes volumes de informações são, geralmente, aplicados para reduzir essas incertezas. Ao formular uma estratégia, o planejador mobiliza esses aparatos e torna o planejamento uma prática complexa e autorreferenciada, afastando-se, muitas vezes, de posturas e comportamentos que poderiam revelar possibilidades encobertas por técnicas e análises rebuscadas. Vos (2002) chama a atenção para a autorreferencialidade desse fazer estratégia, ou seja, dessa prática da estratégia em que os envolvidos, mergulhados em um emaranhado de procedimentos e ferramentas, não conseguem se desvencilhar de um “saber-fazer” legitimado por suas comunidades de praticantes e desconsideram a “ingenuidade” que, muitas vezes, pode levar a soluções inovadoras. Nesse sentido, acreditamos que o design estratégico pode flexibilizar a prática da estratégia e estimular a criatividade, desvendando alternativas decisórias.

Na perspectiva sistêmica, planejar é decidir sobre decisões, ou melhor, decidir sobre premissas decisórias. Para Luhmann (2018a), organizações são máquinas históricas, sistemas não triviais, que constantemente se colocam em estados particulares e concretos aos quais devem se referir para decidir como proceder. Ao planejar, jogam com o tempo, especialmente com o futuro, como forma de introduzir a indeterminação e a imprevisibilidade no presente (Luhmann, 2018a). Nesse sentido, procuram coordenar as premissas decisórias (decisões sobre decisões), mas este esforço é apenas uma maneira de compensação para a inabilidade de prever e determinar os estados históricos concretos do sistema pelos quais o processo decisório é guiado (Luhmann, 2018a). Assim, torna-se necessário um olhar permanente sobre sua rede decisória, sobre os futuros como possibilidades vislumbradas no presente, em uma dinâmica que vá além dos processos tradicionais de planejamento, mobilizando as competências projetuais do design estratégico.

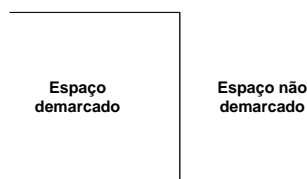
Pedrozo e Bentz (2021) discutem a relação entre a estratégia e o design, seguindo o pensamento complexo, e apontam para as incertezas intrínsecas às decisões estratégicas, que sempre podem ser descumpridas e seguir rumos não planejados inicialmente. Segundo as autoras, o agir projetual é capaz de compreender a natureza sistêmica da estratégia em suas retroações e conexões, de renunciar ao controle e de estimular invenções e inovações, ao desvendar uma infinidade de possibilidades não exploradas. Assim como o pensamento complexo, a teoria sistêmica de Luhmann (2016; 2011) em seus conceitos fundamentais de autorreferência e sentido, enfatiza a recursividade e a dialogia como dinâmicas próprias da (re)produção dos sistemas, indicando que somente a ação criativa pode ser capaz de romper a circularidade e levar o sistema a uma nova ordem ou estágio de sua existência.

A necessidade de inovar é inquestionável. Organizações que atuam nos mais diversos contextos competitivos reconhecem a criatividade e a inovação como um ingrediente fundamental para suas estratégias. Um produto, um processo ou uma prática inovadora podem romper as barreiras de mercados e garantir posições de destaque. Aos estrategistas, cabe a busca permanente por essas possibilidades de diferenciação. Transpor padrões, encontrar caminhos e modos de olhar, pensar e fazer ainda não explorados. Há aqueles que defendem a horizontalização, as estruturas fluidas, a informalidade e até mesmo a ludicidade como fontes da criatividade

necessária aos movimentos inovativos. Outros, o conhecimento sistematizado e aplicado para a geração de inteligência competitiva. Uma combinação disso tudo, talvez. De qualquer maneira, a questão essencial parece ser a capacidade de observar/identificar oportunidades e de projetar o caminho que poderá garantir maior vantagem.

A observação está na origem do sistema social, da organização (Luhmann, 2018a). É possível dizer que o sistema organizacional começa a existir quando observa o entorno e se observa em relação a ele, quando define suas fronteiras. É uma operação necessária para lidar com a complexidade permanente e crescente do ambiente, que perturba e desacomoda. A operação é contínua, vital. O sistema observa para se manter, para garantir sua sobrevivência em relação ao contexto, para decidir e, assim, configurar suas estratégias. O movimento de inovação, portanto, depende dessa observação e das decisões a ela relacionadas. Há, contudo, sempre, um horizonte de possibilidades não selecionadas que também definem o sistema. Nas escolhas/não-escolhas são definidos os sentidos, em suas dimensões materiais, sociais e temporais, que caracterizam o sistema. Passado, presente e futuro são (re)criados permanentemente. Luhmann (2018a) propõe a aplicação do sinal de distinção (Spencer-Brown, 1994) para caracterizar a forma da decisão, em seus espaços demarcados (escolhas) e não demarcados (não-escolhas). Neste trabalho, adaptamos esta representação (Figura 1), como um recurso para exploração e visualização das decisões estratégicas.

Figura 1: A forma da decisão



Fonte: elaborada pelos autores com base em Luhmann (2018a) e Spencer-Brown (1994)

Compreender essa dinâmica sistêmica de observação e decisão, para revelar possibilidades de inovações, é nossa proposta. Desenhar as decisões e (re)construir as linhas de um percurso, para projetar novas possibilidades. Sob uma perspectiva sistêmica e complexa, compreender o contexto e os sentidos das decisões organizacionais e revelar suas (im)possibilidades. Seguindo os pressupostos do design estratégico, nosso problema de pesquisa pode ser sintetizado na seguinte questão: como induzir o agir estratégico (Zurlo, 2010), revelando novas possibilidades de observação sobre os contextos decisórios e, com isso, projetar novas estratégias? Partindo desta questão, definimos como objetivo deste trabalho a construção de uma proposta metodológica para a projeção da estratégia em contextos organizacionais. Nas próximas seções, discutimos os conceitos de decisão e estratégia sob a perspectiva sistêmica de Niklas Luhmann, exploramos o design estratégico como possibilidade metodológica e apresentamos uma proposta de dinâmica colaborativa para o desenho de decisões estratégicas.

Decisão e estratégia

No contexto organizacional, estratégia e decisão são dois conceitos muito próximos. Mintzberg (1978), assim como Ansoff (1983) e Chandler (1998), referências clássicas sobre o tema, defendem a ideia de que a estratégia é formada em decisões. A “formação da estratégia”,

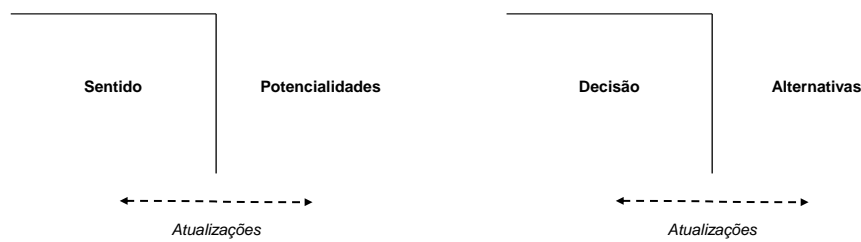
por sua vez, precisa ser considerada em sua processualidade, ao envolver um conjunto de atividades, práticas e atores que definem rumos, executam e monitoram permanentemente as alternativas estratégicas. Ao comentar sobre a teoria dos jogos (Von Neumann; Morgenstern, 2007), Zurlo (2010) reconhece que a estratégia é configurada em decisões e que estas são fruto de um processo complexo e multidimensional que, além da razão, envolve subjetividade e produção de sentidos. Nessa direção, o autor compreende o design como um agir estratégico capaz de interpretar as estruturas de sentido da realidade, de indicar um percurso, de torná-lo visível e de comunicar e gerir as escolhas nas organizações. Conforme Zurlo (2010), o raciocínio abduutivo característico do design pode ser a chave para a compreensão e operação dos processos decisórios.

Na mesma direção, o pressuposto fundamental da rede decisória comunicacional (Gomes, 2016) é a concepção de estratégia como um conjunto de decisões que se conectam em uma rede que distingue e sustenta a organização em relação ao ambiente. Para Luhmann (2016), a comunicação em forma de decisão define e mantém os sistemas organizacionais. A decisão, segundo o autor, constitui, antes de uma operação mental, uma forma específica de comunicação. Nesse sentido, podemos dizer que a decisão não é tomada e depois comunicada. Ela não é apenas um processo sequencial, linear, consciente, deliberado e planejado, em que alternativas são avaliadas e a melhor escolha é feita, mas sim a expressão de um conjunto amplo de fatores inter-relacionados. A decisão é abrangente e não se restringe, concordando com o argumento de Zurlo (2010), a comportamentos regidos por uma ideia de racionalidade absoluta. Compreender a decisão como uma forma de comunicação pressupõe considerar as diversas formas ou dimensões de racionalidade envolvidas nos comportamentos decisórios. Weber (1994) já destacava a dimensão simbólica da racionalidade, ao indicar que a percepção sobre o sentido das ações está relacionada aos contextos social, histórico e simbólico em que se encontram os atores. Conforme Silveira (2008, p. 1110), a busca por uma compreensão mais ampla da racionalidade “permite uma aproximação do entendimento da complexa rede de variáveis que configuram a ação e o sentido que os indivíduos estruturam nas organizações”. Ou seja, a racionalidade passa a ser compreendida como a atribuição de sentido à ação.

A natureza comunicacional da decisão, na perspectiva sistêmica, aponta justamente para a produção de sentidos e para a contingência e a complexidade envolvidas nesse processo. Os sentidos são permanentemente atualizados, frente a um horizonte de possibilidades (Figura 2), e são frutos dessa racionalidade múltipla. Luhmann (2016) chama a atenção para a interdependência que há entre indivíduos (em suas consciências, constituídas por pensamentos) e sistemas sociais (interações e organizações, constituídos por comunicação), sendo que os primeiros fazem parte do ambiente em que opera a comunicação. Um entorno, portanto, contingente e complexo, em que a comunicação pode ser considerada um “reduzidor de complexidade”. As organizações, por sua vez, sistemas em que a comunicação assume a forma de decisão, também estão inter-relacionadas com indivíduos e outras organizações e sistemas sociais. Elas decidem para sobreviver e para lidar, estrategicamente, com os desafios/complexidade do ambiente. Constroem uma lógica decisória/comunicacional própria em que as decisões se conectam e se autorreforçam. Quando param de decidir/comunicar, deixam de existir.

Conforme Luhmann (2018a), a matemática de George Spencer-Brown (1994) pode ser um recurso para a observação das decisões organizacionais (Figura 2).

Figura 2: O sinal de distinção e a forma da decisão



Fonte: elaborada pelos autores.

Com o sinal de distinção, aplicado para a representação de um sistema de decisões organizacionais, podemos desenhar um diagrama que facilite a visualização de um percurso estratégico e que favoreça a identificação de novos caminhos, de movimentos de inovação, de posições, conteúdos e tempos alternativos. Ao questionarmos sobre as possibilidades não exploradas e sobre como elas podem ser visualizadas ou representadas, estamos induzindo um movimento de reflexão sobre a identidade da organização, sobre como ela se constitui em relação ao ambiente. Na perspectiva sistêmica, reiteramos, essa reflexão parte da observação. Conforme Luhmann (2018a), a organização como sistema social nasce ao estabelecer uma distinção. Para o autor, a observação é a operação específica que envolve a criação de distinções, ou seja, a indicação daquilo que está circunscrito a determinadas fronteiras. Esta proposição teórica fundamenta-se nas “leis da forma” de Spencer-Brown (1994), para quem a concepção fundamental da forma tem origem em uma distinção. Em sua investigação matemática, propõe que ela seja representada por um sinal que indique seu lado interno, o “espaço demarcado”, e o “espaço não demarcado” do lado externo. Com base nessa abstração matemática, Luhmann (2018a) define a observação como uma operação de indicação/distinção. As noções de forma, observação e distinção, portanto, estão intimamente relacionadas.

Partimos, então, de uma questão ontológica do sistema organizacional sobre qual a sua relação com o ambiente. Ao observar o entorno, a organização define uma distinção fundamental (forma) que delimita o “espaço demarcado” por meio de uma “observação de primeira-ordem”, isto é, uma indicação do que faz parte, do que a constitui. Podemos entender esta distinção como a sua identidade, ou o seu negócio ou a sua missão. Importa ainda destacar que, para Luhmann (2018a), no caso dos sistemas organizacionais, esta distinção é configurada, conforme já discutimos, em comunicação sob a forma de decisões. Na natureza sistêmica, este movimento de indicação/distinção é permanente e tem origem na observação do sistema em relação ao ambiente. De maneira autorreferente, decide sobre suas próprias decisões, observa e atualiza sua distinção. A esta capacidade de se auto-observar e de observar a observação de outro (sistema), Luhmann (2011) chama de “observação de segunda-ordem”. No caso da auto-observação, a referência é interna, ou seja, é uma observação que parte do lado interno da forma sobre suas próprias distinções, em que se busca “a consciência necessária de uma base constitutiva de contingência” (Luhmann, 2011, p. 173).

Quando define a diferença, o sistema também define o seu ponto cego, o que propositalmente não é visto. Luhmann (2011, p. 171) refere-se a Kant, para quem “não só não se vê o que não se vê, como o não ver é condição de possibilidade do ver”. Este é o paradoxo da observação, inerente

à operação e à sobrevivência do sistema (organização). A desparadoxização, ou melhor, a busca por ver aquilo que não é visto, depende da reentrada e de uma capacidade de autorreflexão do sistema, de decidir sobre suas decisões, de uma observação da observação, de uma observação de segunda-ordem capaz de evidenciar a existência de um ponto cego. A observação de segunda-ordem, podemos dizer, torna-se uma condição de sobrevivência para os sistemas organizacionais, que exigem deslocamentos nos pontos de observação, (re)introdução de decisões, com o objetivo de atualizar seus limites. Fica evidente, assim, outra característica central da teoria sistêmica da observação que é a contingência. Conforme Luhmann (2011, p. 169), “toda observação pode se realizar de maneira contingente, dependendo das distinções que possam ser empregadas. Tudo o que se pode observar é artificial, ou relativo, ou histórico, ou plural”.

No contexto do design estratégico e da cultura de projeto (Zurlo, 2010; Celaschi, 2007; Mauri, 1996), parece adequado pensarmos em um recurso metodológico que facilite a observação e a produção de sentidos sobre as decisões que configuram a estratégia organizacional. Uma representação da realidade decisória que possibilite visualizar e pensar em “termos não lineares” (Mauri, 1996), desvendando o modelo estratégico (Zurlo, 2010) e apoiando o projeto da estratégia. Ao definir a projeção como um ato complexo que exprime a multidimensionalidade da experiência, que conecta e deixa aberto o pensamento para reações e compreensões sempre novas, Mauri (1996) chama a atenção para a complexidade dos códigos e para a necessidade de construir metodologias que tragam em si a promessa de nos fazer ver algo mais.

A cena da decisão: uma dinâmica para projetar a estratégia

Estudar a decisão sob a ótica do design é um convite para a crítica, para a criatividade, para a flexibilidade e para a colaboração. Comportamentos que configuram um modo de pensar e de fazer. Conforme Manzini (2017, p. 45),

o modo de design é o produto da combinação de três dons humanos: senso crítico (a capacidade de olhar para o estado de coisas e reconhecer o que não pode, ou não deveria, ser aceitável), criatividade (a capacidade de imaginar algo que ainda não existe) e o senso prático (a capacidade de reconhecer maneiras viáveis de fazer as coisas acontecerem).

Frente aos desafios impostos às organizações em um contexto social, econômico e mercadológico que demanda inovações constantes, não é difícil considerar a necessidade de acessar esse potencial. Neste sentido é que pensamos a Cena da Decisão como um recurso metodológico para despertar esses comportamentos inovadores, para criticar e questionar as premissas e alternativas dadas. Assim como o design, a decisão e o processo que a envolve, podem ser considerados um solucionador de problemas e um produtor de sentidos. No contexto organizacional, a dimensão pragmática da solução de problemas coexiste com a dimensão comunicacional. Quando se trata de examinar os processos decisórios, no entanto, é a primeira que é acionada. As questões afeitas à produção de sentidos, geralmente, são tratadas em relação à comunicação da decisão, ignorando a própria natureza comunicacional da decisão. Propomos a ativação de um “modo design” de decisão capaz de reconhecer e de acionar essa dimensão comunicacional do processo decisório em favor da criatividade e da imaginação tão necessárias à resolução de problemas. Conforme Manzini (2017, p. 58), “diante das questões complexas e das



diferentes possibilidades para resolvê-las, inúmeros exemplos nos mostram que a resolução de problemas e a produção de sentido não podem ser separadas".

Nossa proposta é que a Cena da Decisão, uma dinâmica de interação e imaginação, seja um recurso que possibilite desenhar e projetar a decisão em um processo de "codesign" (Manzini, 2017) para a construção de soluções orientadoras que possam deflagrar a implementação de novos percursos decisórios/estratégicos. Um diálogo criativo e crítico capaz de conceber soluções alternativas, visualizá-las e refletir sobre suas implicações. Conforme Manzini (2017), a dinâmica de codesign inclui colaboração e conflito e está baseada em interações que podem ocorrer em diferentes momentos (em tempo real ou *off-line*). A cena da decisão, portanto, é um processo dialógico de exploração, imaginação e reflexão.

Entre as características dos processos de codesign, destacamos a sua dinamicidade, proatividade e complexidade. São dinâmicos por incluírem e valorizarem o contraditório, estimulando o comportamento crítico e dialógico, seguindo a concepção de Morin (2000), possibilitando a articulação de ideias aparentemente antagônicas em direção a uma complementariedade e a uma compreensão significativa. São proativos por acionarem a capacidade do design de conceber soluções e imagens de futuro que desencadeiam o diálogo e estimulam a criatividade, indicando alternativas de decisão e caminhos para sua implementação. São complexos, por integrarem ferramentas/técnicas de design, por abrirem espaço para a integração de saberes/competências e por estimularem conexões e possibilitarem a sua visualização em redes.

De acordo com Manzini (2017, p. 137), "a questão do design para visibilidade é bem ampla, e vai desde catálogos e manuais de instrução até mapas e sistemas infográficos". As capacidades de ver, prever e fazer ver configuram o agir estratégico (Zurlo, 2010) e são apoiadas por recursos visuais e sistemas que favoreçam a observação, a avaliação e a compreensão e a articulação da complexidade dos processos decisórios. O esforço para construção e visualização do contexto decisório, em um processo colaborativo, pode ser um indutor desse agir estratégico, ao revelar a dimensão comunicacional das decisões, envolver e motivar os atores nos sistemas organizacionais. A ideia é promover a colaboração dialógica (Manzini, 2017) em torno dos processos decisórios, favorecendo a criatividade e a inovação no desenho dos percursos estratégicos.

A ideia de "cena" remete ao teatro e seu potencial criativo, ao mesmo tempo em que possibilita a aproximação dessa arte a conceitos fundamentais que discutimos anteriormente, a saber, a observação, o ponto cego, a distinção, a dimensão temporal do sentido e a decisão. O teatro e alguns dos seus elementos, como veremos a seguir, são articulados para o desenho da cena, que representa, em nossa proposta, a decisão.

Ancorado, essencialmente, na observação e na relação encenação/plateia, o teatro depende dessa distinção para se configurar como a arte do instante. Uma distinção que é atualizada permanentemente no tempo da cena, definindo os limites do que faz e do que não faz parte dela. O instante da encenação pode desconcentrar, desconcertar e desviar do que havia sido inicialmente planejado/ensaiado. O tempo do teatro propõe uma síntese de passado e futuro no presente da cena, ele aguça e provoca os sentidos de atores e espectadores que coconstroem uma

realidade. Este parece ser um tempo necessário ao ato de projetar, de inovar e de construir estrategicamente novas realidades. Na semântica do teatro, a dimensão temporal ganha destaque. Conforme Mamet (2014, p. 149), "o mistério do teatro é o tempo: como usar o tempo, como explorar a percepção humana do tempo e sua ordenação em causas e efeitos". No tempo presente, em que a tensão entre passado e futuro é articulada, os instantes configuram a cena. Este olhar para o tempo da cena pode ser um recurso para compreensão da tensão entre passado e futuro presente nas decisões.

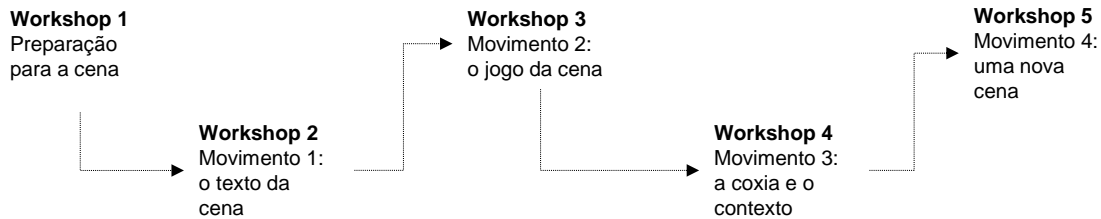
A cena, concebida e conduzida em observações, pode ser pensada como uma distinção entre um espaço demarcado (escolhas que caracterizam a encenação) e um espaço não demarcado (possibilidades não exploradas). A cena ocorre, portanto, na tensão entre esses espaços. Podemos pensar em pontos de observação alternativos ou pontos-cegos, que configurariam encenações diferentes. Como inspiração para nossa proposta, partimos de concepções teatrais que defendem a relação de observação entre ator/espectador como a essência do teatro, independentemente de recursos materiais e de uma separação física entre o palco e a plateia. Grotowski (2010b, p. 108), por exemplo, explica que seu teatro foi construído “eliminando gradualmente tudo o que se demonstrava supérfluo”. Ele e seu grupo descobriram “que o teatro pode existir sem a maquiagem, sem figurinos autônomos e cenografia, sem uma área separada para o espetáculo (palco), sem efeitos sonoros e de luz etc.”. Conforme o autor, no entanto, o teatro “não pode existir sem a relação de comunhão ‘viva’, direta, palpável entre ator e espectador” (Grotowski, 2010b, p. 108). Ainda, de acordo com Grotowski (2010a, p. 48), “os espectadores e os atores são ao mesmo tempo observadores e observados. Em outras palavras: a liquidação prática do espetáculo em favor de algo que poderia ser chamado ironicamente de ‘participáculo’”. Esta concepção do chamado “teatro pobre” nos remete à essencialidade da observação para a construção da cena. Além disso, podemos considerar esses espaços, demarcado e não-demarcado, a partir de determinadas condições produtivas que contingenciam a observação e a produção de sentidos.

Na dinâmica de encenação, o texto é outro elemento relevante. Seguindo a concepção de Grotowski (2010b), entendemos o texto não como uma obra pronta, mas como um material aberto e transformado na cena. Há, ainda, a coxia, que reúne aqueles que não participam diretamente da cena, mas que podem influenciá-la de alguma forma, outros textos, lembranças de cenas anteriores e expectativas de cenas futuras. Temos, assim, os elementos relevantes para nossa dinâmica: atores, espectadores, espaço da cena, textos e coxia.

O percurso metodológico para a construção da dinâmica da “Cena da Decisão” envolveu o desenho inicial de uma proposta de cinco sessões de workshop (Figura 3), que foi testada junto a uma empresa júnior de design de uma instituição privada de ensino do Distrito Federal, entre os dias 24 de junho e 3 de julho de 2024, com a participação de doze estudantes, um professor supervisor e um moderador¹. A experiência possibilitou a sistematização da proposta de aplicação da dinâmica, incluindo o detalhamento de um conjunto de atividades a serem desenvolvidas em cada sessão. As sessões seguiram os princípios de codesign e de encontros colaborativos delineados por Manzini (2017) e utilizaram quadros, cartazes, pincéis, computadores e projetor como recursos para facilitar a construção e visualização dos diagramas apresentados a seguir.

¹ Os autores agradecem ao Prof. Leandro Bessa e à Cajuí Collab pela participação na pesquisa.

Figura 3: Proposta para workshops



Fonte: elaborada pelos autores.

Atividades do workshop 1: Preparação para a cena

- Apresentar e discutir os fundamentos teóricos da proposta e os movimentos de construção da cena;
- Explorar o contexto decisório da organização e selecionar uma ou mais decisões estratégicas consideradas relevantes pelos envolvidos;
- Identificar documentos, relatórios, imagens e materiais de comunicação relacionados à decisão;
- Definir responsáveis pela coleta dos materiais (que devem ser reunidos e disponibilizados para leitura de todos os participantes antes do próximo workshop);
- Definir o cronograma das próximas sessões.

Atividades do workshop 2: Movimento 1 – O texto da cena (Figura 4)

Explorar o contexto da cena (conexões com outras decisões e como se configura a organização/ambiente):

- Identificar as decisões em cartões grandes, dividir em pequenos grupos e solicitar que cada grupo identifique termos, frases curtas ou imagens que associam às decisões;
- Solicitar ao grupo que reúna as decisões em um quadro e as organizem por proximidades, afinidade, tempo (cronologia), dependência.

Discutir as seguintes questões:

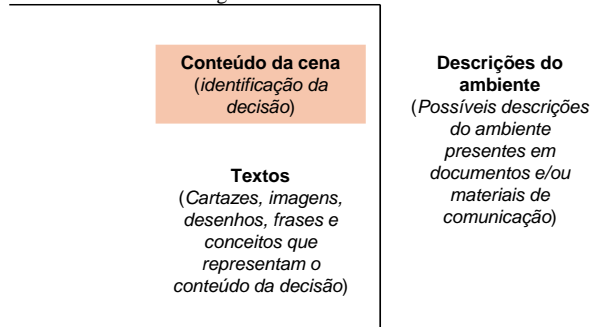
- Há relações de dependência entre as decisões? Qual a intensidade da dependência?
- Como as decisões se conectam? Quais elementos de conexão entre elas?
- Qual(is) decisão(ões) assume(m) centralidade na organização?
- O que há no espaço não-demarcado? O que ficou de fora?
- Qual o paradoxo de comunicação revelado pela decisão (quais os pontos-cegos)?
- Que tipo de comunicação pode ocorrer no escopo desta decisão? Quais as restrições à comunicação impostas/provocadas pela decisão?

Investigar a semântica² da cena, a partir das questões a seguir:

² Conforme Luhmann (2018b, p. 9-10), “por semântica entende-se agora como se concebe, como se pensa, como se compreende, como se classifica, como se codifica etc.: em suma, como se produz sentido (sem o qual não há comunicação, a operação basilar dos sistemas sociais [...]).”

- Quais os sentidos condensados na/pela decisão em conceitos, ideias, frases, imagens e símbolos? Quais as dimensões materiais, sociais e temporais desses sentidos?
- Quais as descrições do ambiente? Quais textos e imagens representam a percepção sobre o ambiente a partir do espaço demarcado da decisão?

Figura 4: O texto da cena



Fonte: elaborada pelos autores.

Atividades do workshop 3: Movimento 2 – O Jogo da Cena (Figura 5)

Indicar os atores:

- Quem são os envolvidos com a formulação e implementação da decisão?
- Quais as posições (papeis) dos atores em relação à decisão (protagonistas, coadjuvantes e figurantes)?

Caracterizar a coxia:

- Quais são as expectativas e interesses em relação à decisão?
- Levantamento de informações relevantes para a decisão.

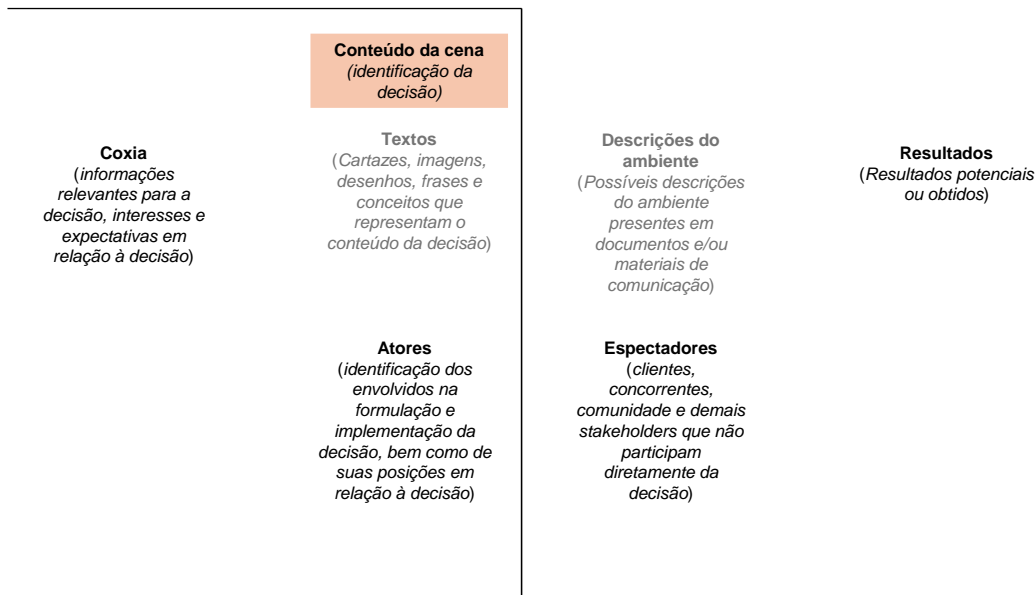
Identificar os espectadores:

- Quem são os espectadores (concorrentes, clientes e demais stakeholders)? Quais são suas expectativas e interesses?

Levantar os resultados obtidos:

- Quais os resultados obtidos?
- Os objetivos e expectativas foram atingidos?
- Quais as perspectivas a partir da decisão tomada?

Figura 5: O jogo da cena



Fonte: elaborada pelos autores.

Atividades do workshop 4: Movimento 3 – As conexões da cena (Figura 6)

Discutir as premissas decisórias:

- Quais as cenas/decisões anteriores? Quais os sentidos condensados nessas decisões (conceitos, ideias, frases, imagens e símbolos)?

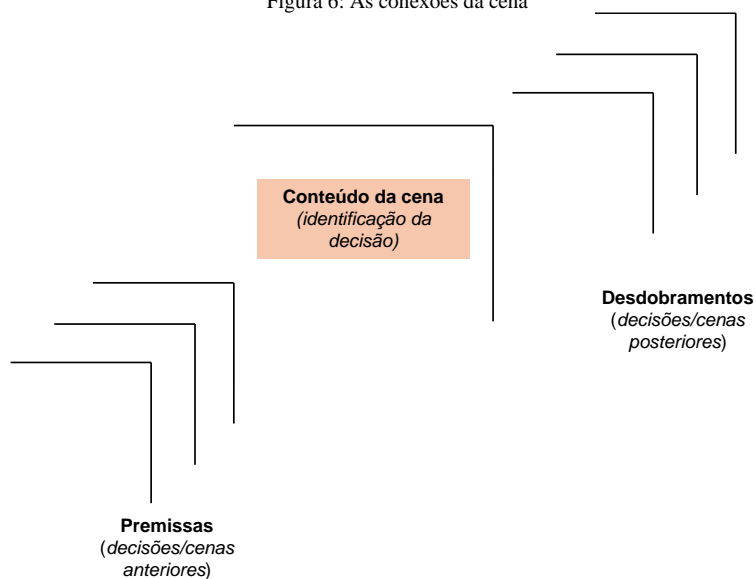
Discutir os desdobramentos da cena:

- Quais as cenas/decisões foram ou podem ser geradas a partir da cena em análise? Quais os sentidos condensados nessas decisões (conceitos, ideias, frases, imagens e símbolos)?

Discutir o contexto:

- Como se configura a rede de conexões?
- O que revela essa rede (autorreferencialidade das cenas/decisões, a partir de conceitos e representações do ambiente)?

Figura 6: As conexões da cena



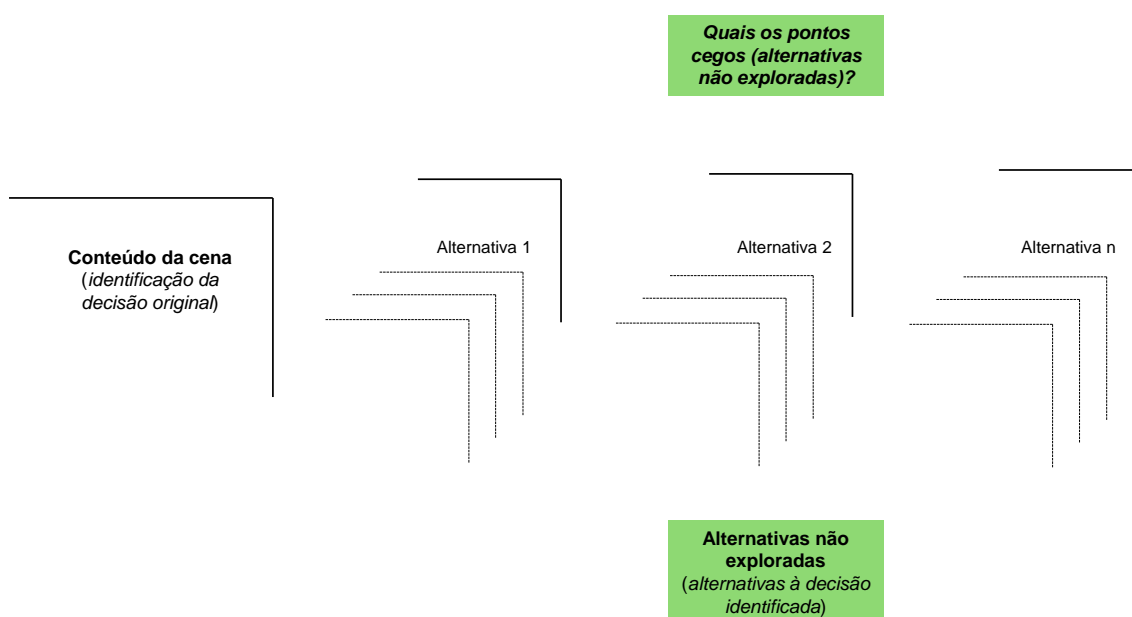
Fonte: elaborada pelos autores.

Atividades do workshop 5: Movimento 4 – Uma nova cena (Figura 7)

Identificar alternativas não exploradas na decisão original:

- Quais os outros percursos decisórios, resultantes de novas possibilidades de observação, que podem definir cenas/decisões alternativas?
- Quais dessas alternativas parecem mais viáveis?
- Quais os conceitos (ideias, frases, imagens e símbolos) dessas alternativas?
- Como se posicionam os atores em relação às novas alternativas?
- O que essas alternativas revelam sobre os pontos cegos da decisão original?
- Quais os resultados esperados e possíveis?

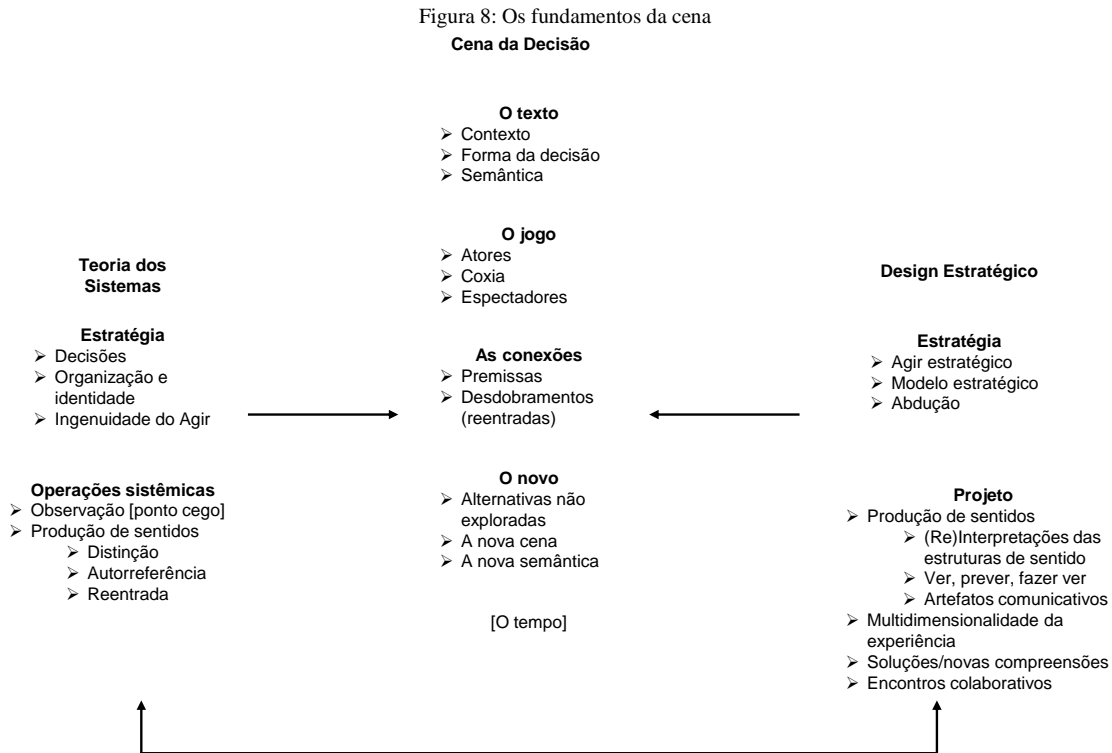
Figura 7: A nova cena



Fonte: elaborada pelos autores.

Considerações sobre a cena: à guisa de conclusão

A experiência de aproximação da teoria sistêmica (Luhmann, 2018a; 2016; 2011; Vos, 2002) ao design estratégico (Celaschi, 2007; Manzini, 2017; Mauri, 1996; Zurlo, 2010) para o desenho e teste de uma proposta metodológica, revelou um quadro de possíveis relações que, na dimensão teórica, articulam conceitos complexos e, na dimensão aplicada, parecem invocar uma simplicidade e flexibilidade do agir, que sintetizamos na metáfora da cena e exploramos nestas considerações. A figura 8 é uma tentativa de representar essas relações.



Fonte: elaborada pelos autores.

Cada movimento da “Cena da Decisão” pode ser compreendido em relações teóricas e metodológicas entre a teoria dos sistemas e o design estratégico. O texto da cena é a representação da estratégia na forma de uma decisão/distinção e de seu conteúdo semântico, ou seja, termos e sentidos condensados em formas generalizáveis (conceitos) para outras comunicações (decisões). O exercício de construção do texto demanda o agir estratégico dos participantes, para ver e fazer ver as escolhas envolvidas, indicando um modelo estratégico ou um fragmento deste. O desenho da forma depende de uma compreensão sobre a observação (de primeira ordem) que deu origem a ela, do que foi selecionado para o espaço demarcado e do que restou no não-demarcado. Ainda, ao observar a observação original, o exercício evidencia os paradoxos da decisão. O recurso do sinal de distinção de Spencer-Brown (1994), adaptado por Luhmann (2018a, 2016, 2011) para representar o sistema, em sua simplicidade/complexidade, parece facilitar a compreensão do conteúdo da cena/decisão. Ademais, ao acionarmos a metáfora da cena e pensarmos na decisão estratégica como um texto a ser (co)construído em um encontro colaborativo, buscamos ludicizar a reflexão e abrir caminho para o improvisado e para a criatividade.

O jogo é o movimento da cena em que atores e espectadores são identificados e suas posições são exploradas, em colaboração dialógica, a fim de discutir diferentes pontos de vista/observação dos indivíduos envolvidos e encaminhar o novo. Partindo da metáfora da cena, enfatizamos a centralidade da observação como a operação fundamental que dá origem ao sistema (no caso, a decisão), possibilita sua compreensão e, eventualmente, transformação. Conforme vimos, o “teatro pobre” de Grotowski (2010a; 2010b) defende que a observação dos atores sobre público e deste sobre os atores é o que configura a cena, ou seja, em nossa compreensão, a distinção em permanente (re)construção e em suas potencialidades. Manzini (2023, p. 73), por sua vez, encoraja-nos “a ver as coisas existentes como coisas que podem ser transformadas” e chama a atenção para a necessidade de “olhar para elas de uma forma diferente”. O jogo também é o movimento em que os participantes olham para a coxia em busca de outros textos ou cenas, reconhecem expectativas e frustrações, avaliam resultados e começam a vislumbrar novas compreensões.

A capacidade de (des)contextualização é necessária às (re)interpretações (Manzini, 2023) intrínsecas ao ato de projetar. Na dinâmica que propomos, é justamente isso que pretendemos com o movimento em que a cena é contextualizada em relação às suas premissas e aos seus desdobramentos ou reentradas. Reconhecer as reentradas é olhar para como a decisão/cena gera novas decisões, é compreender a autorreferencialidade. Este conceito, na perspectiva sistêmica, por um lado, nos remete à autopreservação, à autorreflexividade, ao fechamento operacional do sistema que o mantém vivo e define suas fronteiras identitárias. Por outro lado, indica a necessidade de atualizações permanentes, de reinterpretções e de novos sentidos, também fundamentais para a manutenção/sobrevivência do sistema. (Des)contextualizar é um passo para o próximo movimento.

A criação da nova cena é o momento da construção da solução. Alternativas não exploradas são discutidas, uma ou mais possibilidades podem ser selecionadas pelo grupo e exploradas em suas novas formas, novas semânticas, novos jogos e novas conexões. É o (re)desenho da cena, movimento em que, conforme vimos no teatro, podemos realizar uma síntese de passado e futuro no presente da cena.

Por fim, é forçoso mencionar que o desenho da proposta metodológica da “Cena da Decisão” foi, em si mesmo, um ato de projeção em que buscamos, seguindo Mauri (1996), conectar sem demarcar, integrar sem anular, deixando aberto o pensamento a compreensões sempre novas, em direção a um modelo que não se pretende definitivo. O teste da proposta metodológica evidenciou essa complexidade, indicando que é preciso haver flexibilidade e sensibilidade na condução da dinâmica, além de uma simplicidade no desenho da metodologia, envolvendo sua linguagem e movimentos, capaz de traduzir a complexidade da teoria dos sistemas sociais. Nesse sentido, acreditamos que a metáfora do teatro pode ser um recurso válido e que ainda pode ser mais bem explorado em aplicações futuras.

Referências

ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983. 214 p.



CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p. 15-56.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1998. 488 p.

GOMES, Victor M. Laus Reis. Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. **Galáxia**, São Paulo, n. 33, p. 226-238, 2016.

GROTOWSKI, J. Farsa-Misterium (tese): materiais teóricos de trabalho para uso estritamente interno. In: FLASZEN, Ludwik; POLLASTRELLI, Carla; MOLINARI, Renata. **O teatro laboratório de Jerzy Grotowski 1959-1969**. São Paulo: Edições SESC SP, 2010a. 253 p.

GROTOWSKI, J. Em busca de um teatro pobre. In: FLASZEN, Ludwik; POLLASTRELLI, Carla; MOLINARI, Renata. **O teatro laboratório de Jerzy Grotowski 1959-1969**. São Paulo: Edições SESC SP, 2010b. 253 p.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2011. 414 p.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral**. Petrópolis: Vozes, 2016. 573 p.

LUHMANN, Niklas. **Organization and decision**. Cambridge: Cambridge University Press, 2018a. 418 p.

LUHMANN, Niklas. **Teoria dos sistemas na prática: vol. 1, estrutura social e semântica**. Petrópolis: Vozes, 2018b. 216 p.

MAMET, David. **Teatro**. Rio de Janeiro: Record, 2014. 173 p.

MANZINI, Ezio. **Design: quando todos fazem design. Uma introdução ao design para a inovação social**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017. 254 p.

MANZINI, Ezio. **Políticas do cotidiano**. São Paulo: Blucher, 2023. 132 p.

MAURI, F. **Progettare progettando strategia: il design del sistema prodotto**. Milano: Dunod, 1996. 239 p.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-048, 1978.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000. 121 p.

PEDROZO, Danielle D.; BENTZ, Ione Maria G. O processo de design pelo olhar da complexidade: uma oportunidade de ressignificação pelas estratégias. **Estudos em Design**, v. 29, n. 1, p. 131-142, 2021.

SPENCER-BROWN, George. **Laws of form**. Portland: Cognizer Company, 1994. 147 p.

SILVEIRA, Victor Natanael S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **RAC**, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, out./dez. 2008.

VON NEUMANN, John; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 2007. 739 p.

VOS, Jan-Peter. **The making of strategic realities: an application of the social systems theory of Niklas Luhmann**. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 2002. 262 p.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. v. 1. Brasília: UnB, 1994. 456 p.

ZURLO, F. Design Strategico. In: XXI Secolo. vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: **Enciclopedia Treccani**. 2010, sem páginas. Disponível em:



http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI_Secolo%29/. Acesso em: 26 nov. 2023.

Sobre os autores

Victor Márcio Laus Reis Gomes

Doutor em Comunicação Social (PUCRS), Mestre em Administração (Unisinos), *Master of Business Administration (University of Dallas)*. Realizou estágio pós-doutoral junto ao Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos. Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Inovação em Comunicação e Economia Criativa da Universidade Católica de Brasília. Líder do Núcleo de Estudos Comunicacionais em Gestão e Estratégia (UCB/CNPq). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8497-4392>

138

Ione Maria Ghislene Bentz

Doutora em Linguística e Semiótica pela USP. Mestre em Linguística/Teoria Literária (PUCRS). Bolsista da Fundação Calouste Gulbenkian, PT. Estágio pós-doutoral na Sorbonne-Paris III. Professora e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Integrante do Grupo de Pesquisa de Semiótica Crítica (GPESC/UFRGS) e do Grupo de Pesquisa de Design Estratégico para Inovação (UNISINOS). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9149-5701>